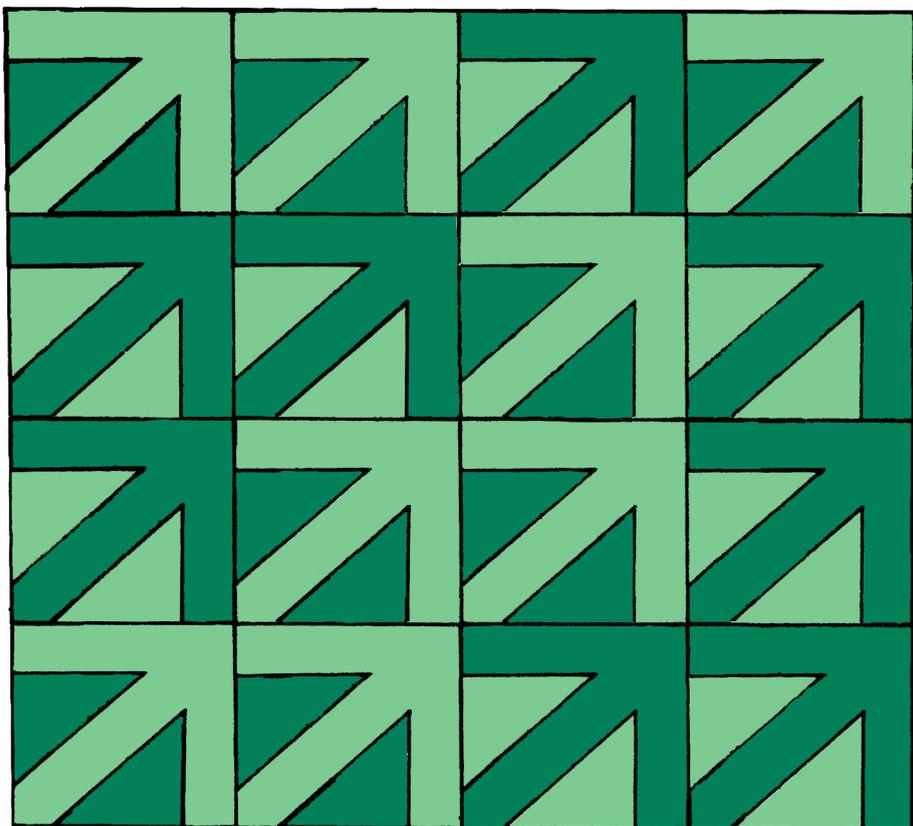


# **ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO: IDEAS, PERSONAS Y MERCADOS**



Miguel Sang Ben

**ADMINISTRACION  
PARA EL DESARROLLO**  
Ideas, personas y mercados

MIGUEL SANG BEN



BIBLIOTECA

**ADMINISTRACION  
PARA EL DESARROLLO**  
Ideas, personas y mercados

INSTITUTO TECNOLOGICO DE SANTO DOMINGO

Santo Domingo, D. N.

REPUBLICA DOMINICANA

1984

Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización  
escrita del Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC)

El Instituto Tecnológico de Santo Domingo  
no se hace responsable de los conceptos emitidos por el autor.

Sang Ben, Miguel  
Administración para el desarrollo:  
ideas, personas y mercados / Miguel Sang  
Ben. — Santo Domingo: INTEC, 1983.  
175 p.

1. Administración como profesión
2. Administración I. Tit.



658.0023

© 1984.

ISBN 84-89525-09-9

Impreso en República Dominicana  
Printed in Dominican Republic

Composición, diagramación e impresión:  
Editora Corripio, C. por A.  
Calle A, Esq. Central  
Zona Ind. de Herrera  
Santo Domingo, República Dominicana

## CONTENIDO

Prólogo, Dra. Mercedes Pimentel de Canalda . . . . .	1
Introducción . . . . .	3
<i>PARTE I. El arte de administrar . . . . .</i>	<i>5</i>
1. La profesión del administrador: especialistas vs. generalistas . . . . .	7
2. Sobre la teoría “pura” de la administración . . . . .	13
3. Administración del desarrollo: la descentraliza- ción operativa . . . . .	31
4. Las organizaciones empresariales, el Estado y la sociedad . . . . .	45
<i>PARTE II. La aventura de los mercados . . . . .</i>	<i>53</i>
1. Economía y mercadotecnia: dos mundos en coli- sión . . . . .	55
2. Mercadotecnia y administración: el efecto sinér- gico en acción . . . . .	63
3. El Marketing en la década del ochenta: un reto a la imaginación . . . . .	71
4. La investigación de mercados internacionales . . . . .	83
<i>PARTE III. Algunos análisis concretos . . . . .</i>	<i>109</i>
1. La crisis de la ALALC: lección de las transnacio- nales . . . . .	111
2. La administración y las condiciones inflacio- narias . . . . .	119
3. Los estilos gerenciales: investigación aplicada a una empresa dominicana (Bosquejo de teoría del empresario dominicano según la Red Geren- cial de Blake y Mouton) (Con la colaboración de Rosa Espinal Perdomo y Wolfgang Haslinger) . . . . .	131

<i>PARTE IV. El futuro de la administración</i> .....	157
1. Más allá de las relaciones inter-personales: el grupo como factor administrativo .....	159
2. La economía participativa: el futuro de la administración .....	167
<i>PARTE V. Epílogo: el ejercicio profesional</i> .....	177
1. Ciencia y economía: el papel del profesional frente a la sociedad .....	179

## PROLOGO

La administración, como estudio organizado o carrera profesional, es un fenómeno relativamente nuevo en República Dominicana. Pero, precisamente, esta novedad hace necesario desarrollarla y, como un aporte a este necesario proceso de la administración, el Profesor Miguel Sang Ben nos presenta su libro *Administración para el desarrollo: ideas, personas y mercados*.

De carácter didáctico, con una visión realista del quehacer administrativo en la República Dominicana como país en desarrollo y consciente de la necesidad de que ésta alcance la plenitud de su potencial económico y el máximo del bienestar colectivo, estas páginas deberían ser lectura obligatoria para todo empresario moderno.

Lo más importante de la administración es el administrador en sí, como persona. Es él quien debe poner en movimiento todo el conjunto que va a suplir las necesidades de la empresa, sea cual sea la calidad o la cantidad del bien o servicio que produzca. Esta labor se magnifica porque debe actuar en un medio como el nuestro donde todo es nuevo, todo evoluciona, todo crece.

Que un profesor de la calidad y preparación de Miguel Sang Ben dedique su tiempo para brindarnos un interesantísimo tomo que pueda servir de texto para los estudios de la carrera de administración, cuando experimentamos una explosión de estudiantes en las universidades dominicanas, debe llenarnos de orgullo. Debemos aquilatarlo en su justo valor, pues nos va a llevar a la integración del medio dominicano a la enseñanza académica. Por ello estaremos más cerca de tener una clase administradora capaz de la toma científica de decisiones.

Este avance logrará la adopción de una comprensión total del fenómeno social que agrupa a los hombres para producir bienes y servicios y nos acercará a la realidad de conocer la administración

como medio de hacer factible nuestro desenvolvimiento personal y económico.

Un análisis de este volumen nos lleva a la comprensión de los objetivos de la administración, de la necesidad de conocerlos y explicarlos para completar el ciclo de tomas de decisiones que, en principio, compendian la administración: qué hacer en cada momento. No importa el ámbito administrativo — sea un organismo del Estado o una empresa — el requisito no es de capacitación, tecnología, inversión, canales de comercialización, imagen, relaciones públicas, calidad. La disyuntiva comprende todas estas áreas, pero se restringe a la calidad de las decisiones. Esta es la llamada de atención que nos hace el Profesor Sang, indicándonos la gravedad de administrar en una época de serias restricciones económicas.

La calidad de las decisiones en estos tiempos debe ser evaluada en términos de confianza, cooperación e intimidad. Estos rasgos no son comunes en las organizaciones actuales, pero son las demandadas en el futuro. Los hombres y mujeres que dejan sus vidas en las organizaciones actuales requieren de un ambiente que les permita la autosuperación. Administrar, en su esencia última, es trabajar con seres humanos.

*Mercedes Pimentel de Canalda*

## INTRODUCCION

La unidad que pueda presentar *Administración para el desarrollo* se explica en el subtítulo: *Ideas, Personas y Mercados*. Estos tres conceptos sintetizan la dinámica administrativa en un medio de escasez y subdesarrollo, como es la República Dominicana en la segunda mitad del siglo XX.

El recurso principal del administrador y, por extensión, de toda persona humana con responsabilidades es la creatividad. Esta fuente inagotable de ingenio alcanza su mayor utilidad en las ideas claras y los conceptos precisos. O, para decirlo en otras palabras, no hay nada más práctico que una buena teoría. Los primeros capítulos son artículos que puntualizan esta esencia de la administración: los conceptos, las ideas, las decisiones.

Administrar es trabajar con otros seres humanos. En el caso extremo de la automatización completa, por lo menos los hombres deberemos decidir qué hacer con las máquinas. Son las personas quienes ejecutan los planes y programas que producen el progreso material de las empresas y de las sociedades. Este papel principalísimo del individuo en la organización moderna ocupa otro conjunto de artículos: la persona como sujeto de la administración.

La Empresa es un órgano económico de la sociedad. Cumple con esta finalidad conquistando mercados, expandiendo el alcance de sus servicios y, ante todo, sirviendo a la clientela. Un administrador divorciado de "sus" mercados hace un flaco servicio a su papel profesional.

Este libro está dedicado a mis alumnos, quienes han sido el motivo principal para que se escribiera; al Instituto Tecnológico de Santo Domingo, por albergarme como académico y prestarme un ambiente idóneo para el quehacer intelectual; al Instituto de Estabilización de Precios, por apoyarme en la obtención de una experiencia inestimable que hace aterrizar todas las divagaciones intelectuales; a la Asociación Dominicana de Profesionales en la Admi-

nistración, Inc. y a Dinorah, mi esposa y colega, quien es la principal crítico de estos capítulos. A pesar de toda esta ayuda, la responsabilidad de los conceptos es del autor.

**M. S. B.**

## PARTE I

### EL ARTE DE ADMINISTRAR

*Esta primera parte esta formada por cuatro artículos, producto de diferentes circunstancias. El primero, "La Profesión del Administrador", es una conferencia dictada ante la Asociación Dominicana de Profesionales de la Administración. "Sobre la Teoría Pura de la Administración" fue escrito por encargo de la Comisión de Ciencias Administrativas de la Academia de Ciencias de la República Dominicana. "Las Organizaciones Empresariales, el Estado y la Sociedad" es una versión presentada ante el Seminario sobre la Libertad de Empresa como Fundamento de la Democracia y el Desarrollo. Por último, "Administración del Desarrollo" es un esquema de trabajo que resume el espíritu de este libro.*

*El nivel de abstracción de esta parte es un intento de elevar la imagen de la administración como una disciplina de segunda o tercera ciudadanía académica. Para el lector que está acostumbrado a esta lectura le pedimos disculpas, pero que trate de encontrar una lección en estas páginas: la preocupación primera y última de la administración es el bienestar de la persona humana.*

# 1. LA PROFESION DEL ADMINISTRADOR:

## Especialistas versus generalistas\*

Escribir para un público compuesto principalmente por administradores o aspirantes a administradores significa tratar sobre el futuro de la administración o interpretar este fenómeno. Se ha preferido la segunda vía: comprender la administración en la década de los ochenta a partir de una disyuntiva angustiante del ejercicio administrativo.

Esta disyuntiva define el quehacer administrativo, tanto en la década de los ochenta como en cualquier época de más crisis, porque las demandas tecnológicas de la empresa moderna, sea pública o privada, lucrativa o caritativa, productiva o de servicios, presentan a cada profesional de la administración el reto de especializarse en alguna de las innumerables ramas. Existen posibilidades de especializarse, en tanto administrador, en cualquier disciplina del hacer o el pensar humanos.

La división tradicional de especialidades en producción, mercadotecnia, finanzas, personal e, incluso, diseño estratégico de la empresa, viene a menos ante los imperios de la ciencia y la tecnología.

En consecuencia, somos testigos de la demanda de especialistas en la administración de los recursos ecológicos ante la depredación de nuestros recursos naturales, administración de la información ante las capacidades de procesamiento de los cerebros electrónicos y administradores del desarrollo tecnológico por la robotización y automatización creciente de nuestras plantas industriales. Estos tres ejemplos nos sirven para señalar la complejidad de las especialidades posibles<sup>1</sup>

\*Basado en la conferencia dictada ante la Asociación Dominicana de Profesionales de la Administración, Inc. (ADOPA) el 19 de junio de 1982. Santo Domingo, R. D.

1. Los ejemplos de las demandas que la tecnología le impone a la administración están tomados del caso de la National Aeronautics and Space Administration (NASA) de los Estados Unidos: ver Sayles, Leonard y Margaret Chandler, *Managing Large Systems: Organization for the Future*. New York: Harper & Row, 1971.

Pero ¿no es la empresa un fenómeno total, envolvente de una realidad social integrada e integradora? La respuesta que se ofrezca a esta pregunta condicionará la posición que adoptemos frente a la administración: como conocimiento “generalista” o que abogemos por la especialización creciente.

Este capítulo tratará de esta disyuntiva, pues la clarificación de la respuesta o el solo intento de discutirla ayudará a enfrentar los requerimientos de una época plagada de crisis de índole diversa de todos conocidas y, lo que es más importante, por todos sufridas.

### *¿Qué es la administración?*

Los libros de texto presentan diversas definiciones de la administración. Todas son incompletas, porque la administración responde a estructuras básicas de la naturaleza humana. Se puede equiparar la capacidad de los hombres en su “estado tribal” (aquel que es representado por la vida estudiada por los antropólogos) de “administrar” la ecología a nuestro virtual fracaso de controlar los estragos de la polución.

Verdaderamente, la capacidad desarrollada por el hombre al devenir a la vida en sociedad le permitió dominar tanto el pensamiento (a través del lenguaje) como la naturaleza (a través de la técnica) y ambos fueron organizados para su servicio por la “administración”.<sup>3</sup>

La historia de la administración se ha enriquecido con los aportes de los genios militares, quienes tuvieron que propiciar los principios de autoridad y disciplina; de los estadistas, quienes debieron de controlar sobre una extensa geografía el poder que detentaban y de los religiosos, esos hombres que dirigían el progreso espiritual de muchos otros. Sun Tsu en la China y Ciro en Persia son ejemplos de los primeros; Hammurabi en Babilonia y Napoleón en la Francia Moderna ejemplifican a los segundos; y Mencio en China y el Papado Romano pertenecen a los terceros. Los aportes se multiplican hasta llegar a los tiempos modernos<sup>4</sup>

Actualmente, la ciencia de la administración moderna centra su esfuerzo en su característica esencial, la SINERGIA<sup>5</sup>.

2. El exponente más sistemático de este enfoque es Frischknecht, Federico, *La Gerencia y la Empresa*: Buenos Aires: El Ateneo, 1969.

3. Esta perspectiva puede ser desarrollada a partir de Drucker, Peter, *Tecnología, Administración y Sociedad*. México: s. e., 1972, principalmente los capítulos 1, 2, 5 y 12.

4. George, Claude, *Historia del Pensamiento Administrativo*. México: Prentice-Hall, 1974, Cap. I.

5. Ver Bertoletti, Mario E., “Sinergia: un concepto de Alta Estrategia” *Administración de Empresas*, (I): 315.

El mayor impacto intelectual en el estudio científico de la administración fue aportado por los estudios de Max Weber cuando postuló su modelo burocrático "ideal" como el ámbito natural del administrador<sup>6</sup>. Los estudios de tiempo y movimiento del precursor Frederic Taylor fueron abandonados por los estudios de líneas de mando, organigramas, manuales de procedimientos, sistemas de información y cuanta especialidad aparece en la práctica administrativa<sup>7</sup>.

La organización garantizaría la máxima eficiencia individual y social, a través de una serie de características<sup>8</sup> como son las representadas por todos los manuales de organización y procedimientos: Jerarquía, racionalidad y autoridad.

Pero debemos recordar que la administración tiene otro polo, el individuo. Este componente tiene alma, vida y corazón; es decir, es un ser humano. Como tal busca realizarse y, racionalmente, este propósito será cumplido a través de la organización a la que sirve. Las instituciones presentarán una dialéctica individuo—organización que puede ser abordada por tres dilemas fundamentales: coordinación—comunicación, disciplina—competencia y planificación—iniciativa<sup>9</sup>. En estos dilemas se encuentra el enfrentamiento entre los especialistas y los generalistas<sup>10</sup>.

### *¿Qué es un especialista?*

Administrar, en su esencia<sup>11</sup> es trabajar, coadyuvar con otros seres humanos. Esta labor requiere decisiones que afectan el futuro de la organización y de cada uno de sus miembros. Por un proceso de eficiencia continua que se demanda en un mundo exigente, las organizaciones presentan un fenómeno universal: el aislamiento de los vértices de las pirámides jerárquicas. Este aislamiento puede ser causa y consecuencia de la necesidad de especialistas. Administrativamente, el aislamiento de los vértices, la alta gerencia, ocurre por la demanda de innovaciones tecnológicas en la empresa moderna y la introducción de científicos en los procesos industriales<sup>12</sup>. Pero el tratamiento de este personal lleva a la regimentación

6. Ver Weber, Max, *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, 1969.  
7. Esta práctica está resumida en Fernández Arena, José A., *La Auditoría Administrativa*. México: Diana, 1973.

8. Blau, Peter y Richard Scott, *Formal Organizations*. San Francisco, Ca.: Chandler, 1962.

9. Estos dilemas están presentados en McGuire, Joseph, ed., *La Conducta Empresarial*. Buenos Aires: Hobbs, 1965 y Mailick, S. y E. H. Van Ness, *La Conducta Administrativa*. Buenos Aires: Hobbs, 1966.

10. El punto de vista "generalista" surge con la teoría de sistema. Ver Schoderbek, Peter, *Management Systems*. New York: Wiley, 1971.

11. Esta conclusión se colige de Sang Ben, Miguel, "Sobre la Teoría Pura de la Administración". En este mismo volumen, p. 13

12. Una investigación sobre este proceso en Hower, Ralph y Charles Orth, *Ejecutivos y Científicos*. Barcelona: Labor, 1974.

(creándose un nuevo especialista, que es aquel que sólo se le ocurre ver la realidad como un problema de organización y métodos). Para evitar las arbitrariedades (que generalmente estos especialistas no soportan) se multiplica la reglamentación y se establecen los manuales de funciones y procedimientos. Esta situación provoca el despojo de la autoridad y su concentración en los mandos superiores ya que se deja en sus manos la resolución de los casos de excepción. Estas rigideces provocan mayor malestar en los mandos intermedios y, en consecuencia, se debe recurrir a nuevos especialistas para que organicen el trabajo de los mandos intermedios, apareciendo los consultores.

Los beneficiarios directos de esta concentración son los especialistas, ya que por medio de un "prestigio" profesional controlan el conocimiento de las áreas reglamentadas y las decisiones de su especialidad. Ante este control, la alta dirección provoca más reglamentación y con ello aumenta su poder y su aislamiento. El resultado es una alta gerencia compuesta por una casta de funcionarios bien seleccionados por un proceso de cooptación. Una imagen exacta del caso dominicano.

El especialista es un sujeto más leal a su especialidad que a la organización.

En consecuencia, la administración por resultados es un esquema que no se aviene a estos individuos. Los resultados deben ser homogéneos para toda la organización y, por lo tanto, comparables. El especialista pretende no tener punto de comparación y su evaluación se debe basar, de acuerdo a su criterio, en sus méritos propios.

Para responder a la pregunta ¿qué es un especialista? hay que reconocer al sujeto que es autorizado (es decir, en términos jurídicos, se le inviste de autoridad) por medio de una reglamentación para realizar un tipo de operación específica. Es un especialista por títulos y estudios académicos. En consecuencia, el especialista es necesario; pero debe ser superado para poder hacer mejor administración.

### *El administrador es un generalista*

La resolución de los dilemas es lo que define el quehacer del administrador. En consecuencia, por el carácter totalizante de esta resolución los administradores y decisores deben tener un conocimiento especial del "negocio" en que está inserta la organización: poseer la panorámica del conjunto de acciones que realiza la

empresa. El especialista debe romper su molde y adquirir esta visión de la totalidad. Este es el mensaje que deben recibir los administradores.

La disciplina de la administración es comparable a la situación de otra disciplina, la medicina: ella adolece también de tener especialistas para todo y se le achaca a la profesión una falta grave de médicos generales (o mejor conocido como el “médico de la familia”) que sirvan para mantener la salud y no para aplicar las medidas extremas y las medicinas más amargas. La administración tiene especialistas para todos los achaques de la empresa, pero faltan los generalistas que puedan comprender las medidas profilácticas necesarias para mantener la salud de nuestras empresas.

El dilema presentado de la definición profesional se puede reducir al siguiente postulado: la especialidad es necesaria para ser eficiente, pero hay que ser generalistas para poder encauzar organizaciones hacia metas de superación.

Si se comprende este postulado, se habrá aportado una racionalidad creciente al proceso de desarrollo del país. Es un reto que impone el porvenir de la profesión administrativa.

## 2. SOBRE LA TEORIA “PURA” DE LA ADMINISTRACION\*

La teoría de la administración se ha debatido entre la empiria y la práctica. La misma enseñanza académica ha logrado grandes avances al integrar el método de casos; pero, concomitantemente, esto acentuó el carácter empírico que caracteriza el aspecto intelectual del científico de la administración. Es más una labor de inducción de las prácticas usadas en el mundo de la “realidad”, sin llegar a conformar un cuerpo de grandes teorías<sup>1</sup>.

Por otra parte, la administración se ha visto reducida a un repertorio de fórmulas casi-mágicas de éxito instantáneo, de tal forma que los autores más prestigiados son aquellos que infunden el celo religioso de la fe empresarial<sup>2</sup>. Ninguno de estos dos extremos permite que la administración adquiera sus dimensiones científicas para así lograr una comprensión de este fenómeno social.

Este capítulo es una aproximación a esta labor de identificación de los elementos básicos del fenómeno administrativo. Se trata aquí sobre la teoría “pura” de la administración, porque el propósito es rescatar la esencia de las fórmulas empíricas y prácticas que se han disfrazado como ciencia de la administración<sup>3</sup>.

Estos sucedáneos de la ciencia de la administración no deben sufrir el desprecio de los estudiosos. Muy por el contrario, deben ser reconocidos como el puente entre el mundo de la empresa y la academia y ser fuente de reconocimiento de las tendencias en las prácticas administrativas.

Este proceso interactuante entre la práctica administrativa de los empresarios y funcionarios sin pretensiones teorizantes y los

---

\*Publicado en *Academia de Ciencia de la Republica Dominicana, Anuario*. 3 (3) 1982.

1. Ver Koontz, Harold, “The Management Theory Jungle”. *Journal of the Academy of Management*. 4 (3) 174-188. 1961.

2. Nos referimos a obras como las de Dale Carnegie, *How to Win Friends and Influence People*. New York: Pocket Books, 1958.

3. Este propósito está en la tradición del “filósofo” de la administración, Peter Drucker. *La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo. 1975.

académicos con deseos de formular abstracciones científicas de la empresa en su primer momento y de la organización más adelante es el desarrollo de una evolución del objeto de estudio de la administración.

A partir de F. Taylor<sup>4</sup>, la administración se encarnó en la eficiencia y, siguiendo su análisis hombre—máquina, surgió la ingeniería industrial y de procesos. Con la integración de la teoría de la burocracia de Weber se estudia la organización, luego se pasa al estudio del individuo, para desembocar en la teoría de sistemas.

La administración logró superar estas etapas, pero en el medio dominicano todavía se profesa una versión rezagada de la administración. El presente ensayo trata de esclarecer el “complejo” universo conceptual de la administración. La estructura de este ensayo está compuesta de tres cuerpos de análisis:

*La evolución de la ciencia de la administración: confluencia y divergencia de disciplinas científicas.*

*El hombre y la organización: la base de la administración.*

*La decisión y la eficiencia: la esencia de la administración.*

Henri Fayol,<sup>5</sup> verdadero padre de la administración, al proponer la primera “teoría general”, pudo ofrecer una guía en esta empresa. Fayol veía la organización como una entidad abstracta o legal y desarrolló su teoría a partir de esta premisa. Su teoría es una piedra angular en el desarrollo de la ciencia de la administración, pero deber ser superada considerando un punto de vista superior. La organización es una entidad social, fruto de los hombres y mujeres que persiguen la producción de bienes y servicios para elevar el nivel de bienestar colectivo.

Este enfoque es más realista y será el punto de partida.

*La evolución de la ciencia de la administración: confluencia y divergencia de disciplinas científicas.*

El concepto administración tiene la característica de ser rigurosamente representado por su significado etimológico. La palabra “administración” se forma del prefijo “ad” (hacia) y el último componente deriva del vocablo compuesto “minister” (“minus”), comparativo de inferioridad, y el sufijo “ter”, término de compa-

---

4. Taylor, Frederick W., *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper, 1911. Existe versión en castellano: Taylor, F. y Fayol, H. *Principios de la Administración Científica y Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ateneo, 1966.

5. Fayol, Henri, *General and Industrial Administration*. London: Sir Isaac Pitman and Sons, 1949. Existe versión en castellano (ver nota 4).

ración). En consecuencia, Administración ofrece la idea de una función subordinada: implica jerarquía<sup>6</sup>.

La pre-historia de la ciencia de la administración puede ser rastreada en el desarrollo de una institución social que se basa en el ejercicio de la autoridad: la familia. Esta habilidad administrativa se extendió a la tribu y penetró en las organizaciones políticas formales<sup>7</sup>.

La antropología<sup>8</sup> aporta documentación sobre esta racionalidad económico-administrativa de las sociedades simples, primitivas. La integración de los factores tecnológicos en estas soluciones "primitivas" de administración de los recursos disponibles (resultando una eficiente administración ecológica) ha sido presentada como superior a los esquemas propuestos de carácter más moderno<sup>9</sup>.

El carácter comunitario de esta administración tribal puede ser expandida a formaciones sociales más complejas, como serían las sociedades de las civilizaciones antiguas: Egipto, Babilonia, China, India, Grecia y Roma<sup>10</sup>.

La literatura antigua, sea religiosa o profana, va conformando el conjunto de elementos de una teoría administrativa. El libro de instrucción de Ptah-hotep señala los principios administrativos sobre honestidad, planificación, asesoría y la diferencia entre autoridad y responsabilidad administrativas.

Por otra parte, el código de Hammurabi, de la antigua Babilonia, es un tratado de derecho mercantil y administrativo acabado. Los escritos de Mencio y Chow de China y Kautilya de la India proveen los ejemplos del desarrollo de los principios administrativos en el Asia.

Los autores militares, Sun Tsu de China y Ciro de Persia, hicieron contribuciones sobre el arte de ejercer la autoridad. Pero la obra más amplia y profunda es la del griego Jenofonte, que argumenta sobre la universalidad de la administración, la especialización, selección de personal y los estudios de movimientos.

Los romanos, menos "teóricos" pero más prácticos, aplicaron

---

6. Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas: Teoría y Práctica*, Primera Parte. México: Limusa, 1977. pp 15-16.

7. George, Claude. *Historia del Pensamiento Administrativo*. México: Prentice-Hall, 1974. cap. 1.

8. Ver Firth, Raymond, *Temas de Antropología Económica*. México: Fondo de Cultura Económica, 1974.

9. Ver Schultz, Theodore, *La Crisis Económica de la Agricultura*. Madrid: Alianza Editorial, 1969. cap. 2.

10. Basado en George, ob. cit., caps. 1 y 2.

A partir de este objetivo primario se representan cuatro objetivos secundarios, uno por cada celda:

1. El objetivo de la ganancia, en la "celda" que contiene la orientación hacia los grupos y las cosas.
2. El objetivo de optimización de la ingeniería y tecnología de la producción física, en la "celda" de la orientación hacia las cosas y el individuo.
3. El objetivo de la satisfacción individual, en la "celda" de la orientación hacia las personas y el individuo.
4. El objetivo de la satisfacción grupal, en la "celda" de la orientación hacia las personas y los grupos.

El surgimiento de disciplinas científicas que deben estudiar al hombre y sus productos va creando un movimiento zigzagueante entre estas cuatro celdas y cada nueva disciplina trata de cumplir con el objetivo parcial de cada cuadrante pero que es integrante del objetivo universal de la administración: las organizaciones humanas con propósitos definidos y metas establecidas.<sup>12</sup>

La economía, no tanto por ser la ciencia social que primero se estableciera, puede señalarse como el primer aporte al surgimiento de la administración, ya que el propósito de toda la actividad empírica de la humanidad se desarrolla para lograr una "ganancia". Es decir, la misma obra Smithiana (1776), cuando analiza la especialización del proceso manufacturero (estableciendo los principios de la microeconomía) es la concreción del principio de racionalidad buscado desde el surgimiento de la vida comunitaria entre los hombres<sup>13</sup>.

Esta racionalidad, llevada a su expresión más elemental en la relación hombre-máquina, logra que un ingeniero mecánico, Frederick Taylor (1900), aplique la investigación y observación empíricas para lograr la optimización de la producción física. Los discípulos de Taylor se cuentan entre los iniciadores de la escuela llamada "administración científica" (por aquello de la aplicación de la observación al estudio de los métodos de trabajo), como son Frank y Lillian Gilbreth.<sup>14</sup>

En contraposición, la escuela del "comportamiento" propuso

---

12. Basado en March, James y Herbert Simon, *Organizations*. New York: John Wiley and Sons, 1958. Existe versión en castellano: *Teoría de la Organización*. Barcelona: Ariel, 1961.

13. Smith, Adam. *An Inquiry into the Nature of the Wealth of Nations*. London: Methuen, 1950. Existe versión en castellano: *La Riqueza de las Naciones*. México: Fondo de Cultura Económica, 1958. Un aporte económico moderno es Arrow, Kenneth, *The Limits of Organization*. New York: Norton, 1974.

14 Ver Gilbreth, Frank y Lillian, *Applied Motion Study*. New York: Sturgis and Walton, 1917.

retornar el individuo al centro de la atención científica. Sus primeros propulsores son Henry Gantt (1901)<sup>15</sup> y Hugo Munsterberg (1913),<sup>16</sup> que propician la aplicación de la psicología en la administración. Esta escuela tiene su pináculo con los experimentos llevados a cabo por Elton Mayo (1933).<sup>17</sup>

Pero el individuo aislado no es suficiente y se debe analizar su comportamiento grupal, surgiendo la escuela de desarrollo organizacional a partir de la revisión y crítica al modelo weberiano de la burocracia<sup>18</sup> por parte de Robert Merton<sup>19</sup>, Phillip Selznick,<sup>20</sup> James March y Herbert Simon<sup>21</sup>.

La teoría de la organización desarrollada modernamente recoge estas cuatro etapas de la administración. Una quinta corriente, basada en los aspectos de análisis de la burocracia estatal de Weber (como objeto de estudio de la ciencia política y la administración pública) apareció con Mary P. Follet (1930),<sup>22</sup> trabajadora social norteamericana, quien la aplica a los servicios gubernamentales. Esta especialización de la Ciencia Política enriquece a la administración con los conceptos de la política pública como área de investigación.

El desarrollo conceptual se realizó paralelamente con las exigencias de solución a los problemas complejos que demandó la aplicación de las ciencias matemáticas (permitiendo así que la tradición taylorista regresara a la administración ya que su énfasis matemático la había hecho patrimonio de las ingenierías). La Segunda Guerra Mundial provoca que los científicos "puros" (físicos, matemáticos y otros) resolvieran problemas logísticos con mecanismos no usuales en la administración, surgiendo así la investigación de operaciones a partir de la obra del inglés P. M. S. Blackett (1938)<sup>23</sup> y sobresalen C. H. Churchman,<sup>24</sup> Russell Ackoff<sup>25</sup> y Stafford Beer.<sup>26</sup>

---

15. Ver Gantt, Henry, *Work, Wages and Profits*. New York: The Engineering Magazine Co., 1910.

16. Ver Munsterberg, Hugo. *Psychology and Industrial Efficiency*. Boston: Houghton Mifflin, 1913.

17. Ver Mayo, Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard, 1933.

18. Ver Weber, Max, *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, 1969.

19. Ver Merton, Robert et al., *Reader in Bureaucracy*. Glencoe, Ill.: Free Press, 1952. pp. 18-27.

20. Ver Selznick, Phillip, "Foundations of the Theory of Organization". *American Sociological Review*, (13) 25-35, 1948.

21. Ver nota No. 12.

22. Ver Follet, Mary, *Dynamic Administration*. New York: Harper, 1942.

23. Ver George, Ob. cit., p. 154.

24. Ver Churchman, C. et al, *Introduction to Operations Research*. New York: Wiley,

El Análisis de Sistemas que surge de la escuela “cuantitativa” (o matemática) tiene un último estadio en las ciencias de la comunicación, como eslabón de la actividad administrativa. Esta escuela tiene como principales exponentes a Norbert Wiener<sup>27</sup> y Herbert Simon.<sup>28</sup>

La síntesis de este apartado es que la ciencia de la administración ha recibido aportes diversos y ha centrado su esfuerzo en la característica principal: la SINERGIA.<sup>29</sup>

Este término griego, usado en fisiología, significa<sup>30</sup> “el concurso activo y concentrado de varios órganos para realizar una función”, debe representar la esencia de la administración: organizaciones humanas coordinadas para realizar una función. Esta función puede ser económica, social, política, religiosa o cultural; indicándose así la universalidad de la administración.

Los elementos de la administración que permanecen como propios son la organización y el ser humano como elemento componente. Es el conjunto de seres humanos el que permite este efecto multiplicador o sinérgico de las organizaciones y la obtención de mayor bienestar para la colectividad.

### *El hombre y la organización: la base de la administración.*

La teoría organizacional, alejándose de su paternidad sico-sociológica, ha llegado a ser el fundamento del quehacer administrativo. La explosión en “estilos” administrativos y la toma de conciencia de un medio cambiante, tanto cualitativa como cuantitativamente, significa una seria preocupación por introducir rigor en una profesión que es en primer término un arte y en forma posterior, una técnica.

En consecuencia, la ciencia de la administración tiene dos polos: el conjunto (llamado genéricamente la organización) y el componente (el individuo miembro de la organización). Estos dos elementos son parte de un mismo objetivo: la productividad o elevación de los resultados de la organización. Es decir, se busca un efecto sinérgico.

El análisis de las organizaciones se iniciará aquí a partir del

---

1957. Existe versión en castellano: *Introducción a la Investigación de Operaciones*. Madrid: Aguilar, 1965.

25. Ver Ackoff, Rusell, “The Development of Operations Research as a Science”. *Operations Research*, (4): 265, junio 1956.

26. Ver Beer, Stafford, *Cibernética y Administración*. México: CECSA, 1974.

27. Ver Wiener, Norbert, *Cybernetics*. New York: Wiley, 1948.

28. Ver Simon, Herbert, *El Comportamiento Administrativo*. Madrid: Aguilar, 1962.

29. Ver Cleland, David y William King, *Management: A System Approach*. New York: McGraw Hill, 1972. pp 16 17.

fenómeno burocrático; es decir, del extremo derecho del *continuum* de la Gráfica 2. Estudiar la burocracia implica tocar al Estado como mecanismo administrativo. Es una prueba del análisis de la coyuntura histórica que le tocó a Weber: la consolidación de los estados nacionales europeos a fines del siglo XIX y principios del siglo XX.

Resulta clásico enfocar un trabajo sobre organizaciones a partir de Weber. El hecho más resaltante de las instituciones es el grado de burocratización alcanzado, concepto que nos lleva a identificar la organización formal con la burocracia.

La estructura ideal, desde el punto de vista de la monocracia (el poder concentrado en una cúspide jerárquica), está caracterizada por aquella donde los burócratas:

1. Son personalmente libres, debiéndose sólo a los deberes objetivos de su cargo;
2. en jerarquías administrativas estrictas;
3. de competencias rigurosamente estudiadas.
4. En virtud de un contrato, o sea, (en principio), sobre la base de la libre selección, según
5. calificación profesional que fundamenta su nombramiento; en el caso más racional: por medio de ciertas pruebas o del diploma que certifica su calificación;
6. son retribuidos en dinero con sueldos fijos con derecho a pensión y revocables siempre a instancia del propio funcionario y por parte del que manda;
7. ejercen el cargo como su única o principal profesión;
8. Tienen ante sí una "carrera" o perspectiva de ascensos y avances por años de ejercicio, por mérito o por ambas cosas, según juicio de sus superiores;
9. trabajan en completa separación de los medios administrativos sin apropiación del cargo;
10. y están sometidos a una rigurosa disciplina y vigilancia administrativa.<sup>31</sup>

Una definición sintética presentaría que la burocracia es una organización jerárquica de individuos nombrados y no elegidos dependientes de una autoridad superior que delimita la autoridad, la responsabilidad y el trabajo.

Peter Heinz<sup>32</sup> explica cómo la burocracia nace del alto grado

30. Real Academia Española, *Diccionario Manual*. Madrid: Espasa-Calpe, 1950. p. 1399.

31. Weber, Max, *Ob. cit.*, Tomo I, p. 176.

32. Heinz, Peter, *Curso de Sociología*. Buenos Aires: 1965. p. 133.

de división del trabajo. Por su parte, Alfred Sauvy<sup>33</sup> lleva el origen de la burocracia al surgimiento del ESTADO, cuando por la necesidad de guerrear y de percibir impuestos el soberano debió de servirse de intermediarios.

La burocracia, con las características weberianas, es fruto directo del capitalismo europeo, pues como sistema social necesita garantizar el orden y la estabilidad, a diferencia del orden feudal.

Pero, hay que enfatizar, el tipo ideal, que Weber llamó burocrático, es paradigma, un tipo puro que supone dos condiciones:

- a) La profesionalización, y
- b) La autoridad basada en méritos y calificaciones.

El carácter tecnócrata de la organización monocrática contrasta con la realidad política donde ejercen los funcionarios sus "habilidades técnicas".

Este tipo puro garantizaría la máxima eficiencia individual y social, a través de una serie de características<sup>34</sup> como son:

- a) Distribución jerárquica de funciones a través de diversos cargos, lográndose la especialización;
- b) cargos regimentados por un conjunto de normas y reglamentos formalmente establecidos;
- c) una actitud impersonal adoptada por los funcionarios con los clientes y aun entre ellos; y
- d) la consideración del empleo como una carrera por parte del funcionario.

Dichas características se resumen en tres elementos propuestos por Weber: Jerarquía, Racionalidad y Neutralidad.

Evidentemente, el Estado que emplea estos funcionarios necesita una docilidad que le permita transmitir sus códigos ideológicos de clase dominante. En consecuencia, el estudio de la estructura informal de la burocracia llevó a cuestionar la "universalidad" del tipo ideal weberiano.

La relación FINES-MEDIOS,<sup>35</sup> la base fundamental que genera el esfuerzo mancomunado de los hombres, ha llevado a la clasificación de las organizaciones de acuerdo a sus fines. Dentro de una visión dinámica que considere a las organizaciones abarcando las fases sucesivas de su historia, indica que la competencia para cumplir cabalmente los fines para los cuales fueron instituidas hace que cambien en el tiempo, se produzca una simbiosis. El cambio

33. Sauvy, Alfred, *La Burocracia*. Buenos Aires: Eudeba, 1965. pp. 10 y 55.

34. Blau, Peter y Richard Scott, *Formal Organizations*. San Francisco; Ca.: Chandler, 1962.

35. Ver Sang, Miguel y Dinorah Polanco, "Del Trabajo Social ideológico al Trabajo Social tecnológico". *Selecciones del Servicio Social* 8 (27) 13-20, 1975.

en el entorno tiene repercusiones en lo más íntimo de las organizaciones, ya que varían los fines. En otras palabras, las organizaciones son entes cambiantes de acuerdo a las demandas del entorno.

Amitai Etzioni<sup>36</sup> ha propuesto un Modelo Sistémico de la organización, donde no se asigna una atención primaria a los objetivos organizacionales, sino a los atributos que son relevantes en la obtención de cualquier meta. Las condiciones que permiten la supervivencia organizacional son:

- a) la obtención de metas que definan objetivos generales y desarrollen conjuntos de submetas a ser alcanzadas por posiciones, departamentos, etc.;
- b) una función integradora que postule o facilite aquellas relaciones que permitan los esfuerzos de una efectiva coordinación de las unidades, organizaciones e individuos;
- c) la adaptación de la organización tanto al ambiente externo como a sus propios requisitos internos;
- d) adquirir y mantener los recursos necesarios, tanto en el área de personal, como en lo concerniente a recursos materiales.

La Gráfica 3 explica cómo la organización sería un proceso de insumos –recursos materiales y humanos– que produce resultados y un ambiente de trabajo. Estos resultados tienen tres ciclos de retroalimentación que condicionan la marcha futura del proceso. “A”, “B” y “C” indican las relaciones directas que resultados y condiciones de trabajo imponen a la obtención de nuevos flujos de recursos materiales y humanos.

Las organizaciones se institucionalizan (el proceso de establecer roles, deberes y normas de comportamiento) de acuerdo con el proceso definitorio de las metas u objetivos. Así se crea un *continuum* que en un extremo está la organización personalizada de escasa institucionalización, mientras que en la burocrática la institucionalización será absoluta, este *continuum* se presenta en la Gráfica 3.

El estudio de una organización antítesis del modelo ideal weberiano provocó que los autores buscaran los modelos más diversos. La Gráfica 4 muestra un catálogo de estas diversas teorías con una síntesis de cada una.<sup>37</sup>

36. Ver Etzioni, Amitai, “Two Approaches to Organizational Analysis: a critique and a suggestion” *Administrative Science Quarterly*, (5) 257-278, 1960.

37. La Gráfica 4 está tomada de Christopher, William, “Bringing about Change in Large Business Organizations”, *Journal of International Society for Technology Assessment*. 1 (4) 51-56, 1975 cuadro IV. La bibliografía referente a los autores resumidos en la gráfica 4 es la siguiente: Likert, Rensis, *New Pattern of Management*. New York: McGraw-Hill, 1961; McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill,

La organización personalizada (no-institucionalizada) presenta ciertas peculiaridades:

- i) La cadena objetivos-medios es establecida por una autoridad central.
- ii) El personal es seleccionado en base a la preferencia personal.
- iii) El personal debe desarrollar por sí mismo muchas de las cadenas objetivos-medios.
- iv) El personal debe conocer los objetivos globales.
- v) El personal debe diseñar o encontrar los programas adecuados.

Por su parte en la organización burocrática (institucionalizada) se observan las notas siguientes:

- i) La cadena objetivos-medios es establecida por una autoridad central.
- ii) El personal es seleccionado en base a la competencia.
- iii) El personal no tiene que desarrollar las cadenas objetivos-medios.
- iv) El personal necesita conocer los medios y actividades.
- v) El personal es entrenado en programas existentes.

La práctica administrativa, influenciada por una creciente intervención de la “consultoría” del ámbito académico y profesional, ha concebido dos orientaciones gerenciales.

La primera, orientación autoritaria, es aquella en la que se mantiene el conflicto interpersonal, las metas no significativas y los sistemas restrictivos. En cierta forma, es un régimen organizacional que se puede señalar como el modelo weberiano “degenerado”. El mérito de esta orientación radica en que centra su atención en los resultados materiales (de acuerdo a la Gráfica 3). Pero, a partir del caso dominicano, las relaciones inter-personales reciben las influencias de otras relaciones sociales, como el parentesco simbólico (mejor conocido como compadrazgo), alcanzando las características de la “empresa clánica” que define el sociólogo Fernando Henrique Cardoso.<sup>38</sup>

---

1960; Bennis, Waren, *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano, 1973; Blake, Robert y Jane Mouton, *El Modelo de Cuadro Organizacional GRID*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano, 1973; Argyris, Chris, *Integrating the Individual and the Organization*. New York; John Wiley and Sons, 1964; Maslow, Abraham, *Toward a Psychology of Being*. Princeton: N. J., Van Nostrand, 1961; y *Eupsychian Management*. Homewood, Ill.: Irwin, 1965; Herzberg, Frederick, *Work and the Nature of Man*. Cleveland, Ohio: World, 1966; Fromm, Erich, *El Miedo a la Libertad*. Buenos Aires: Paidós, 1966; y Glasser, William, *The Identity Society*. New York: Harper and Row, 1965; y *La "Reality Therapy"*. Madrid: Narcea, 1972.

38. Cardoso, Fernando Henrique, *Empresario Industrial e Desenvolvimento econômico*.

La segunda es la orientación hacia las metas. Esta orientación está centrada en las condiciones de trabajo como producto de la gestión administrativa. Esta orientación, en su versión más rudimentaria, descuida los resultados de la organización y requiere el intercambio interpersonal de los componentes de la organización, ameritándose una gran cantidad de tiempo y recursos. La orientación hacia las metas es aquella donde se resalta la competencia inter-personal (o, en otras palabras, existe el trabajo en equipo), metas significativas y sistemas cooperativos.

La problemática de las organizaciones formales se resume en tres dilemas fundamentales: coordinación-comunicación, disciplina-competencia y planificación-iniciativa. Estos dilemas son tres grandes aspectos del conflicto permanente entre las funciones de la jerarquía y la calificación técnica.

La resolución de estos dilemas está en la base de la selección de un "estilo" administrativo: tomar decisiones que garanticen la eficiencia es definir el destino de los componentes de toda organización.<sup>39</sup>

Este carácter crítico de la toma de decisiones lleva a postular que el producto esencial y principal de la gestión administrativa es la *DECISION* y el objetivo de ésta es la *EFICIENCIA*.

### *La decisión y la eficiencia: la esencia de la administración*

El criterio básico en la definición de *administración* es el activo proceso de toma de decisiones. El proceso administrativo de toma de decisiones consiste en la evaluación y selección de alternativas en un ambiente o entorno complejo que está plagado de riesgos e incertidumbre.<sup>40</sup>

La materia prima de la decisión es la información. Por su parte, la información es un subproducto de los requerimientos de comunicación entre los componentes humanos de la organización. La decisión, en consecuencia, trasciende el carácter mecanicista de la "Teoría de las decisiones" mostrado en los textos de métodos cuantitativos o estadísticos<sup>41</sup>.

---

Sao Paulo: Defusora Europeia do Livro, 1964 p. 123; un estudio sobre estilos gerenciales en la República Dominicana es el de Sang, M. et al, "Los Estilos Gerenciales: Investigación aplicada a una empresa dominicana" *Anuario de la Academia de Ciencias de la República Dominicana*, 3 (3) 177-205, 1977.

39. Una posición crítico-ideológica es Gvishiani, D., *Organización y Gestión*. Moscú: Progreso, 1973.

40. Ver Frischknecht, Federico, *La Gerencia y la Empresa*. Buenos Aires: El Ateneo, 1969. pp. 30 y 54.

41. Por ejemplo, ver Stefanic-Allmayer, Karl, *Técnicas de Decisión*. Barcelona: Hispano-Europea, 1976. Cap. 5.

Sin embargo, no podemos afirmar que la calidad de las decisiones administrativas sea directamente proporcional a la calidad de la información y del sistema de comunicación. En una primera aproximación, esta relación se cumple, principalmente, en los niveles especializados y operativos. Al nivel más alto de decisión —principalmente en el nivel de las decisiones estratégicas o la alta dirección— el grado de incertidumbre y riesgo hace que la recopilación de la información sea costosa. Además, el tiempo requerido para la toma de decisiones es tan limitado que virtualmente impide reducir el riesgo e incertidumbre mediante la búsqueda de información<sup>42</sup>

En consecuencia, la información “controlada” por la administración enmarca la acción o actividad del administrador: definir las “premisas” de la decisión.<sup>43</sup>

Estas premisas son las normas de procedimientos, la racionalización de los procesos operativos de la organización y los datos del entorno. La sistematización de este proceso es la confección de programas de acción, un paso previo al “Plan Maestro” de la organización.

Estos planes no deben ser “monumentos” a la cuantificación, reduciéndose a series estadísticas y proyecciones. El valor administrativo de los mismos reside en su capacidad de presentar las decisiones estratégicas que definan la marcha de la organización y que coadyuven a la eficiencia.<sup>44</sup>

La calidad de una estrategia se mide por sus resultados, pero estos resultados están condicionados por las estrategias competitivas de las organizaciones que comparten el mismo entorno, vale decir, de la misma sociedad.

La eficiencia es el logro de metas mediante resultados, pero estos resultados deben ser definidos en términos de “optimización”, pues es muy común pensar que “mientras más grandes son las metas, mejor”. Las metas óptimas están en relación con las posibilidades de la coyuntura del entorno. Entonces, la eficiencia es un concepto relativo dependiente del concierto de variables internas y externas de la organización.

Por lo tanto, una mejor administración es aquella con mejores decisiones. Las mejores decisiones son las que producen mejo-

---

42. Ver Drucker, Ob. cit., Cap. 10 y Fernández, Andrés, *El Consejo de Administración y el Plan a Largo Plazo*. Madrid: Asociación para el Desarrollo de la Dirección, 1975.

43. Ver Frischknecht, Ob. cit., p. 162-165.

44. Para un análisis exhaustivo del concepto de eficiencia, aunque una perspectiva sociológica y no administrativa, ver Musto, Stefan, *Análisis de Eficiencia*. Madrid: Tecnos, 1975.

res resultados. Estos conceptos demandan del administrador una revisión profunda de la base de su quehacer: la calidad de sus decisiones.

### *Conclusión: la búsqueda de una nueva administración.*

Los libros de textos clásicos en la enseñanza de la administración resultan insuficientes, si no logran crear la capacidad de tomar mejores decisiones. No importa si el ámbito administrativo sea en un organismo del Estado o en una empresa privada, el requisito no es de capacitación, tecnología, inversión, canales de comercialización, imagen, relaciones públicas, calidad. La disyuntiva comprende de todas esas áreas, pero se restringe a la calidad de las decisiones.

La calidad de las decisiones, en estos tiempos de serias limitaciones económicas, debe ser evaluada en términos de confianza, cooperación e intimidad. Estos rasgos no son los comunes en las organizaciones actuales. Pero serán los demandados en el futuro, pues los componentes de las organizaciones — los hombres y mujeres que dejan sus vidas en ellas— requieren un ambiente que les permita la autosuperación.

Administrar, en su esencia última, es trabajar con seres humanos. Esta labor conjunta requiere decisiones que afectan el futuro de la organización y, en consecuencia, de cada uno de los miembros. La administración, en cuanto disciplina científica, se convierte en una labor eminentemente humana, profundamente comunitaria<sup>45</sup>.

El aislamiento de los vértices de las pirámides jerárquicas se explica por la reglamentación formal, fomentada para evitar la arbitrariedad y se encarna en los manuales de organización y métodos y de funciones; provocando el despojo de autoridad en los mandos intermedios y concentrándola en niveles superiores ya que hace rígido el comportamiento posible de los mandos intermedios.

Los beneficiarios directos de esta concentración son los especialistas, ya que controlan el conocimiento de las áreas reglamentadas y el de las decisiones de su especialidad —esencialmente incontrolable. Ante esta situación, la alta dirección aumenta la reglamentación y, con ello, su poder y aislamiento, e introduce reformas que —a causa de su propio aislamiento— son parciales y

---

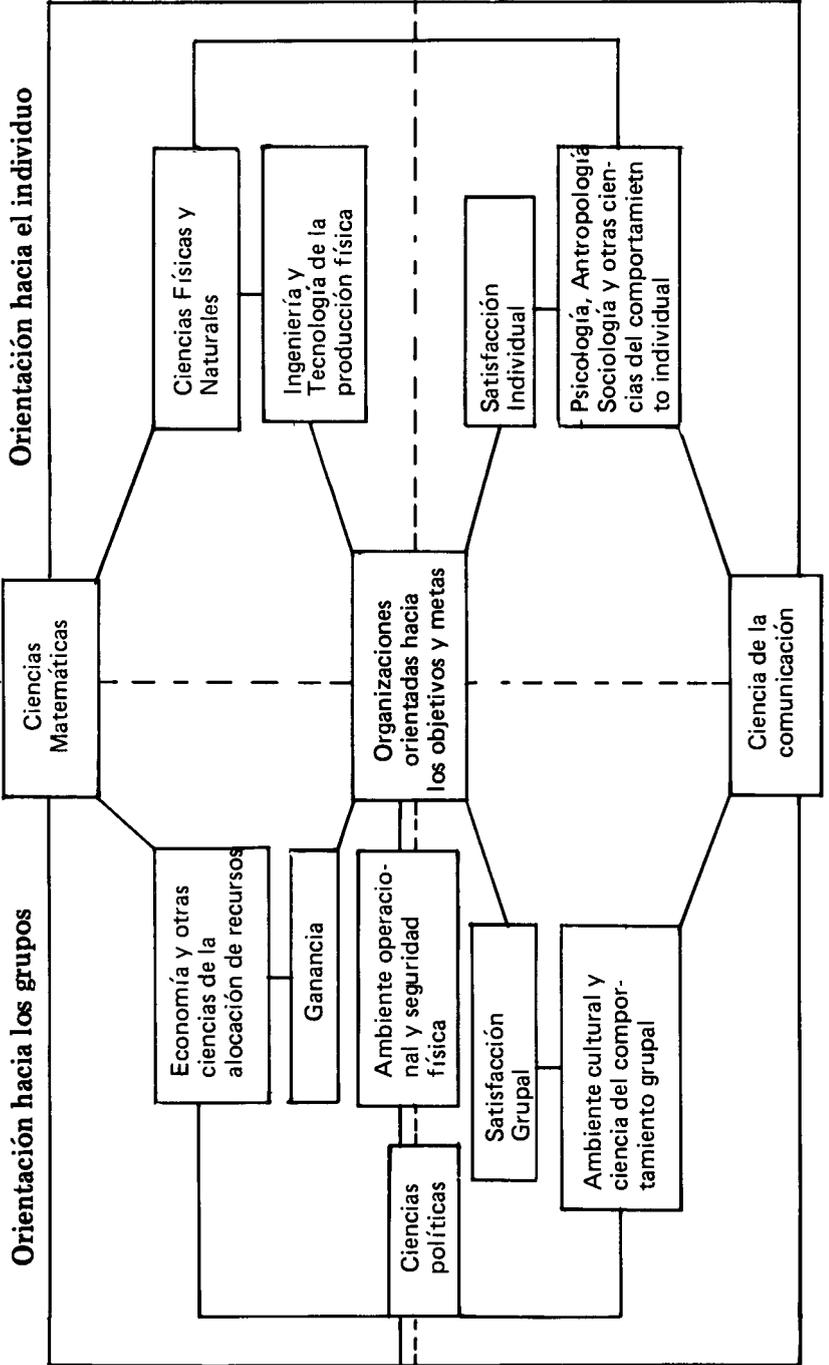
45. Esta nueva "práctica administrativa" está siendo explorada por estudios culturales de la administración japonesa. Ver Ouchi, William, *Theory Z*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981 y Pascale, Richard y Anthony Athos, *The Art of Japanese Management*. New York: Simon and Schuster, 1981.

erróneas. Como resultado se forma una casta de altos funcionarios, bien seleccionados mediante un proceso de cooptación.

La solución radica en el hecho de que la innovación tecnológica permita la configuración de estructuras flexibles, elásticas y gradualmente menos opresivas a la iniciativa individual. En otras palabras, la organización es una comunidad donde debe existir confianza, cooperación e intimidad.

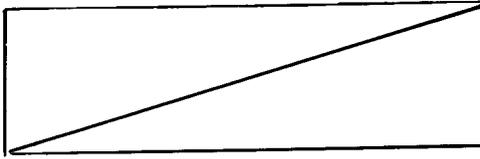
# ENFOQUE TEORICO INTEGRAL DE LA TEORIA DE LA ORGANIZACION

GRAFICA 1



GRAFICA 2

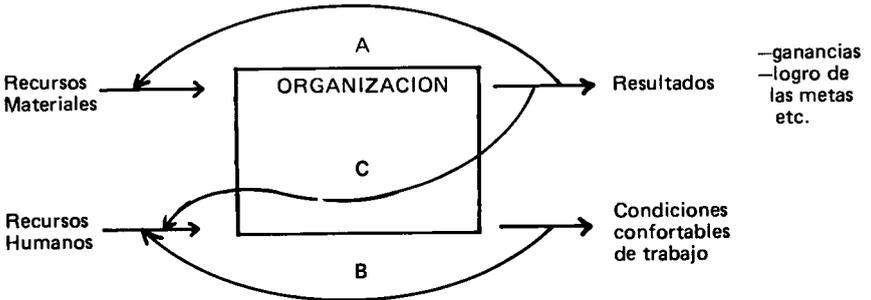
Cantidad de  
Análisis y Defi-  
nición de objetivos  
-medios permitidos  
al individuo



Cantidad de  
Análisis y  
Definición de  
objetivos  
-medios im-  
puestos al  
individuo

GRADO DE INSTITUCIONALIZACION

GRAFICA 3



## GRAFICA 4

### TEORIAS DE LA EFECTIVIDAD HUMANA

Rensis Likert	Sistema 1 Explotador Autoritario	Sistema 2 Benévolo Autoritario	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Grupo Participante
Douglas McGregor	Teoría X Reduccionista	Tradicional		Teoría Y Desarrollista
Warren Bennis	Burocracia Autoritaria, Restrictiva		Democracia Dirigida por metas, Adaptable	
Robert Blake	1, 1 Neutralidad e Indecisión	1, 9 Interés no-balan- ceado por las personas o la producción	9, 1 Compromiso	5, 5 Integración de Recursos
Chris Argyris	Relaciones Autocráticas Conflicto & Conformidad		Relaciones Manipulativas	Relaciones Auténticas Competencia Interpersonal
Abraham Maslow	Fijación en las necesidades básicas Crecimiento dete- nido		Auto-realización (Eupsychia) Potencial realizado	
Frederick Herzberg	Trabajo no-significativo ←-----Búsqueda de higiene-----		Trabajo Significativo -----Búsqueda de motivación-----→	
Erich Fromm	Escape de la Libertad Conformidad, manipulación Destrucción		Libertad Comportamiento espontáneo y responsable	
William Glasser	Comportamiento irresponsable Evasión de la realidad		Comportamiento responsable Enfrentamiento con la realidad	
Negocios	Orientación autoritaria Conflicto interpersonal Metas no-significativas Sistemas restrictivos	Orientación de metas Competencia inter-personal Metas significativas Sistemas cooperativos		

### 3. ADMINISTRACION DEL DESARROLLO: La descentralización operativa

“El problema básico... es el de la realización del desarrollo, en lugar de hacer meramente análisis económicos o formular planes”<sup>1</sup> La Administración del desarrollo será el conjunto de aptitudes y actitudes humanas de procesos y procedimientos administrativos y de sistemas, estructuras institucionalizadas que sirvan para el proceso de transformación y de progreso, a través de factores educativos, políticos, socio-culturales, económicos y morales, de cada hombre y de cada país, de suerte que cada individuo, pueblo y país se eleve de una etapa superable, a otra más elevada en términos de satisfacciones para todos ellos.

Esto implica que la administración es el medio para que se ejecuten las políticas y los planes públicos de manera deliberada, racional y sostenida, todo lo cual es imperativo, a través de una organización formal y humana adecuada, dirigida y coordinada hábilmente y respaldada por personal competente y motivado, especialmente en los países en vías de desarrollo<sup>2</sup>.

La Delimitación Espacial de la Administración para el Desarrollo según Perroux es importante porque “es un sentido vano de la localización espacial el que crea la ilusión de coincidencia de los espacios políticos con el espacio económico y humano”<sup>3</sup>. Por lo tanto, débese estudiar la interrelación entre espacio y desarrollo:

- a. Cómo la nación debe ser especialmente unificada mientras permite la innovación espacial.
- b. Cómo están interconectados el espacio y la cultura.

---

1. Katz, Saúl. “Guía para Modernizar la Administración del Desarrollo para el Desarrollo Nacional”, *Progreso de la Administración para el Desarrollo en la América Latina*. Washington: OEA, 1967, p. 143.

2. Jiménez Castro, Wilburg. *Administración Pública para el Desarrollo Integral*. México: Fondo de Cultura Económica, 1971, p. 183.

3. Como lo cita Heaphey, James. *Spatial Dimensions of Development Administration*. Durham, N. C.: Duke University Press, 1971, p. 7.

- c. Cómo el desarrollo económico tiene aspectos espaciales e implicaciones dentro del desarrollo contemporáneo de un país.
- d. Cómo la localización de la gente afecta el desarrollo.
- e. Cómo se relacionan la ideología política y el espacio mutuamente.
- f. Cómo y con qué efecto las élites políticas tratan de desarrollar estrategias espaciales.

A partir de la experiencia de proyectos aislados se pasó a la implementación de paquetes de proyectos, conjuntos de proyectos interrelacionados e interdependientes. Más recientemente el enfoque se ha expandido al desarrollo regional.

Aun así, el grave obstáculo al desarrollo es el abismo en la identificación de proyectos y programas.<sup>4</sup> Por lo que una administración regional se debe centrar en la organización y estructuración de un proceso que diseñe medidas concretas, tomando en cuenta los objetivos y las incertidumbres de los programas alternativos.

La administración de desarrollo con un alcance regional tiene las mismas funciones del proceso administrativo general: planeación, organización, dirección, dotación de personal y control.

Pero la administración del desarrollo se deberá ejercer entre dos extremos:

- el enfoque comprensivo, que supone información completa de la región; y
- el enfoque de proyectos, que trata aisladamente cada proyecto.

El punto intermedio podría ser “un alcance medio” que trata de situarse entre ambos, relacionando los proyectos de acuerdo a la alternativa más realista de la información disponible a nivel de la región.

Esta administración de “alcance medio” se haría en un proceso iterativo<sup>5</sup> de análisis y administración regional como se presenta en la Gráfica 1.

El paso principal en este proceso iterativo es del objetivo a la alternativa. Pero cada nivel de la administración regional implica el mismo proceso iterativo de la Gráfica 2.

Este “anillo administrativo”, como podría llamarse la Gráfica 1, comienza con la definición de los objetivos. Este proceso se

4. Waterston, A. “An Operational Approach to Planning”. *Finance and Development*, (6): 42, 1969.

5. German Development Institute, *Planning Regional Development Programs*, Berlin: 1973, p. 19.

presenta en la forma más simple en el proceso comercial: reconocer cuál es el “negocio” en el que opera la empresa. Definir el negocio de la empresa implica la dinámica de la investigación y desarrollo, que es sinónimo de la evolución de la naturaleza y del crecimiento de nuestras organizaciones. Para el Estado y sus organismos, este proceso de definición de objetivos se conoce como el análisis de la Política Pública. Este proceso de formulación de la política pública conlleva la acción concreta y consciente de la definición del rumbo que tomará la evolución de la sociedad. En consecuencia, la definición de objetivos es un proceso imprescindible.

Definido el conjunto de objetivos organizacionales, la selección de criterios es otro de los elementos básicos. Los criterios significan el esclarecimiento de las políticas operativas y las reglas administrativas que conforman el marco institucional de toda organización. Este marco institucional puede reducirse a las estipulaciones legales de los Códigos de Comercio y las Leyes del país; pero, aun en este caso, debe tenerse conciencia de las implicaciones de esta realidad extra-organizacional.

Para alcanzar los objetivos por medio de una organización definida debemos pasar al diseño de las alternativas que nos permitirán estas metas. Estas alternativas están condicionadas por la capacidad de reconocer las oportunidades del mercado. No es obra de la voluntad de los hombres de acción o pensamiento. Depende de muchos factores que deben ser conocidos y que sólo pueden cuantificarse por medio de experiencia e intuición. Realizar el paso de diseñar estas alternativas es hacer que dejen las formas insustanciales de quimeras y se conviertan en alternativas cuantificables para una evaluación rigurosa.

La recolección de datos -principalmente, los datos del mercado y la tecnología- es el siguiente paso, pues la evaluación de las alternativas se realiza a través de la moderna tecnología económica del Análisis Costo/Beneficio, conocido como Evaluación de Proyectos. Este Análisis Costo/Beneficio es un paso posterior a la construcción de modelos. El modelo puede ser de una complejidad econométrica costosa hasta la aplicación de un modelo contable de determinación de los beneficios proyectados de cada alternativa.

El análisis Costo/Beneficio es reducido a la determinación del Valor Actual Neto del flujo de fondos del Proyecto y de la Tasa Interna de Retorno. Estos dos criterios, diestramente utilizados, son dos instrumentos valiosos para descartar alternativas anti-económicas y escoger las más conveniente. Este Análisis Costo/Beneficio debe ser puesto a prueba con un análisis de la sensibilidad de

los resultados a las variaciones en las condiciones socio-económicas del proyecto.

Los resultados magros o negativos de una prueba de sensibilidad harán que cuestionemos los supuestos de nuestros modelos, reexaminemos los objetivos de nuestra organización y, en caso extremo, establezcamos nuevas alternativas de acción para canalizar nuestra organización. En consecuencia, al formular o reformular el problema, recomenzamos el ciclo del anillo administrativo. Este circuito cerrado se rompe porque debemos ser realistas en un punto donde reconozcamos una alternativa como la más idónea para alcanzar nuestros objetivos con la organización y los medios disponibles. Entonces, el plan se debe convertir en proyecto. Cuando el proyecto haya sido cualificado por el mismo proceso del anillo administrativo, entonces pasa la implementación técnica de acciones concretas.

El punto nodal entre la planificación general y la ejecución concreta reside en los proyectos y programas. El término proyecto ha querido significar diferentes conceptos, pero en esta perspectiva se ha caracterizado porque:

i) son finitos en el tiempo, es decir, el conjunto de actividades definidas para la obtención de unos resultados están enmarcados en el tiempo con un inicio y un final; por lo tanto, el uso del insumo más escaso —el tiempo— define los alcances del proyecto;

ii) son esfuerzos singulares, en el sentido que no son acciones repetitivas ni homogéneas; y

iii) requieren recursos administrativos propios, generalmente incompatibles con la estructura formal y el funcionamiento de la organización convencional<sup>6</sup>.

Estas características de los proyectos se reúnen para conformar un conjunto de técnicas de ejecución y control innovativas en la práctica administrativa. Además, la demanda de resultados provoca un fenómeno importante en la administración: la descentralización. En la administración de proyectos esta descentralización adquiere la denominación de operativa, porque está basada en la ejecución y obtención de resultados. La descentralización tradicional se basa en la delegación de la autoridad, que no necesariamente garantiza la ejecución. Para alcanzar los objetivos organizativos e institucionales, debemos lograr esta descentralización operativa.

Los programas, por su parte, son conjuntos de proyectos in-

---

6. Banco Interamericano de Desarrollo-Escuela Interamericana de Administración Pública-Fundación Getulio Vargas. *Proyectos de Inversión*. México: Limusa, 1979, p. 138.

terrelacionados con un objetivo común. Esta definición es la razón que provoca que tratemos como un par inseparable los términos proyectos y programas.

Las técnicas desarrolladas a partir del concepto de sistemas y sus aplicaciones matemáticas y cualitativas pueden agruparse en siete categorías. Estas categorías están relacionadas con el papel que realizan en la administración de proyectos<sup>7</sup>.

1. Técnicas para generar ideas: los proyectos demandan soluciones a problemas desconocidos a la experiencia humana. Imaginemos los proyectos de nuevos productos o los programas en situaciones desconocidas, como la conquista espacial, y reconoceremos que la administración de proyectos requiere la creatividad para identificar estas soluciones. Las técnicas provocan la primera "creatividad" grupal (Tormenta de ideas, Técnica del Grupo Nominal y Sinéctica), otras resultan en síntesis sistemáticas de alternativas (Análisis Morfológico) y las últimas formalizan la comunicación interpersonal (Entrevistas y Cuestionarios)<sup>8</sup>.

2. Técnicas para evaluar factores cualitativos: el riesgo de considerar sólo los factores cuantitativos para el éxito del proyecto es muy grande, pues los cambios cualitativos son más permeables y sólo son reconocidos cuando provocan distorsiones cuantitativas en las variables. Las primeras técnicas son escalares (Escala de Medición y de Evaluación de la Utilidad por Criterios Múltiples) y la otra es ampliamente definida (Análisis del Clima Organizacional), pues requiere diversas técnicas de análisis<sup>9</sup>.

3. Técnicas para definición de objetivos: los objetivos pueden adolecer de inexistencia, sin especificar, incompletos y ser variables en el tiempo. Para evitar estas deficiencias se han desarrollado dos técnicas que enfocan la estructuración de los objetivos en jerarquías (Arboles de Objetivos y Estructuras de Intención),

---

7. Ver Cuadro 1 para una sucinta presentación de estas técnicas, según las presenta Delp, Peter et al. *Systems Tools for Project Planning*. Indiana, USA: 1977.

8. Ver Osbor, A. F. *Applied Imaginations and Creativity*. New York: Ch. Scribner and Sons, 1963 para la Tormenta de Ideas; Gordon, W. J. *Synetics*, New York; Harper and Row, 1961 para la Sinéctica; Zwicky, Fritz. *Discovery, Invention, Research through the Morphological Approach*. Toronto, Canada: Macmillan, 1969; Delbecq, André; Van de Ven, Andrew y Gustafson, David. *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal Group and Delphi*. Chicago: Scott Foresman, 1975; y Festinger, L. y Katz, D. *Research in the Behavioral Sciences*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1953.

9. Ver Garner, W. R. "Rating Scales, Discriminability, and Information Transmission". *The Psychological Review*, (67): 343-52, Noviembre 1960, para los Cuestionarios; Bierman, H.; Bonini, Ch. y Hausman, W. *Quantitative Analysis for Business Decisions*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin 1973 para la Evaluación de la Utilidad por Criterios Múltiples; Tagiuri, Renato y Litwin, George, eds. *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968, para el Análisis Organizacional.

mientras que una tercera representa un punto de vista jerárquico de la función sistémica (Expansión de Funciones)<sup>10</sup>.

4. Técnicas para la descripción de relaciones complejas: la interacción de componentes provoca que los sistemas alcancen niveles de complejidad que requieren métodos para el esclarecimiento de las relaciones (Matriz de definición de sistemas) o de representación gráfica simplificadoras de estas relaciones (Diagramas de Arboles, Oval y Matriz de Interacción)<sup>11</sup>.

5. Técnicas de análisis de procesos complejos: el mismo argumento presentado para las técnicas para la descripción de relaciones complejas justifica el desarrollo de métodos para lograr análisis dinámicos de modelos complejos a través de la computadora (Modelo de Simulación por Computadoras) y de otras técnicas (Diagramas de Flujo, Tablas de Decisiones y Juegos)<sup>12</sup>.

6. Técnicas de pronóstico y evaluación del riesgo: el carácter administrativo de los proyectos requiere que auscultemos el futuro y evaluemos el riesgo de cualquier acción. Para estos fines se han diseñado técnicas matemáticas (Regresión Lineal y No-lineal) y no matemáticas (Análisis de Contingencias, Escenarios y el Método Délfico)<sup>13</sup>.

7. Técnicas de Control: la realidad de cumplir con las marcas en el tiempo que definen el proyecto ha impuesto la necesidad de crear técnicas con este propósito. Las tres técnicas más difundidas son las conocidas como técnicas reticulares, que partieron de los estudios de Henry Gantt (CPM, PERT y Diagrama de Barras)<sup>14</sup>.

---

10. Ver Nadler, Gerald. *Work Systems Design: the IDEALS Concept*. Homewood, ILL: R. D. Irwin, 1967 para la Expansión de Funciones; Granger, C. H. "The Hierarchy of Objectives". *Harvard Business Review* May-June 1964, para los Arboles de Objetivos; y Warfield, John. "Intent Structures". *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics* SMC 3. March 1973a. p. 133-40, para las Estructuras de Intención.

11. Ver Nadler, *Work Design*. Homewood: R. D. Irwin, 1970 para la Matriz de Definición de Sistemas; Thesen, A. "Some Notes on System Models and Modelling". *International Journal of Systems Sciences*, 1973, para los Diagramas de Arboles; Forrester, Jay. *System Dynamics*. Cambridge, Mass.: MIT, 1968 para la Diagramación Oval; y *Environmental Assessment Guidelines Manual*. Washington, D. C.: USAID, September 1974 para la Diagramación de Matriz de Interacción.

12. Ver Nadler, *Work Design*. Home wood: R. D. Irwin, 1970 para los Diagramas de Flujo y las Tablas de Decisiones; Forrester, *Systems Dynamics*. Boston: MIT, 1968 para la simulación por computadoras; y Helmer, Olaf. "Operational Gaming". *Futures*. 1972. p. 149-67 para los Juegos.

13. Ver Wrown, R. *Smoothing, Forecasting and Prediction of Time Series*. Englewood Cliff, N. J. Prentice-Hall, 1965 para la Regresión Lineal y No-lineal; Durand, Jacques. "A New Model for Constructing Scenarios". *Futures*. December 1972. p. 325-30 para los Escenarios; Martino, Joseph. *Technological Forecasting for Decision making*. New York: American Elsevier, 1972 para el Método Délfico; y Madansky, Albert. "Uncertainty". *Systems Analysis and Policy Planning*. editado por R. S. Quade y W. I. Boucher. New York: American Elsevier, 1968 para el Análisis de Contingencias.

14. Ver Moder, J. J. y Philips, C.R. *Project Management with CPM and PERT*. New York: Rheinhold, 1964 para el CPM y el PERT.

La administración de proyectos es, sin lugar a dudas, la base de la administración del desarrollo. Los puntos críticos en este proceso son la *información* y el *tiempo*. La toma de decisiones (escoger una alternativa) debe compensar el riesgo al minimizar el costo de la búsqueda de información con el tiempo de comenzar anticipadamente los proyectos. Cada alternativa tiene riesgos inherentes que ningún proceso de recopilación de información eliminará.

La administración del desarrollo es una actividad complementaria e integrada con la planificación regional, ya que ésta debe concretizar los proyectos y programas que hagan realidad los objetivos del Plan de Desarrollo de la nación.

Además, como función del aparato estatal, la administración del desarrollo debe contar con el instrumental técnico—científico más avanzado y eficaz. Hacer menos es hacer teatro con fines inconfesablemente políticos, porque engañamos al Pueblo y a la Historia.

## CUADRO No. 1

### INVENTARIO DE TECNICAS DE EJECUCION Y CONTROL\*

#### 1. Técnicas para generar "ideas":

1.1 "Tormenta de ideas" o "Brainstorming": es una técnica usada para generar ideas alternativas y sugerencias en respuesta a preguntas o problemas propuestos. Es un excelente medio para identificar expertos para áreas particulares. La técnica puede ser improductiva si los miembros del grupo se reúnen por primera vez. Las relaciones supervisores-supervisados pueden crear interferencias en la presentación de ideas. El liderazgo de éstas es más exigente, porque debe tener capacidad para analizar y sintetizar las diferentes intervenciones.

1.2 "Synectics" o "sinéctica": es una técnica de generación de ideas por medio del uso de símiles de otras disciplinas, basado en dos conceptos: "hacer lo extraño familiar" y "hacer lo familiar extraño"; es decir, buscar otro punto de vista. Tiene las mismas características que la "Tormenta de ideas".

1.3 Análisis Morfológico: este proceso genera un gran número de elementos para combinarlos y reexaminarlos posteriormente. Esto implica la descomposición de un problema en elementos, identificando un número de atributos alternativos para cada elemento y sintetizando las soluciones alternativas por la combinación de los atributos en diferentes maneras. Puede resultar en número gigantesco de elementos y atributos que impidan un análisis. Demanda un conocimiento preciso de la naturaleza y tecnología del problema a estudiarse.

1.4 Técnica del Grupo Nominal: es un proceso para eliminar las opiniones y agregar los juicios para incrementar la racionalidad y creatividad cuando se enfrenta con un problema no-estructurado. El grupo trabaja independientemente, pero en la presencia del resto del grupo, ordena por rango los factores estudiados y luego se ponderan los resultados, resultando una escala de importancia o prioridad.

1.5 Cuestionarios: generan ideas a través de un listado de preguntas a un grupo selecto de respondientes. Tiene la desventaja de que consume bastante tiempo, pero puede resultar provechoso cuando se tiene el tiempo y los recursos.

---

\*Basado en Delp, Peter et al. *System Tools for Project Plannig*. Indiana: 1977.

## *2. Técnicas para evaluar factores cualitativos:*

2.1 Escalas de Medición: mide el grado que posee una entidad de una característica de acuerdo a un juicio absoluto o relativo. Puede organizar las preferencias de acuerdo al conjunto de factores en escalas ordinales o de intervalos. Las escalas son instrumentos esencialmente subjetivos, por lo que su uso sólo es restringido a labores específicas.

2.2 Evaluación de la Utilidad por Criterios Múltiples: es un procedimiento sistemático para evaluar el valor de alternativas complejas. Es usado para combinar factores de más de una dimensión. El resultado es la graficación de una función de utilidad, pues representa un valor asignado a diferentes posibles resultados de un proyecto.

2.3 Análisis del Clima Organizacional: determina el clima organizacional requerido para alcanzar el comportamiento de un grupo determinado en la organización. Es la medición cuantitativa de una serie de variables que permitan describir el ambiente de trabajo en una organización. Es una técnica que descansa en las percepciones de las personas y, por lo tanto, es subjetiva.

## *3. Técnicas para la definición de objetivos:*

3.1 Expansión de funciones: identifica la función de un sistema y lo relaciona con la jerarquía de funciones. El uso es la identificación del sistema, creando la identificación inicial del equipo. La técnica se aplica en la búsqueda de verbos transitivos que describan las funciones del sistema. Estas funciones son jerarquizadas, eliminando las metas y centrándose en las funciones.

3.2 “Arboles” de Objetivos: sirve para definir los objetivos de un proyecto y provee una forma de ordenarlos y jerarquizarlos. Se definen los objetivos de acuerdo al siguiente patrón: infinitivo + objetivo + frases cualificadoras. Así estableceremos relaciones fines-medios para su posterior análisis.

3.3 Estructuras de Intención: identifica objetivos, los “propietarios” de dichos objetivos y describe la relación lógica entre los objetivos. Un propietario de un objetivo es una o varias organizaciones que tienen interés en un proyecto. Las relaciones lógicas pueden ser: AND (conjunción), OR (alternativas) XOR (disjunción) entre los objetivos.

## *4. Técnicas para la descripción de relaciones complejas:*

4.1 **Matriz de Definición de Sistemas:** es un modelo prescriptivo para identificar las condiciones y los detalles que necesitan ser especificados en el desarrollo de un plan o diseño. Además, describe los componentes de un sistema y las interrelaciones de los componentes con las funciones del sistema y el medio ambiente. Es un sistema un poco mecánico, por lo que resulta inaceptable para el personal de proyectos.

4.2 **Diagramas de Arboles:** ilustra un conjunto de relaciones complejas por medio de la jerarquización de factores relacionados. Es un modelo que describe un conjunto de relaciones a través de una gráfica de árbol. Implica un nivel de determinismo que puede limitar los resultados.

4.3 **Diagramación Oval:** describe un problema como un conjunto de relaciones complejas entre variables del sistema y variables del ambiente. Es una extensión del Diagrama de Arbol. Puede facilitar la comunicación y el tratamiento de problemas complejos.

4.4 **Diagramación de Matriz de Interacción:** describe relaciones complejas por medio de la identificación de auto-interacciones entre los miembros e interacciones cruzadas entre miembros de conjuntos diferentes. Usa un formato de matriz, pero es una extensión de los Diagramas de Arbol y Oval.

## 5. *Técnicas de análisis de procesos complejos:*

5.1 **Diagramas de Flujo o "Flowcharts":** representa procesos complejos por medio de una secuencia de decisiones y acciones alternativas. Puede ser un proceso muy difícil, pero puede resultar una presentación más clara que una descripción en "prosa". Es un método tomado de la programación de computadoras.

5.2 **Tablas de Decisiones:** documenta el proceso de toma de decisiones describiendo las acciones que deben seguirse bajo diferentes condiciones en un ambiente determinado. Puede sólo ser útil luego de haberse dominado la mecánica del proceso. Tiene poco uso.

5.3 **Modelos de Simulación por Computadoras:** son modelos dinámicos que tratan de representar los procesos con el fin de analizar las interacciones complejas. Requiere gran cantidad de información histórica y a veces alcanzan niveles de complejidad por medio de técnicas econométricas. Están basados en la teoría estadística.

5.4 “Juegos” o “Gaming”: provee “experiencia” de un fenómeno en un ambiente simulado con el propósito de analizar procesos complejos. Puede requerir el concurso de otras técnicas. Presenta cierta dificultad para reproducir situaciones grandes y complejas, pero puede ahorrar grandes pérdidas evitando la toma de decisiones erróneas.

## 6. *Técnicas de pronóstico y evaluación del riesgo:*

6.1 Análisis de Contingencias: permite escoger entre diferentes planes alternativos diseñados para varias contingencias. Es usado principalmente para planes a largo plazo. Es un intento de eliminar el determinismo de los métodos de análisis de sistemas. Requiere algún método de medición de ocurrencia de las contingencias, que pueden ser probabilidades subjetivas o análisis de regresión o históricos.

6.2 Regresión Lineal y No-lineal: es el ajuste de una serie de datos históricos a una tendencia representada en una función lineal, pero que permite el cálculo de valores futuros sustituyendo en la ecuación los valores correspondientes. Dependen grandemente de los niveles de correlación entre las variables.

6.3 Escenarios: predice el estado futuro de un sistema basándose en las asunciones de las interacciones y las condiciones externas. Puede representar un escenario de transición, donde se describa el proceso de cambio de un estado a otro. Representa los puntos de vista exclusivos de los expertos que desarrollan el escenario.

6.4 Método Delfico: es una técnica grupal para seleccionar y generalizar los juicios educados de los expertos para obtener un consenso sobre un tópico particular. Requiere personas con facilidad para la comunicación escrita, pues a cada participante se le demanda una respuesta escrita que es criticada para conseguir el consenso.

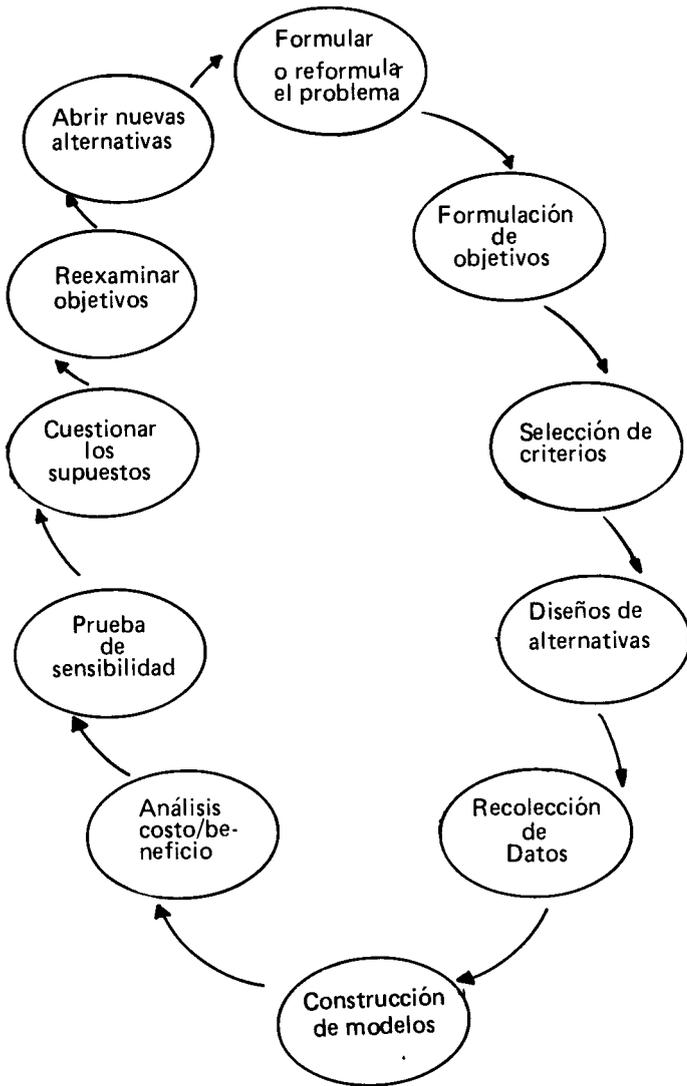
## 7. *Técnicas de control:*

7.1 Método de la Ruta Crítica o CPM: es una técnica de redes que organiza los eventos de una actividad para optimizar el tiempo y los recursos que se van a utilizar. La dificultad está en la necesidad de estimar previamente el tiempo requerido para cada actividad.

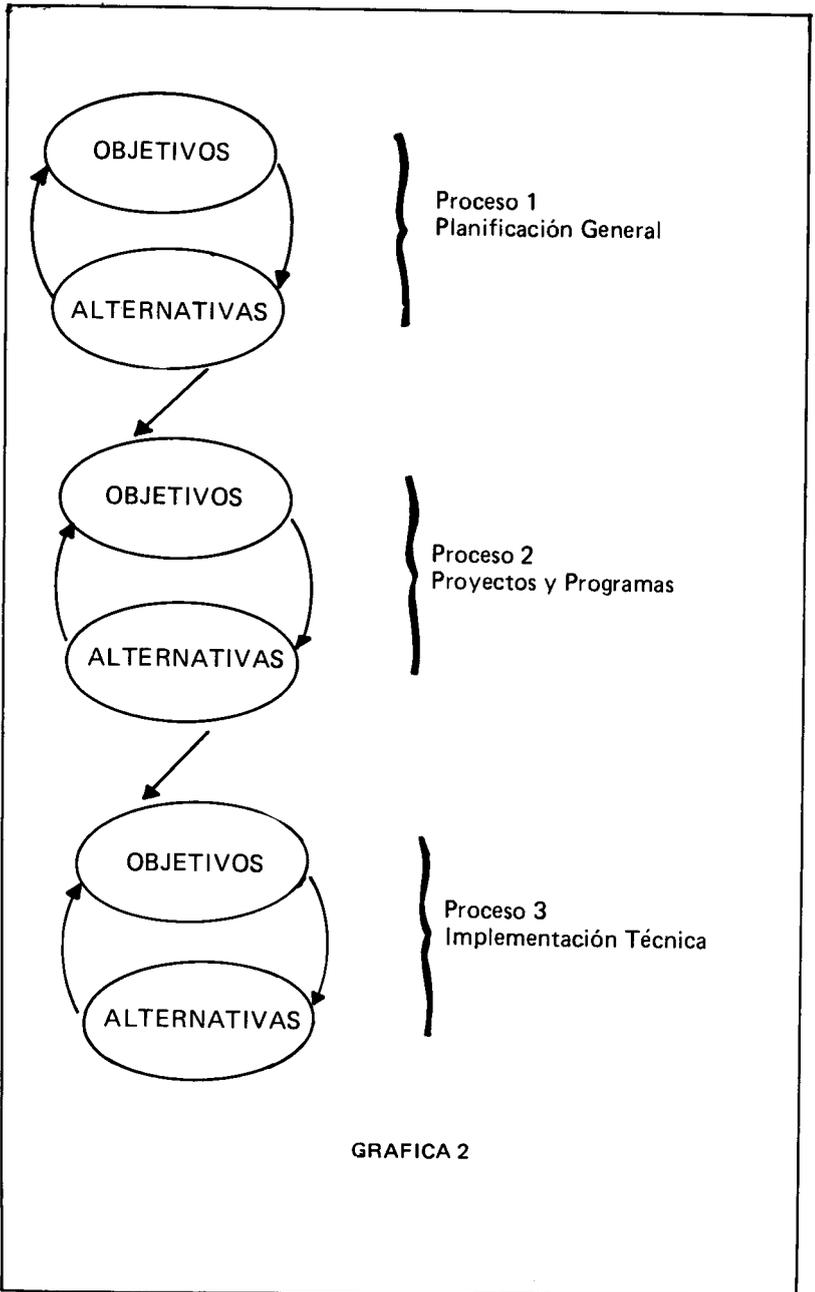
7.2 Evaluación de Programas y Técnicas de Revisión o PERT:

es el CPM, pero aplicando probabilidades a la ocurrencia de las actividades. Es una técnica más sofisticada.

**7.3 Barras de Gantt o Cuadro de Barras:** es la representación del tiempo necesario para realizar las actividades de un proyecto por medio de barras. Es un predecesor del CPM y del PERT.



GRAFICA 1



GRAFICA 2

## 4. LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES, EL ESTADO Y LA SOCIEDAD\*

Un destacado teórico de la Administración nos advertía recientemente que “un administrador que se dedique sólo a saber, pierde el contacto con la realidad”. Aprovecho esta frase del Dr. Agustín Reyes Ponce —eminente profesional mexicano— para señalar que el carácter teórico de las ciencias administrativas sólo será pertinente si y sólo si es eminentemente práctico<sup>1</sup>.

Este es el momento para bosquejar, rigurosamente, los lineamientos de una administración más acorde con los signos de los tiempos. Es decir, con el espíritu de cambio e innovación que invade al mundo y a la República Dominicana. La innovación debe sustituir a la obsolescencia. La obsolescencia administrativa es uno de los obstáculos prácticos de la implementación de una administración científica.

En la naturaleza de la administración se encuentra la innovación. Toda práctica obsoleta no es administración. El quehacer científico enmarca la definición de la administración en una frase de seis palabras: La Administración es Tecnología de Tecnologías.

Esta definición debe ser analizada en sus partes. La dotación de recursos disponibles para toda actividad productiva tiene carácter complejo en el mundo actual: la maquinaria, los procesos de fabricación, la comercialización, el financiamiento y muchas otras funciones de la industria y el comercio actual. Son tecnologías en sentido estricto. Sólo la combinación de estas particulares tecnologías genera la base del bienestar material alcanzado en el mundo actual: la productividad.

---

\*Basado en la ponencia presentada en el seminario “La Libertad de Empresa, Fundamento de la Democracia y el Desarrollo”, Asociación Interamericana de Hombres de Empresa, Santo Domingo, R. D., 4-5 de agosto de 1978.

1. Conferencia dictada el 18 de julio de 1978 en el Homenaje que le rindiera la Asociación Dominicana de Profesionales en Administración, Inc.

Para alcanzar crecientes niveles de productividad, los hombres se han especializado y para garantizar los actuales niveles las organizaciones productivas, las empresas, se convirtieron en centros especializados con una clara autonomía en sus objetivos y en su estructura con respecto a la totalidad de la sociedad. La empresa es el continente que alberga a la "Tecnología de Tecnologías". La Administración es el contenido que le otorga el sentido social y comunitario al esfuerzo mancomunado de producción de bienes y servicios.

Estudiar los objetivos de la Empresa equivale a representar la voluntad común de realizar un producto final superior al del esfuerzo individual. Este fenómeno se denomina, pretenciosamente, SINERGIA. El objetivo esencial de toda Empresa es que el resultado sea superior a la suma de las partes.

Con esta definición se puede poner a prueba el trasnochado concepto que reduce la finalidad empresarial a la maximización de beneficios. Sólo la limitación conceptual del aparato intelectual de los economistas clásicos pudo provocar tal simplificación. El concepto de la maximización de la ganancia carece de contenido. Por esta razón Joel Dean afirma que "su enunciado se relaciona con el largo plazo; que se refiere al ingreso de la administración más que al de los propietarios; que incluye el ingreso no financiero tanto como el aumento de vacaciones de los ejecutivos sometidos a elevadas tensiones, y relaciones más armónicas entre los distintos niveles ejecutivos de una empresa; que contempla aspectos especiales como la moderación de la competencia, el mantenimiento del control gerencial, el rechazo de los reclamos de salarios y la prevención de juicios antimonopolios. El concepto ha cobrado perfiles tan generales y nebulosos que aparentemente abarca la mayoría de los objetivos de la vida humana<sup>2</sup>".

La maximación de la ganancia ha devenido en un mito que ha sido brillantemente destruido por John Kenneth Galbraith<sup>3</sup>. El denso trabajo de Galbraith nos presenta cómo la sinergia ha sido lograda en la empresa norteamericana, tanto por el desarrollo de la tecnología científica y su aplicación a los procesos manufactureros como por los avances permanentes en la tecnología administrativa y su aplicación a procesos organizacionales complejos.

Alcanzar niveles sinérgicos en la organización significa la aplicación de nuevos conceptos a la Empresa y sus objetivos. La maxi-

---

2. Joel Dean, *Managerial Economics*. New York: Prentice Hall, 1951. p. 28.

3. John Kenneth Galbraith, *The New Industrial State*. New York: New American Library, 1968.

mación de ganancia es sustituida por un objetivo más acorde con la actividad suficiente para cubrir los riesgos de la actividad económica y de ese modo evitar pérdidas.

De este modo recogemos la realidad de una empresa enmarcada en un ambiente complejo, competitivo y dinámico. El objetivo propuesto por Peter Drucker<sup>4</sup> tiene un fundamento realista: crear un cliente. Tratar de concretar este objetivo hace de las empresas los órganos sociales con sentido de servicio comunitario y no las aves de rapiña que tradicionalmente refleja la actividad empresarial. La máxima mercadológica de la empresa orientada hacia el mercado en vez de hacerlo hacia el producto es señal básica del cumplimiento de la función social de la Empresa de satisfacer necesidades de la sociedad.

Luego de discutir la nueva formulación de los objetivos empresarios, conviene señalar que estos objetivos son irrealizables si no se toma en consideración el sujeto que debe articular sus esfuerzos para la consecución de una empresa dinámica, innovativa y rentable. La empresa es una red social, un sistema social que debe lograr un ambiente de trabajo adecuado a las tareas de sus miembros. Es el lado humano de la Empresa. Históricamente, el modelo universal de eficacia —la realización incuestionable de las tareas— ha sido el ejército. Taylor y Fayol —los precursores de la moderna administración— tuvieron presente este modelo de eficacia. La organización tradicional refleja este ancestro militar en la jerarquización absoluta de los miembros.

Pero, como ya se indicó, la empresa moderna debe enfrentarse a un elemento muy dinámico, importante y que no respeta la jerarquía establecida. La Tecnología y sus avances sólo se materializan por un espíritu de creatividad y trabajo en equipo. Esta característica no está garantizada por las organizaciones tradicionales. La Tecnología ha provocado una revolución organizativa. La productividad ha podido alcanzar niveles considerables aplicando estos nuevos conceptos organizativos. Sin llegar a un diseño reticular de la organización, la empresa podrá lograr avances en la productividad tanto material como intelectual al considerar las cinco dimensiones de la productividad (la cantidad de unidades de bienes y servicios producida en una unidad de tiempo determinada por cada empleado).

1. Dimensión Fisiológica: el ser humano no es una máquina y no

---

4. Peter Drucker, *La Gerencia*. Buenos Aires: El ateneo, 1975. P. 44.

trabaja como tal. Sólo rinde niveles óptimos cuando es necesario.

2. Dimensión psicológica: concepción del trabajo como maldición o como bendición. Es toda la tradición cultural alrededor del trabajo.
3. Dimensión social y comunitaria: la jerarquía social y la interdependencia entre los hombres. El trabajo crea nuevas y poderosas diferencias entre los hombres.
4. Dimensión económica: es el medio de vida, la satisfacción de requerimientos vitales.
5. Dimensión política: es una relación de poder.

Estas cinco dimensiones se encuentran marcadas por una meta-dimensión: el sistema redistributivo. En otras palabras, la Justicia Social ha enmarcado el trabajo (es decir, el factor humano de la Empresa) en nuevas dimensiones. La redistribución debe ser, a su vez, reinterpretada. No es la redistribución de la riqueza, sino del tiempo libre, del ocio, del conocimiento, de los avances científicos, de la cultura, de los valores del espíritu.

Con esta redimensión de las relaciones entre la empresa institución y los empleados la diferencia entre la visión de las Empresas y el Estado desaparece. Es un objetivo común. Por ello se deben introducir unos párrafos sobre el Estado y su papel administrativo en esta magna misión.

Los supuestos sobre los que descansó la práctica administrativa durante los últimos decenios han resultado inadecuados para garantizar el crecimiento económico y el desarrollo social. La administración llamada pública, conceptualizada como la profesionalización de los servidores públicos, ha devenido obsoleta ante la magnitud y complejidad de los procesos económicos y sociales.

La administración viene a ser competencia de todo profesional interesado en la optimización de los resultados por obtenerse de recursos escasos. Los administradores son todos los ciudadanos preocupados por el mayor bienestar propio y común, es decir, por el desarrollo de nuestras sociedades. Por esto aparece el término "Administración del Desarrollo", con la competencia de los funcionarios públicos y de los ciudadanos privados, las entidades corporativas y las asociaciones profesionales.

En consecuencia, podemos discutir cómo el Estado puede determinar que la actividad económica esté dirigida hacia el desarrollo y no sólo hacia el crecimiento económico. Insistimos en esta sutil, pero vital diferencia. El aparato del Estado abarca acciones, desde la producción hasta beneficencia, que no deben ser vis-

tas como cumplidas por los cambios porcentuales de unas variables macroeconómicas, sean de producción, balanza de pagos o inversión, lo que sería simplemente crecimiento económico. Porque el desarrollo económico supera las estadísticas y contiene los conceptos de calidad de la vida, redistribución del ingreso, seguridad social y, lo que es más evasible, que cada individuo, pueblo y país se eleve de una etapa superable a otra superior en términos de ser más humanos, sin las lacras ni la decadencia moral de la sociedad de consumo.

La política económica tiene cuatro objetivos que alcanzar:

- a) Crecimiento económico
- b) Generar mayor empleo de mano de obra
- c) Estabilidad de precios (mantener baja la inflación)
- d) Redistribuir el ingreso.

Desafortunadamente, el logro de estos cuatro objetivos no se consigue simultáneamente. La conocida curva de Phillips demuestra el intercambio que hay que hacer entre inflación y desempleo. Además, hay suficientes casos que indican cómo los procesos redistributivos abruptos dislocan la inversión y, por ende, la economía sufre una recesión.

A pesar de su simple carácter económico, estas medidas deben ser implementadas por el aparato burocrático del Estado en sus ramas legislativa, ejecutiva y judicial.

Pero... el Estado, ¿para qué? ¿Qué uso darle al Estado fuera de su competencia política? La gran paradoja se cierne sobre el Estado moderno: a la inmensa concentración de poder que lo caracteriza corresponde, contrariamente, una gran y evidente debilidad, resultante de la fragmentación de ese poder, de la descentralización geográfica y, más recientemente, la descentralización funcional.

En un polo se encuentran quienes predicán el liberalismo ultranza que le indica al Estado el uso del poder político para permitir el funcionamiento del mecanismo de la oferta y la demanda. Esta posición ha mediatizado su cinismo de permitir la muerte y la miseria al incluir en el circuito de las mercancías, es decir, en el juego de la oferta y la demanda, bienes que deberían ser públicos, como es la salud, los fármacos y los alimentos básicos. Este "*capitalismo social de mercado*", habiendo logrado naciones-laboratorios para sus experiencias, aplica sus "tratamientos económicos de *shock*" que han significado una medicina más fuerte que la enfermedad.

En el otro extremo está el estatismo absolutista que, sin las

bases sociales y políticas, sostiene que la receta universal a los desajustes económicos es el control por parte del Estado de las actividades económicas más importantes. Se olvidan así que los Estados latinoamericanos son fruto de procesos históricos que han sido trasplantados de otras realidades y no están diseñados para absorber la responsabilidad del desarrollo.

El Estado latinoamericano ha sufrido, pues, dos desviaciones importantes:

- a) El ritualismo, donde los fines, procesos, reglas y normas se esquematizan perdiendo todo impulso de creatividad.
- b) La cooptación, que es el proceso por el cual sólo entran en la organización individuos afines (política, religiosa, social y mediocremente) a los que ya pertenecen a las mismas. Al reforzarse estas desviaciones ocurre algo más grave, se deteriora la misma concepción del Estado como servidor del Bien Común. Ya que se utiliza el aparato burocrático estatal y los organismos autónomos como agencia de empleo sin ningún proceso racional, se rebasa así los límites de la ley de rendimientos no-proporcionales o decrecientes (ésta explica cómo al pasar cierto límite al agregar un factor -en este caso, empleados públicos- manteniendo los otros factores constantes, el producto total comienza a disminuir hasta cero).

El aparato del Estado aporta al desarrollo la complejificación de los procesos burocráticos, el uso de retribuciones no legales, la obtención de plazas de trabajo que no se ejercen, en resumen: la corrupción entronizada que vivimos día a día.

Como nos señala la prensa, el caso es de orden mundial porque las burocracias han sufrido una hipertrofia no prevista, causada por la visión a corto plazo de los Estados. No importa el régimen social ni el sistema económico imperante, los efectos han sido los mismos. La burocracia es un factor cuyo aporte ambivalente depende de la racionalidad y neutralidad, dos de las características postuladas por Weber.

Es imperativo conseguir un proceso de modernización que abarque no sólo la concepción y actuación del Estado, sino también la transformación de las actitudes y comportamientos sociales a través de un efectivo proceso de participación ciudadana.

La función de procesamiento de información que dilucide la mejor opción técnica para que la instancia política esté razonablemente informada sobre los diferentes cursos de acción es atribuible a las asociaciones de profesionales que en nuestro medio patro-

cinan los eventos y las investigaciones que multipliquen los efectos de los proyectos y programas a ejecutarse regionalmente.

La realidad regional impone una presencia ciudadana que prevea desastres ecológicos, localizaciones irracionales y programas irrelevantes. La opinión ciudadana será expresada con rigor y precisión por los órganos institucionalizados de los profesionales.

Los documentos internacionales insisten en señalar cómo la concentración de la administración pública, que en un momento generó una dinámica de desarrollo y un polo de crecimiento, debe ser llevada a niveles operativos que creen base productiva, sin la concentración de riqueza que ha resultado en nuestras macrocefálicas capitales. En una primera instancia, la actividad gubernamental crea poder adquisitivo, pero al mismo tiempo nuestros campos quedan desolados, la producción agropecuaria decae estrepitosamente y se concentran peculados millonarios al negociar privilegios y concesiones del Estado. El desarrollo regional debe dejar de ser un estribillo de propaganda política y convertirse en una realidad: los polos administrativos de desarrollo.

Este desarrollo pensado abstractamente sólo se comprueba en un espacio geográfico y social. Como consecuencia, la delimitación espacial del desarrollo es un requisito indispensable para la eficiencia y eficacia del proceso administrativo.

En otros términos, la regionalización es un fenómeno multifacético. Por lo tanto, el estudio y comprensión de su fenomenología debe ser multidisciplinario e integrado a una voluntad política de justicia social. Por esta razón los grandes proyectos infraestructurales o de inversión masiva en una rama industrial sufrieron la demitificación de sus efectos multiplicadores en la economía, ya que estos son condicionados por el entorno ecológico y social.

Este proceso de regionalización significa una voluntad política de seguir las alternativas técnicas que determine un sistema nacional de planificación. Este último debe prever, promover y encauzar instrumentalmente el mejoramiento cultural, político, económico y social a que nos debe llevar el desarrollo integral.

Esto implica que la administración es el medio para que se ejecuten las políticas y los planes públicos de manera deliberada, racional y sostenida, todo lo cual es imperativo a través de una organización formal y humana adecuada, dirigida y coordinada hábilmente y respaldada por personal competente y motivado, en forma especial en los países de desarrollo.

El proceso coordinado entre el Estado y las organizaciones

no-gubernamentales tiene las mismas exigencias de rigor y racionalidad administrativa y el mismo meta-objetivo: la Justicia Social.

Esta situación impone una redefinición estratégica del quehacer empresarial. La formulación, diseño y evaluación de proyectos de inversión deberán realizarse con los principios normativos de la política económica del Estado y de los organismos colegiados de los sectores representativos de la actividad económica y productiva del país.

Concretamente, la conversión de las Asociaciones Empresariales, al igual que las Asociaciones Profesionales, los Sindicatos y Organizaciones Cívicas, debe romper con el pasado que las mantiene en una dinámica restringida a la categoría de clubes sociales. Deben convertirse en las fuerzas sociales organizadas y actuar en representación de éstas, para que de esa manera complementen la Política Económica del Estado con la formulación de estándares de comportamiento ético en pro del bienestar colectivo. Deben ser las organizaciones intermediarias entre el ciudadano y el Estado. La miopía de concebir a los Partidos Políticos como los legítimos mediadores es un anacronismo absurdo.

En este momento histórico que vive la República Dominicana, hablar de administración es sinónimo de burocracia, con el tono despectivo y peyorativo que el término ha acumulado durante décadas ya que es el antejemplo de quehacer administrativo en todos los países del mundo.

Sólo existe una "Administración" como disciplina científica que debe optimizar resultados a través de normas, reglas y procedimientos de unos recursos escasos, los recursos materiales y los humanos. El ejemplo de aparatos estatales y empresariales cada vez más complejos y con resultados no sólo pobres, sino negativos, dificulta la tarea de clarificar el marco teórico explicativo del aporte de la administración al desarrollo socioeconómico.

En una sociedad como la dominicana, el desarrollo también debe contar con el concurso decidido del sector no-gubernamental y con las bases populares que son verdaderamente las que le dan sentido al "bien común".

## PARTE II

### LA AVENTURA DE LOS MERCADOS

*El desarrollo económico demandó niveles de competencia comercial inimaginables para el burgués de fines del siglo diecinueve. El mercado es la prueba de fuego de todo empresario. Llamar a esta segunda parte "La Aventura de los Mercados" es tratar de presentar gráficamente la misión principal de todo empresario.*

*En "Economía y Mercadotecnia" se presenta un ensayo, escrito para estudiantes de mercadotecnia y administración, tratando de compatibilizar dos disciplinas aparentemente divorciadas. "El Marketing en la Década del Ochenta" es un intento de presentar el carácter universal de esta disciplina, la mercadotecnia. Con la intención de presentar fórmulas prácticas para el ejercicio mercadológico, en "La Investigación de Mercados Internacionales" se desarrolla un área prioritaria para la expansión de las exportaciones dominicanas. "Mercadotecnia y Administración" complementa estos argumentos.*

*Este conjunto de ensayos tiene la intención de cualificar el ejercicio de la función de ventas en nuestro medio. La mercadotecnia es una disciplina que debe ser fortalecida para que a su vez la economía dominicana se vea propulsada por una expansión en el ciclo de los negocios.*

# 1. ECONOMIA Y MERCADOTECNIA: Dos mundos en colisión\*

Tratar estos dos temas, de gran interés por sus implicaciones teóricas y por sus relevancias prácticas, es profundizar las necesarias, aunque perdidas, relaciones entre las diversas disciplinas de la Ciencia.

Se puede introducir este tema con unas cuantas notas sobre epistemología y filosofía de la ciencia, pero bastará mostrar de manera intuitiva la universalidad de la CIENCIA y que es sólo producto del estado de evolución del conocimiento humano la actual proliferación de disciplinas divergentes, en la mayoría de los casos divorciadas entre sí. Porque el objeto mismo del quehacer científico, la realidad, es un ente unitario tan complejo, la separamos en partes para poder intervenir en ella y transformar<sup>1</sup>.

La actividad científica se puede sintetizar en el esfuerzo del hombre de hacer surgir de la complejidad de la realidad el conjunto de interrelaciones y causalidades que expliquen los fenómenos que observamos. Y esta actitud tiene una razón precisa: intervenir en el curso de los hechos para avanzar en el progreso como colectividad social; es decir, hacer progresar la civilización de la raza humana.

Por esta razón los fenómenos físicos, biológicos y sociales han resultado áreas de interés para la observación humana. Estas tres áreas parecen ser desarrollos paralelos e inconexos entre sí. El desarrollo más tardío corresponde al de las ciencias sociales, porque debió la humanidad como tal alcanzar un dominio de la tecnología de las otras áreas —la física y la biológica— como para comprender la capacidad humana de diseñar el marco de relacio-

---

\*Publicado en *Ciencia y Sociedad VII* (1): 11-17, Enero-Junio, 1982.

1. Esta posición refleja una concepción aristotélica de la ciencia, como fue expandida por Bacon y otros filósofos racionalistas. Una posición contraria, pero estimulante, es la sustentada por Paul Feyerabend, *Contra el Método*. Barcelona: Ariel, 1974.

- b) economía teórica-mercadotecnia empírica;
- c) mercadotecnia teórica-economía empírica; y
- d) mercadotecnia teórica-economía teórica.

Con esta nomenclatura queremos indicar que cada disciplina puede estar presente en el ejercicio teórico o práctico de la otra. Esta presencia se justifica por la complejidad de la toma de decisiones y la unidad del objeto de estudio: los mercados.

a) *Economía empírica-mercadotecnia empírica*: esta relación es la más corriente, pues es la razón cotidiana de tomar decisiones que afectan la intervención de cada uno de nosotros en algún mercado de intercambio de bienes y servicios y el determinismo que las decisiones macroeconómicas nacionales e internacionales imponen a nuestras vidas. Esta relación entre economía empírica (la vivencia de realidades económicas ineludibles: inflación, desempleo, corrupción) y mercadotecnia empírica (la experiencia de intercambiar bienes y servicios para elevar el nivel de satisfacción) parece ser intuitiva. Aprendemos a vivir con la inflación y a utilizar medios de “demandar” menos inflación a través de la presión de los medios de comunicación. Comprendemos el valor del dinero como para buscarlo, a veces, desmedidamente para intervenir en los mercados de bienes y servicios.

La realidad de Robinson Crusoe se ha perdido para el hombre del siglo XX: nadie puede ser auto-suficiente, ningún país puede ser autárquico. Es parte de nuestra socialización poder sobrevivir en una sociedad constreñida por las variables económicas y condenada a los mecanismos de mercado<sup>4</sup>.

Pero este carácter intuitivo no nos debe adormecer, ya que las mismas exigencias de una sociedad de creciente complejificación demanda mayor comprensión de estos procesos sociales. Es un fenómeno equivalente al de los humanos en condiciones primitivas que necesitaban explicarse los fenómenos naturales. El hombre del siglo XX debe explicarse estos fenómenos sociales y para ello recurre a mayores grados de educación elemental sobre el funcionamiento de los sistemas económicos (como una primera aproximación) y social (como una comprensión más totalizante).

b) *Economía teórica-mercadotecnia empírica*: el paso del estadio anterior a éste significa una preocupación por comprender fenómenos sociales universales y totalizantes como han demandado las últimas crisis que azotan a los diferentes regímenes eco-

---

4. El mecanismo del mercado, junto a la autoridad y la conciencia, es una de las fuerzas forjadoras de la sociedad, como lo explica Charles Lindblom, *Politics and Markets*. New York: Basic Books, 1977.

nómicos, sean capitalistas, socialistas o cualquier otra combinación de sistemas. La comprensión (o ¿tal vez sea incomprensión?) de los fenómenos como los inorgánicos, la prima del dólar y el presupuesto fiscal, hace que el ciudadano común conforme una "teoría" propia sobre el comportamiento de la economía y extra-pole responsabilidades de la crisis que él está viviendo: el gobierno, la oposición, las multinacionales, la oligarquía, y toda la gama de culpables que los políticos han señalado en sus campañas partidistas. Esta educación económica en nuestro país es un fenómeno muy importante e interesante. El número de columnistas de asuntos económicos que poseemos (sean economistas o de otra profesión) es difícil de encontrar en la prensa, radio y televisión de otros países.

Tal vez el cierto retraso en las formas y sistemas de canalización de bienes y servicios en nuestro medio (me refiero al poco desarrollo de "cadenas" de puntos de venta de múltiples servicios) significa que las prácticas de la mercadotecnia empírica (es decir, nuestro comportamiento como compradores y/o vendedores en un mercado de intercambio) sean todavía muy primitivas<sup>5</sup>.

Esta situación nos lleva a una demanda de más sofisticación en nuestro sistema mercadológico. Por eso se requiere el paso al siguiente estadio de nuestro modelo.

c) *Mercadotecnia teórica-economía empírica*: La demanda de modernización de nuestro sistema de comercialización (que puede ser señalado por una demanda en los sistemas de promoción seguido con los requerimientos en los puntos de venta o distribución, los modernos centros comerciales) tiene como corolario la necesidad de especialistas en los nuevos esquemas de comportamiento comercial y empresarial.

Los cursos sobre ventas, gerencia de ventas, de marcas, de producto y de cuanta especialidad haya en mercadotecnia, son ofrecidos en sociedades más avanzadas que la nuestra como un sub-producto de la función de consultoría. En nuestro medio hemos comenzado con la capacitación. Esperemos que este camino nos lleve a la consultoría de empresas sólida, científica y competente.

Este es el estadio que estamos comenzando a vivir en nuestro país. Una clase empresarial enfrentada, en un primer momento —los años de los mil novecientos sesenta—, a una expansión de

5. Ver las raíces que aportó la economía a la mercadotecnia como lo presenta G. Schwartz, *Science in Marketing*. New York: Wiley, 1965 y se resume en M. Sang, "El Marketing en la Década del Ochoenta: un reto a la imaginación", conferencia ante la I Jornada Nacional de Marketing, abril 3, 1981.

nuestra economía, luego a un *shock* de un virtual descalabro de nuestro sostén internacional, el azúcar, y por último, a una etapa recesiva que, de no mediar nuestra capacidad de sacrificio, puede significar una quiebra de nuestra economía.

Estamos demandando especialistas en cada una de las funciones mercadológicas, creyendo que con la sola repetición de un libro escrito para otras realidades podremos formar pensamiento propio; es decir, tecnología de administración de mercados que sea compatible con nuestra realidad.

En otras palabras, debemos descubrir a través de la ciencia de la mercadotecnia al verdadero sujeto de la economía: al consumidor dominicano.

Los tumbos de nuestra economía exigen enfrentarnos a mercados más sofisticados, las demandas de divisas debe lanzarnos allende los mares para capturar la "decisión de comprar" de consumidores más exigentes, que al final debe resultar en una clase empresarial más dinámica y competente. Debe dejar de ser la clase parásita de los privilegios proteccionistas del Estado y asumir su rol principal: conquistar los mercados<sup>6</sup>.

d) *Mercadotecnia teórica-economía teórica*: La transferencia de tecnología mercadológica y la adopción de técnicas especializadas de acuerdo a la conformación de nuestro entorno económico hace que se demande un conocimiento más detallado de estas nuevas instituciones "sociales"; es decir, la sociedad ha adoptado unas formas de operar que deben ser explicadas para que sean superadas. Esta demanda de investigación, codificación, interpretación y transformación será el estadio donde nuestra sociedad alcance niveles de elaboración teórica, tanto de la mercadotecnia como de la economía, para así enfrentar el reto de nuestra generación: lograr el desarrollo económico<sup>7</sup>.

Estos niveles de desarrollo teórico sólo pueden ser alcanzados mediante el desarrollo de una comunidad científica que cuente con el apoyo de la comunidad empresarial. Es decir, que exista el proceso de comunicación y apoyo entre estas dos comunidades: que los académicos puedan estudiar procesos reales propios de nuestra sociedad y economía y que los empresarios adopten estos resultados adaptando sus organizaciones para que asuman nuevos riesgos comerciales.

Esta celda contiene un conjunto "vacío", ya que nuestro

6. Ver Bernard Krief, *El Marketing Dinámico*. Salamanca: Anaya, 1972. Cap. 5.

7. Ver Peter Drucker, *La Gerencia*. Buenos Aires: El Ateneo, 1975, Cap. 7 y Nathamel Martín, "Mirando al Extranjero: cómo podría salvar a la India un mercadotécnico" En Kother y Cox, ed., *Estudios de mercadotecnia*, México: Diana, 1975.

medio padece de una indigencia científica y de un empresariado primitivo (hablando en términos promedios, obviando las excepciones que confirmarían la regla). Pero, si aunamos esfuerzos y asumimos el reto de las nuevas condiciones que los sistemas comerciales y económicos nos imponen, llenando los requisitos de los otros estadios de la interrelación economía-mercadotecnia, entonces podremos hablar de lanzar el reto de una integración de las prácticas mercadológicas con los requerimientos de la modernización de nuestra economía.

### *La "colisión" en perspectiva:*

Hemos enfatizado ciertos momentos de un proceso de "incomprensión" mutua entre los mercadólogos y los economistas. Creemos que el proceso detallado anteriormente permite visualizar la continuidad del conflicto, de la colisión, del divorcio entre estas dos disciplinas. Podemos poner en perspectiva este modelo, enfatizando qué podemos esperar en los próximos 10 años, tal vez 20, en nuestra sociedad dominicana, y extrapolar cómo deberá ser la toma de decisiones estratégicas del empresario dominicano.

Visualicemos, en el nivel más general, la economía de 1990.

Como mercadólogos —prácticos, empíricos, académicos o teóricos— sabemos que un mercado está formado por el potencial de compra de un grupo humano y no por el número de personas con la necesidad, real o inducida, de un bien o servicio determinado. Es decir, el ingreso per cápita del consumo y, en consecuencia, el ingreso agregado disponible de un grupo de consumidores para comprar un bien o servicio en particular es el mercado propiamente hablando. La dimensión del mercado dominicano en 1990 viene determinado por el ingreso per cápita y la población dominicana en ese momento.

Si el potencial de un mercado viene determinado en pesos y centavos, entonces es más importante para nuestras decisiones estratégicas la variable ingreso que la demográfica. Por esta razón es que países con poca población pero altos ingresos per cápita son mercados más potenciales que países superpoblados con per cápitas muy bajos.

Para el caso dominicano podemos considerar que para 1977 teníamos un ingreso per-cápita en términos reales de RD\$501.00 y utilizando la serie 1969-1978, podemos establecer la siguiente ecuación exponencial para el ingreso:

$$Y = (316.94) (1.0617)^t.$$

El cálculo del ingreso para 1990 de acuerdo a esta ecuación es de RD\$1,109.29, en términos reales; es decir, sin tomar en cuenta la inflación<sup>8</sup>.

Si para 1990 prevemos una población de 7.0 millones de dominicanos, el resultado de multiplicar el ingreso per-cápita por la población es un mercado potencial de RD\$7.76 billones, el doble del presente.

¿Qué pasaría con nuestra economía en 1990 si no resolvemos los dilemas del desarrollo económico en 1982? ¿Qué significa que el mercado dominicano no se duplique en términos de su potencial de consumo? ¿A donde iría la economía dominicana si no rompe el estrangulamiento de su balanza de pagos?.

La colisión entre nuestras concepciones de la economía y de la mercadotecnia puede llevarnos a tomar decisiones incoherentes, inapropiadas y tardías. Es decir, por no comprender que las conquistas de los mercados, tanto nacionales como internacionales, significan el espasmo actual de nuestra clase dirigencial, tanto política como empresarial, para dinamizar nuestro aparato productivo.

Mantener la estrechez mental de no conjugar las prácticas mercadológicas con el horizonte económico nos impide ser innovadores y adoptar actitudes que propicien el despegue hacia el desarrollo y nos hunde más en la obsolescencia tecnológica. Así nos alejamos del siglo XXI, condenándonos al siglo XIX.

La colisión significa la falta de espíritu empresarial para comprender que la proyección de un mercado de RD\$7.76 billones de pesos no se realizará en 1990 si la economía no es reanimada por la inversión de los mismos empresarios que asuman el riesgo de conquistar nuevos mercados.

La perspectiva de la colisión entre la economía y mercadotecnia, en tanto disciplinas científicas, nos llevará a una mediocridad profesional provocada por la castración de dos profesiones en sus habilidades para hallar respuestas a los problemas del desarrollo de los mercados o lo que es igual al desarrollo de nuestra patria.

---

8. Basado en Secretariado Técnico de la Presidencia, Oficina Nacional de Estadísticas, vol. XXVII, *Estadísticas Dominicana 1979*. Santo Domingo, 1980.

# GRAFICA I

## CUADRO DE RELACIONES ENTRE LA ECONOMIA Y LA MERCADOTECNIA

		ECONOMIA	
		Empiria	Teoría
MERCADOTECNIA	Empiria	a) Economía empírica/ Mercadotecnia em- pírica	b) Economía teó- rica/Mercado- tecnia empí- rica
	Teoría	c) Mercadotecnia teórica/economía. empírica	d) Mercadotecnia teórica/econo- mía teórica

## 2. MERCADOTECNIA Y ADMINISTRACION:

### El efecto sinérgico en acción\*

Las épocas de crisis tienen muchos aspectos negativos. Principalmente, destruyen todos los esquemas preconcebidos de felicidad. La estabilidad que conlleva un régimen de abundancia parece entronizarse en las conciencias humanas para que nos olvidemos que el principal elemento definidor del bienestar societal, los mercados, son de naturaleza desequilibrada.

La capacidad simplificadora de la realidad de los humanos lleva a reducir el fenómeno económico a uno que otro culpable. Los políticos culpan a la prensa; la prensa a los tecnócratas; los tecnócratas a procesos coyunturales; el consumidor al comercio agiotista; el comercio al financista despiadado y, por lo tanto, todos reconocemos un culpable.

La situación, llevada al extremo, puede presentarse como una consecuencia de la naturaleza del capitalismo —que está condenada al fracaso y a la destrucción. Si nos dejamos convencer por estos argumentos, sufriremos de una miopía histórica porque la crisis actual alcanza a todas las sociedades, no importa el signo ideológico.

La crisis tiene sus raíces en la incomprensión de los mecanismos operacionales de la economía de nuestras sociedades. Este modelo no es otro que identificar el motor de la economía en la capacidad empresarial de reconocer los desequilibrios de los mercados y actuar en consecuencia para satisfacer una demanda real o potencial de unos seres humanos<sup>1</sup>. Esta capacidad de respuesta no es otra modalidad de reconocer que existe una dotación tecnológica en el conocimiento del mercado. La “inteligencia de merca-

---

\*Conferencia dictada a la Asociación de Ejecutivos de Venta y Mercadeo de Santo Domingo, Inc., el 1ro. de octubre de 1983.

1. Ver la definición de T. Schultz, “The Value of the Ability to Deal with Disequilibria”, *Journal of Economic Literature*, (13): 827-35, september 1975.

do” es un componente básico e indispensable en el desarrollo económico de nuestras sociedades.

Este capítulo se enfrentará a esta labor de análisis del motor de la economía, el empresario. Para comprender a este sujeto, debemos reconocer que la capacidad empresarial de administrar organizaciones que cumplan con sus objetivos estratégicos sólo se garantiza con un conocimiento de la mecánica de los mercados. Este conocimiento puede convertirse en un estadio superior a las definiciones academicistas de los mercadólogos, economistas y otros científicos de la empresa.

### *De la mercadotecnia a la inteligencia de mercado*

Una revisión de la bibliografía disponible sobre mercadotecnia en nuestro medio nos indica los pasos agigantados que estamos dando los profesionales del área de ventas y mercadeo. Reconocemos una amplia profusión de textos sobre segmentación de mercados, análisis de canales de distribución, comportamiento del consumidor y de los mil y un temas sofisticados como los modelos matemáticos de decisión mercadológica<sup>2</sup>. La mercadotecnia, con su brazo investigativo, no alcanza el nivel de desarrollo de la realidad. La imaginación se queda corta con relación a la vida real. Los textos de mercadotecnia son fruto de los esquemas intelectuales de los académicos.

La vida real crea, moldea, configura un conocimiento más eficiente y eficaz para la toma de decisiones mercadológicas que conocemos como “inteligencia de mercado”. Los textos de mercadotecnia nos presentan como el punto culminante de un programa mercadológico la creación de un sistema de información. Pero, debemos advertir que “el sistema de información ofrece datos resultantes; el sistema de inteligencia, datos que están sucediendo”<sup>3</sup>

En consecuencia, la previsión de mercados que declinan o surgen, aquellos que están desapareciendo y los otros que son potenciales, es fruto de la inteligencia de mercado. Este “nuevo” componente ofrece ejemplos en todos los períodos de la historia. Los fenicios, los venecianos y las modernas transnacionales pueden pre-

---

2. En nuestras universidades se utilizan textos de artículos avanzados de mercadotecnia como son Holloway, R. y R. Hancock. *La Mercadotecnia y el Medio Ambiente*. México: 1969 y Ferber, R. *Estudios Fundamentales de Mercadotecnia*. México: Buenos Aires: 1970. Ambos textos traen ejemplos de todas estas tendencias del análisis mercadológico.

3. Kotler, P. *Dirección de Mercadotecnia*. México: 1980, p. 386.

sentarse como encarnaciones del mercader que por su instinto reconoce dónde hay un negocio<sup>4</sup>.

Esta capacidad de “olfatear” las oportunidades mercantiles es una forma de “capital humano” que debemos reconocer. En consecuencia, la inteligencia de mercado se convierte en un bien de capital que puede ser invertido a través del ejercicio de un proceso de observación participante del mundo de los negocios. Esto hace que la mercadotecnia sea una antesala al gran universo de la inteligencia de mercado. Es decir, los textos de mercadotecnia sólo intuyen las sorpresas que presenta la realidad.

Una de estas sorpresas es el hecho de encontrar contra-ejemplos a cualquier postulado normativo que presentemos como segura garantía de éxito empresarial. Es muy manida la frase que la base del progreso está en la investigación y descubrimientos de nuevas leyes y procesos. La deificación de la ciencia como base de la superioridad en los mercados no es un proceso razonable de éxito garantizado. Las economías de mayor desarrollo acelerado en los últimos años, los llamados “milagros económicos asiáticos”, basaron su excelente comportamiento económico durante los peores años de la crisis petrolera, en capturar los mercados que los países industrializados dejaron de atender por utilizar tecnologías intensivas en capital. En consecuencia, tomaron la delantera en textiles, artesanías, artículos de piel y otros productos “despreciados” por el embrujo de la alta tecnología: televisores, electrodomésticos y automóviles<sup>5</sup>. Todo este desplazamiento en los mercados significó una inteligencia de mercado más perspicaz que las páginas doctas de cientos de especialistas.

También postulamos la necesidad de la industrialización para ser desarrollados. El pecado de sentirnos “abastecedores de las sobre-mesas en el banquete de los países industrializados” (ya que sólo exportamos azúcar, café y cacao) nos hizo caer en la tentación de competir con ellos produciendo los mismos productos, pero más ineficientemente. Desconocimos la dinámica del mercado, creyendo que el camino al desarrollo tiene el mismo patrón que el seguido por los países desarrollados. Este pecado tiene raíces en una concepción planificadora de la economía del modelo voluntarista de los sistemas políticos vigentes<sup>6</sup>

Estos afanes desarrollistas a través de una rápida industrial-

4. Ver George, C. *Historia del Pensamiento Administrativo*. México: 1974.

5. Ver Kahn, H. y T. Pepper. *The Japanese Challenge*. New York: 1979 y Fei, J.; G. Ranis y S. Kuo. *Growth with Equity: The Taiwan Case*. London: 1979.

6. Hirschleifer, J. *Price Theory and Applications*. Englewoods Cliffs: 1976. Cap. 18.

zación produjeron la falsa conciencia de que el motor de la economía es el intervencionismo estatal. El Estado logró una racionalidad justificadora con las tesis del Estado Desarrollista versus el Estado Liberal tradicional. Este último suponía un modelo de comportamiento de capitalismo vende-patria, alienante y dependiente. Esta vía nos ha llevado a “sacrificar la gallina de los huevos de oro”, es decir, al empresariado que encarna la inteligencia de mercado capaz de hacer que nuestros productos se impongan en los mercados discriminadores y sofisticados de sociedades avanzadas<sup>7</sup>.

### *Las distorsiones del mercado*

Los ejemplos de cómo la inteligencia de mercado de los empresarios dominicanos ha sido, por lo menos, disminuida nos lleva a reconocer que el mecanismo de mercado sufre unas distorsiones que provocan resultados que eliminan el beneficio social o colectivo. Además, los mercados también sufren fracasos que deben ser reconocidos para que no “exijamos peras al olmo”.

Una distorsión de un mercado es simplemente evitar que el mecanismo de precios logre el resultado económico previsto por la interacción de la oferta y la demanda. Las distorsiones pueden justificarse, pero sus resultados serán causas de serias limitaciones estructurales en el sistema económico de una nación. La miopía de los actores económicos no permite considerar que las prácticas económicas vigentes por decenios son las causas de las deficiencias que presenta la economía actual.

Las principales distorsiones —de acuerdo al análisis de los economistas— que sufren los mercados son: el monopolio, las externalidades y la existencia de bienes “públicos”<sup>8</sup>. La existencia de estas distorsiones es el mentís que reciben los furibundos apologistas de la libre empresa. Revisemos cada distorsión, pues cada una es un elemento olvidado por los mercadólogos y los empresarios.

La existencia del monopolio —u otra organización económica del mercado, la producción y comercialización de bienes particulares cuasi-monopólica o concentradora— produce una grave ineficiencia en el mercado: el monopolio produce menos a más precio que las empresas en condiciones de competencia. Entonces, el monopolista recibe unas ganancias extraordinarias, muy por encima que las producidas en condiciones de competencia que se

7. Cibotti, R. y E. Sierra. *El Sector Público en la Planificación del Desarrollo*. México: 1976. Es un ejemplo de esta posición estatista muy difundida en América Latina.

8. Hirschleifer, J. Ob. Cit. 1976, Cap. 17.

reducen a una tasa igual al costo de oportunidad del capital. Los virtuales monopolios creados con la mejor intención del mundo al amparo de las leyes de incentivo industrial en la República Dominicana han provocado unas distorsiones graves en la estructura industrial y en el mercado interno dominicano. En vez de mejorar la calidad, los productos dominicanos no han incorporado elementos de innovación tecnológica ni han rediseñado sus productos para un consumidor más exigente. La “gran” industria dominicana sólo ha producido inversionistas acomodados a los privilegios “monopólicos” de la protección acordada por las leyes de incentivo. La principal causa de monopolización es el régimen legal, ya que las otras causas —tecnología, economías de escala, etc.— pueden, con el debido tiempo, ser superadas por otra empresa competitiva con mayor capacidad empresarial. La Ley, por más buena voluntad que contenga, siempre será perjudicial para la estructura económica si tiende a crear privilegios monopólicos.

El sistema económico se define como la capacidad de producir *bienes* para satisfacer las necesidades humanas. Esta definición, aunque correcta, es incompleta. Además, el sistema económico produce *males*; es decir, que en vez de producirnos una satisfacción nos produce un daño, psicológico o físico, pero que disminuye el nivel de satisfacción individual y colectiva. Los empresarios y los mercadólogos no reconocemos los males que nuestras acciones generan al intervenir en el mercado. Un mal típico es la polución, producida conjuntamente con la producción de bienes, que provoca enfermedades cada vez más mortales. También hay otros tipos de males, como es la desinformación. Una campaña imprecisa, mal intencionada, crea un efecto residual en la conciencia colectiva causante de comportamientos anómalos y perjudiciales a la colectividad. Esta producción de males conjuntamente con los bienes es lo que llamamos las externalidades. La destrucción irracional de los recursos renovables y no-renovables de una región ecológica produce externalidades mayores que los beneficios que renta a los depredadores circunstanciales, sea éste un campesino muerto de hambre haciendo una “tumba” en un bosque para un conuco o una multinacional extrayendo minerales sin renovar la capa vegetal que destruye.

Los bienes generalmente pueden intercambiarse en un mercado. Pero existe una clase especial de bienes que no están sujetos a los precios de mercado, porque no podemos comprar ninguna unidad de “paz social” o “seguridad pública”; un poco más difícil es adquirir unos cuantos gramos de “justicia”. Estos son los

bienes públicos, llamados así porque su consumo es de carácter colectivo. La solución a partir del Estado debe justificarse por concebir el bien en cuestión como un bien público. Si la educación debe ser obligatoria y es un objetivo social y un derecho individual, esta se convierte en un bien público que el Estado debe ofrecer y... nadie más. Este razonamiento puede aplicarse a la vivienda, la salud, la recreación, la producción y la propiedad. En consecuencia, la incapacidad de un sistema económico de ofertar los bienes necesitados para mantener un nivel "adecuado" de vida a la mayoría de la población es la base del totalitarismo, esa actitud corporativa del Estado de asumir la tutela de los ciudadanos<sup>9</sup>.

Actuar como si no existieran estas distorsiones en la economía es propiciar la muerte más temprana que tardía del régimen de libertades. La incapacidad de dar respuestas económicas a los problemas de nuestras sociedades por medio de un ejercicio de nuestras facultades empresariales es condenarnos a una vida sumida en el totalitarismo del Estado, con el signo ideológico de turno.

### *La responsabilidad de los mercadólogos*

Una investigación a nivel latinoamericano constató que la comercialización de una rama especializada de la economía —la distribución de alimentos básicos— es en parte afectada por unos factores cuya incidencia puede ser comprobada en la mayoría de las otras áreas de la comercialización: i) el prejuicio hacia los comerciantes tradicionales, ii) la convicción de que es necesaria la intervención del gobierno en gran escala, para estabilizar el abastecimiento y reducir los márgenes de comercialización, iii) la idea de que infraestructura e información son suficientes para solucionar los problemas de mercados; y iv) las bases optimistas con que se formulan los proyectos<sup>10</sup>.

Estos factores son pre-concepciones del comercio y el mercadeo. Como prejuicios, tienen su base en los estereotipos que socialmente nos hemos formado de los ciudadanos dedicados a la especulación en los mercados. La responsabilidad de los profesionales de la mercadotecnia es demostrar que el mecanismo de mercados es un instrumento idóneo para alcanzar el nivel óptimo de bienestar colectivo, sin necesidad de "mantos protectores" ni de

---

9. *Ibid.*, p. 485. También, Moore, B. *Social Origins of Dictatorship and Democracy*. Boston: 1966.

10. Banco Interamericano de Desarrollo. *Comercialización Interna de Alimentos: Problemas y Prioridades*. Washington: 1983. p. 33 (mimeo).

corromper a los funcionarios públicos de turno con el fin de lograr unas operaciones privilegiadas. Actuar con la responsabilidad social de evitar la generación de externalidades, respetar las normas de la competencia sintender a “arrinconar” el mercado para monopolizarlo y coadyuvar con la generación de los bienes públicos que eleven el bienestar colectivo. Estos elementos también son componentes de los mercados y responsabilidad profesional de los hombres y mujeres dedicados al servicio de la empresa.

### *La responsabilidad del empresario*

El empresario no es un Quijote. Podría parecerlo si insistimos en la necesidad de aferrarse a sus propias convicciones para que triunfe su esquema comercial o económico. Pero, para que esa quijotesca aventura remunere el óptimo resultado, debe crear una organización. Las organizaciones económicas tienen como propósito único producir un efecto *sinérgico*<sup>11</sup>. La sinergia es el concepto tomado a préstamo de la fisiología para caracterizar el efecto que produce la acción conjunta de dos o más órganos. El término es mejor comprendido cuando reconocemos que en griego significa “trabajar juntos”. Por lo tanto, si el objetivo administrativo es obtener un efecto sinérgico, esto quiere decir que debemos lograr una organización armónica que obtenga resultados positivos. Estos resultados son materiales (los beneficios que justifican la aventura comercial) y humanos (el ambiente de trabajo que fortalece y reanima el espíritu produciendo una identificación con la organización).

En consecuencia, el empresario debe ser un administrador. Pero no cualquier administrador. Debe ser un administrador consciente que su misión es obtener resultados y efectos sinérgicos de los miembros de su organización. Será un ejemplo de la Teoría Z de la administración.

### *La “revolucionaria” Teoría Z*

Este proceso de convergencia de las responsabilidades sociales de los mercadólogos y administradores en la generación de efectos sinérgicos en las empresas modernas comienza a ser debatido en términos de los resultados empíricos de la aplicación de prácticas administrativas contrarias a muchas tradiciones académicas: el caso de la gerencia japonesa. Este tema se ha traducido a la Teo-

---

<sup>11</sup>. Ver Sang Ben, M. “Sobre la Teoría ‘Pura’ de la Administración”. En este mismo volumen, p. 13.

ría Z<sup>12</sup>, que resume una tradición dedicada al comercio con un sentido de responsabilidad social y disciplina económica que ha dejado pasmados a los estudiosos contemporáneos. El principal dato del “éxito” de estas prácticas ha sido la crisis financiera internacional producida por el súbito aumento de los precios del petróleo en 1974<sup>13</sup>.

¿Existe una Teoría Z? Responder con un sí o un no es tomar partido. Primero reconozcamos los elementos de un ambiente administrativo diferente como es la sociedad que ha producido la Teoría Z.<sup>14</sup> El énfasis es en la productividad. El orgullo personal de cada artesano, obrero, ejecutivo y funcionario —no importa el nivel— es la productividad. La productividad en Japón aumentó después de la Segunda Guerra Mundial 400 por ciento la tasa de los Estados Unidos a través de un trabajo coordinado de los esfuerzos individuales, con los incentivos apropiados y desde una perspectiva cooperativa y enfoque de largo plazo. La primera lección es que la productividad es fruto de la confianza. Otra lección es reconocer los detalles, las sutilezas de la personalidad, para lograr reunir los equipos de trabajo que sean más eficientes. Esta confianza y esta sutileza no permiten una pérdida de la autoridad. El conjunto es la garantía de lograr una cooperación entre los componentes de la empresa. Es decir, la Teoría Z tiene como medio y como fin la sinergia.

La búsqueda de medios para aprender la Teoría Z será difícil, porque ella es más una cultura que unas páginas o unas lecciones. Pero comprender que debemos buscar nuevos modelos organizacionales y de comportamiento en nuestras empresas para penetrar los mercados internacionales es un paso adelante en la solución de la crisis de nuestra economía. El principal aporte de los empresarios dominicanos es capturar los mercados internacionales, imponer nuestros productos y generar el flujo de divisas que financie el desarrollo económico de nuestra nación.

La sinergia en acción es lograr que nuestras empresas adquieran la inteligencia de mercado para que unidas a unas prácticas administrativas productivas con una filosofía propia (que pueda parecerse a la Teoría Z, pero que no debe ser necesariamente ella) sean modelos de la sociedad. Entonces, los empresarios dominicanos cumplirán con su papel histórico y se convertirán en los motores de nuestra economía y nuestra sociedad.

12. Ver Ouchi, W. *Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge*. Reading, Mass.: 1981.

13. Fondo Monetario Internacional. *Perspectivas de la Economía Mundial*. Washington: 1980.

14. Ver Pascale T. y A. Athos. *The Art of Japanese Management*. New York: 1981.

### 3. EL MARKETING EN LA DECADA DEL OCHENTA:

#### Un reto a la imaginación\*

Escribir de una disciplina para un medio de profesionales que practican o practicarán las artes y las técnicas de satisfacer necesidades del soberano de los mercados, el consumidor, es un reto mayúsculo que atemoriza al escritor de más sólida formación económica y administrativa.

Si este reto se refiere a un país inmerso en plena recesión económica mundial, la tarea se convierte en un propósito inalcanzable. El Marketing en la República Dominicana de los años 80 es un ejercicio difícil, incomodo y, además, exigente.

Este capítulo es sólo un esfuerzo para comprender, aprender y rediseñar el futuro de la disciplina del marketing en nuestro país.

#### *Una mirada al pasado*

Tratar de capturar el porvenir es un esfuerzo vacío si no se fundamenta en la historia de nuestra disciplina. Esta introducción se reducirá a los elementos esenciales que permitan integrar el actual ejercicio profesional del marketing.

Una discusión del equivalente en castellano del término anglosajón "marketing" resulta en una síntesis de la diversidad de tendencias que históricamente han conformado la concepción de esta disciplina.<sup>1</sup>

Se puede abordar esta definición a partir de un punto de vista legal, económico o descriptivo, sin menoscabo de uno u otro

---

\*Publicado en *Ciencia y Sociedad VI* (2) 191-200. Julio-Diciembre 1981.

1. La ambivalencia de los términos propuestos en español para traducir "marketing" se refleja en este documento. Mercadotecnia (técnicas de la Administración de los Mercados), Mercadología (estudio de los mercados), Comercialización (distribución y venta de bienes y servicios) y la castellanización de marketing, son usados con mucha liberalidad por el autor.

enfoque. El legal enfatiza los procesos que causan cambio de propiedad y posesión de bienes y servicios.<sup>2</sup> Por su parte, el enfoque económico se ocupa de la creación de utilidades de tiempo, lugar, información y posesión. Por último, el enfoque descriptivo es la actitud pragmática de comprender el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario.

El proceso de síntesis de estos tres enfoques ha sido desarrollado circunscribiéndose a la época moderna, en el presente siglo, a partir del desarrollo de mercados e instituciones mercantiles estables en la historia de la humanidad. Este período se puede dividir en seis etapas interrelacionadas<sup>3</sup> que van encompasadas con la historia de los países capitalistas de occidente.

*La etapa del descubrimiento:* antes del siglo veinte, la actividad de intercambio sólo se concebía como “comercio”, “distribución” o “intercambio”. El marketing como idea —otorgándole categoría de concepto desentrañable en componentes teóricos más amplios— aparece, en palabras de un autor de la época, como “todo aquello que el promotor de un producto debe hacer antes del uso efectivo de un vendedor o de la publicidad”.<sup>3</sup> Desde esta misma definición, el marketing ha sido fenómeno colectivo, integrativo, que mejor se expresa en los términos “administración de marketing” (*marketing management* y *marketing mix management*).

El ambiente de principios de siglo, que estimuló el desarrollo de la idea del marketing, se resume en el reemplazo de un “mercado de vendedores” por un “mercado de compradores”, donde se aplicaban tentativamente los descubrimientos psicológicos de la motivación de los consumidores y, además, las condiciones económicas creadas por la aparición de nuevos productos fruto de la revolución científico-tecnológica del siglo XIX. Es decir, había que crear nuevos mercados para los nuevos productos.

*La etapa de la conceptualización:* en la segunda década de este siglo se establecieron los conceptos que conformarían la disciplina en lo adelante y que fueron los resultados de la economía aplicada y de las ciencias comerciales. En esta etapa se esta-

---

2. Ver Fischer Rossi, K., *Glosario de Mercado*. México: Limusa, 1972 p. 202. Además, King, R., “The Marketing Concept” En: Schwartz, G., *Science in Marketing*. New York: John Wiley, 1965. pp. 70-97.

3. Basado en Bartels, R., “Development of Marketing Thought: A brief history”. En: Schwartz, G., Ob. cit., pp. 47-69. Para más profundidad, ver Bartels, *El Desarrollo del Pensamiento en Mercadotecnia*. México: Cecca, 1970.

4. Stanton y Buskirk, *Management of the Sales Force*. Homewood, Ill.: Irwin, 1959, Kotler, P., *Dirección de Mercadotecnia*. México: Diana, 1967 y Taylor y Shaw, *Mercadotecnia*. México: Trillas, 1977.

blecieron tres enfoques del análisis de marketing: el institucional, el funcional y el de productos. Estos enfoques produjeron los conceptos, que para muchos de nosotros parecen actuales, como venta, transporte y almacenamiento. En una sofisticación posterior, se agregaron los elementos de financiamiento, crédito y cobros como conceptos del marketing. El estudio de los intermediarios, y con ellos se establecieron los canales de comercialización, se desarrolla a partir de los aportes del enfoque institucional.

*La etapa de integración:* las condiciones competitivas de los años entre 1920 y 1930 exigieron una madurez temprana de la joven disciplina del marketing, desarrollando dos instrumentos poderosos: el mayoreo y la investigación de mercados, que proveyeron las categorías de productos de conveniencia y de especialidad. Estos instrumentos consolidaron los conceptos desarrollados previamente.

*La etapa del desarrollo:* entre 1930 y 1940 la gran depresión marca el desarrollo del marketing de manera consistente e integral con otras áreas funcionales de la empresa, sobrepasando la simple interpretación de programación interna de la empresa o de un tipo particular de comportamiento económico. El marketing se convirtió en una disciplina más cuantitativa, validando los conceptos desarrollados en el pasado por los numerosos censos y encuestas.

*La etapa de reevaluación:* la Segunda Guerra Mundial cobró su precio al enfrentar los conceptos desarrollados con nuevas preocupaciones sobre el status y el carácter de ciencia que la disciplina había desarrollado. Así comenzó a enfatizar el aspecto administrativo del marketing y —con otra dirección— un enfoque totalizante que concebía el marketing como una parte integral de la economía. Por esto, el marketing se concibió como un proceso sujeto al crecimiento y cambio funcionando en una dinámica de distribución que es coordinada por las fuerzas económicas y sociales, a través del mecanismo de precios, el espíritu administrativo y el control gubernamental. De esta manera se arriba a una interpretación del marketing que resume los enfoques institucional, funcional y de productos.

*La etapa de la reconceptualización:* a partir de 1950 se desarrolló propiamente la diferenciación del pensamiento del marketing en “escuelas” El énfasis en las técnicas administrativas del marketing se convirtió en escuela al crearse el concepto de “mezcla o mixtura del marketing”, que desarrollan los principales auto-

res de textos vigentes en nuestro país: Staton y Purskirk, Kotler, Taylor y Shaw<sup>4</sup>.

Otra escuela se basó en los aspectos sociales del marketing, integrándose los análisis y técnicas de otras ciencias sociales. Esta escuela se enraíza en las especialidades instrumentales del marketing: comportamiento del consumidor con su base psicologista; investigación de mercados con la influencia sociológica; y logística y transporte con el análisis de sistemas.<sup>5</sup>

Una última escuela es el “marketing comparativo”, que pretende establecer una visión del Sistema de Comercialización de una economía como unidad de análisis, que sigue patrones culturales que justifican diferencias en las instituciones y procesos de comercialización. Esta escuela tiene gran vigencia en el llamado marketing internacional<sup>6</sup>.

### *La década del ochenta:*

“El Futuro Dominicano” es el título de una brillante conferencia del profesor Frank Moya Pons<sup>7</sup>. El resumen de su conferencia servirá para visualizar el marco que esta década nos guarda celosamente. Este futuro se sintetiza en las siguientes sentencias:

Los recursos naturales de que dispone la República Dominicana están alcanzando límites reales. La tierra agrícola disponible se va agotando rápidamente, exigiendo ingentes recursos en fertilizantes, pesticidas, fuentes hidráulicas, maquinarias y combustibles que, en última instancia, sólo tienen como fuente de energía el petróleo. La falta de este recurso energético (aun en la eventualidad de su hallazgo en nuestro subsuelo este proceso de inicio de explotación podría llevarnos el resto de la presente década) exige el uso de nuestros bosques y, con ello, la lenta pero inexorable extinción del caudal de nuestros ríos.

El estrangulamiento del sector externo por el creciente costo de las importaciones petroleras y el virtual estancamiento de nuestra capacidad exportadora, nos sitúa en la incómoda pers-

---

5. Ver Krief, B., *El Marketing Dinámico*. Salamanca: Araya, 1972, para un enfoque socio-psicológico; Mongotmery y Urban, *Marketing Científico*. Madrid: Pirámide, 1977; y Naert y Luflang, *Building Implementable Marketing Models*. Leiden: Martinus Nijhoff, 1978, para un enfoque matemático; y Webó, *A System Model for Market Development Planning*. Ann Arbor: Xerox, 1980 y Griegg, *Evaluating the Consequences of Marketing Change*. Ann Arbor: Xerox, 1980, para un enfoque de sistemas.

6. Ver Bartels, R. (ed.), *Comparative Marketing: Wholesaling in Fifteen Countries*. Homewood: Irwin, 1963 y Fayerweather, J., *International Marketing*. New Jersey: Prentice-Hall, 1965.

7. Moya Pons, F., *El Futuro Dominicano*. Santo Domingo: 1980.

pectiva de pagar, suponiendo cero inflación, a finales de esta década la suma de 600 millones de dólares, si los precios siguen siendo los actuales. El Dr. José Luis Alemán estimó recientemente el monto de la inversión necesaria para convertir nuestras plantas termoeléctricas para que utilicen carbón mineral en la cifra de 1,900 millones de dólares.<sup>8</sup>

La explosión demográfica significa que, para finales de este siglo, habrá 7 millones de dominicanos que exigirán mejores niveles educacionales, nutricionales y de salud, en un ambiente de recursos más escasos que los actuales y una situación económica mundial más deprimida.

Estas tres sentencias del futuro dominicano parecen ser muy pesimistas, pero la voluntad y la fe del pueblo dominicano demostrarán su capacidad de reorganizar nuestra sociedad y sus instituciones.

### *El papel del marketing:*

El marketing tiene el ineludible deber de ser desarrollado por profesionales dominicanos insertos en la realidad antes descrita. Una institución que debe ser moldeada por estas exigencias es el Sistema de Comercialización. Para esta misión se requiere el instrumental más sofisticado para comprender la realidad total del quehacer mercadológico en la República Dominicana.

Podría ser útil la máxima que dice: "Más vale una mediocre utilización de un concepto preciso que una exacta cuantificación de una teoría dudosa". La visualización de los diferentes "modelos" que interactúan en el sistema de comercialización que cada uno administra es un importante primer paso al ordenamiento del pensamiento para desarrollar la gama más amplia de alternativas, escoger la más conveniente y ejecutarla con eficiencia. Esta debe ser la contribución de los mercadólogos al desarrollo del país. Así se evitará el dispendio de recursos que significa la improvisación, la incapacidad y la ignorancia.

Los modelos mínimos que se deben visualizar en nuestra gestión son:<sup>9</sup>

1. Modelo de Medio Ambiente o de la Sociedad, incluyendo la coyuntura internacional. Este modelo es requerido para poder engarzar las acciones de las instituciones con el bienestar de la sociedad;

---

8. Conferencia dictada ante la Asociación de Ejecutivos de Ventas y Mercadeo, Santo Domingo, 25 de marzo de 1981.

9. Basado en Kotler, P., *Mercaçotecnica Aplicada*. México: Interamericana, 1973. p. 691.

2. Modelo de Decisiones de Mercadotecnia, que comprende el modelo particular de la institución propia y el modelo agregado del resto de la competencia, con la finalidad de evaluar la propia eficiencia con las otras instituciones del mismo ramo;

3. Modelo de Decisiones de la Mezcla de Mercadotecnia, con los sub-modelos específicos de producto, precio, fuerza de venta, distribución y promoción;

4. Modelo de Distribuidores, donde se estudian los canales virtuales a través de los cuales se logra abastecer al consumidor con bienes o servicios.

5. Modelo de Comportamiento del Consumidor, para comprender los ajustes conductuales que el consumidor efectúa a la mezcla de mercadotecnia que se ejecuta a través de los canales de distribución, y

6. Modelo de Costos y Ventas, para traer a tierra firme todas las especulaciones anteriores. Esta realidad se concreta en el análisis de un concepto clave del marketing: participación en el mercado (marketsharing).

La aplicación de estos modelos se presenta en dos ejemplos desarrollados por el autor en dos instituciones (tal vez de carácter muy alejado de la tradición mercantil de las instituciones de marketing en la República Dominicana), una de educación superior y la otra de comercialización estatal. Estos ejemplos son reflejos de una tendencia de aplicar las enseñanzas del marketing a procesos no-mercantiles llamada mercadotecnia social.<sup>10</sup>

### *El modelo de una universidad:*<sup>11</sup>

A una universidad que se preocupe por la calidad y presentación de las carreras (en tanto producto inmediato) y de los profesionales que gradúa (como producto final), le interesará conocer la reacción de los estudiantes ante los costos de las matrículas (considerando como precio del producto "educación" que compran los estudiantes); le interesará el reclutamiento de nuevos estudiantes y profesores (verdaderamente, una acción de vendedores); diseñará los mejores locales y ambientes, determinando la localización más ventajosa (resultando un ejemplo de distribución); y estará insomne por la imagen que proyecta a la sociedad (un típico problema de publicidad).

10. Ver Weinberg, Ch., "Marketing in the Public Sector", *Alumni Bulletin*. Stanford University, Winter 1974, pp. 16-19 y Kotler, Ph., *Marketing for Non-profit Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, 1975.

11. Tomado de Sang, M., "Estrategia Institucional para Centros de Educación Superior". *Documentos 3*. Santo Domingo, INTEC, 1978. pp. 39-52.

Si los problemas de la universidad antes enumerados pueden compararse con su equivalente en la composición de la llamada "mezcla de la mercadotecnia", entonces tiene sentido que la planificación y administración universitarias desarrollen los modelos racionales que le den respuestas a estos problemas a través de un modelo general. La Gráfica 1 nos presenta sucintamente un ejemplo poco refinado de modelo mercadotécnico para una universidad.

El modelo está formado por otros modelos particulares. Parte de un modelo ambiental o de la sociedad, referencia obligada de la acción y quehacer universitarios. Luego se presentan los modelos generales de mercadotecnia de la universidad de marras y del resto del sistema universitario. Esta diferenciación puede resultar en franca competencia o en fructífera cooperación y complementación. Luego vienen los componentes de la mezcla de mercadotecnia ya referidos anteriormente.

A seguidas, los modelos de distribuidores (los canales que llevan el producto a la clientela) se han diversificado en las diferentes modalidades de educación universitaria que deben converger en la creación de un modelo de comportamiento del consumidor; con carácter inmediato, los estudiantes, y con carácter mediato, los empleadores. Como este proceso no se da en el vacío, debe referirse, finalmente, al modelo de costos y ventas, que en términos universitarios correspondería a enfrentar un presupuesto con la realidad de un número de estudiantes captados.

Es aquí donde los elementos mercadotécnicos introducen realismo a los procesos de planificación, precisando las metas y desarrollando las políticas. El efecto sinérgico no sería negativo, como demuestra en muchos estudios de análisis costo/beneficio de la educación superior, base real para justificar la situación de permanente subsidio.

Hay que enfatizar que la innovación de los planes de estudios, de la organización y administración, de las prácticas pedagógicas y docentes, de los programas por medios no-tradicionales y, en fin, de la misma concepción del quehacer universitario no es una posibilidad remota. Al contrario, es una exigencia de la racionalidad y el rigor perdidos en nuestras universidades, como entidades aisladas. El conjunto del sistema universitario debe coordinar sus esfuerzos y complementar sus programas para beneficio del país.

### *El modelo de una institución pública de comercialización:*

En la Gráfica 2 presentamos la misma secuencia de modelos adaptados a una institución pública dominicana de comercialización agropecuaria. Durante la gestión administrativa iniciada en 1978, el organismo público de nuestro ejemplo comenzó a reorganizarse tomando como punto de partida un enfoque de sistemas aplicado a la planeación. La experiencia acumulada y el conjunto de normas establecidas ha permitido configurar modelos de comportamiento cualitativos de los diferentes actores de la comercialización de productos alimenticios básicos en República Dominicana.

Los modelos particulares de la Mezcla del Marketing están rígidamente establecidos por la Ley de Creación de la Institución. Pero la administración eficiente de estos componentes mercadológicos se logró a partir de la integración de un modelo de Comportamiento del Consumidor tomando como base los datos obtenidos de la Primera Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos Familiares. Por otro lado, la sujeción a una realidad financiera se estableció a partir de unos controles de costos que configuran los elementos de un Modelo de Costos para las operaciones de la institución.

La presentación de estos dos ejemplos ha sido con el interés de mostrar que el ordenamiento —aun a nivel preliminar— de los componentes del quehacer mercadotécnico es suficiente para lograr un efecto sinérgico de la labor profesional.

Por esta razón se puede tener fe en el curso del Marketing en la década del 80 por sendas de rigor conceptual, aplicación creativa de técnicas de optimización y objetivos de eficiencia. El panorama poco halagüeño mostrado para la década actual podrá ser revertido para poder garantizar un proceso sostenido de desarrollo de la economía dominicana.

### *La imaginación necesaria:*

El presente trabajo ha tenido de manera subyacente una tesis que coincide con la previsión del marketing en el futuro inmediato: el marketing es parte del Sistema de Información Empresarial<sup>12</sup>. Si las exigencias de la Administración Total de las empresas es un requerimiento a los empresarios dominicanos por las rígidas condiciones económicas presentes y previsibles para el futuro, entonces, planificación, administración y marketing conformarán

---

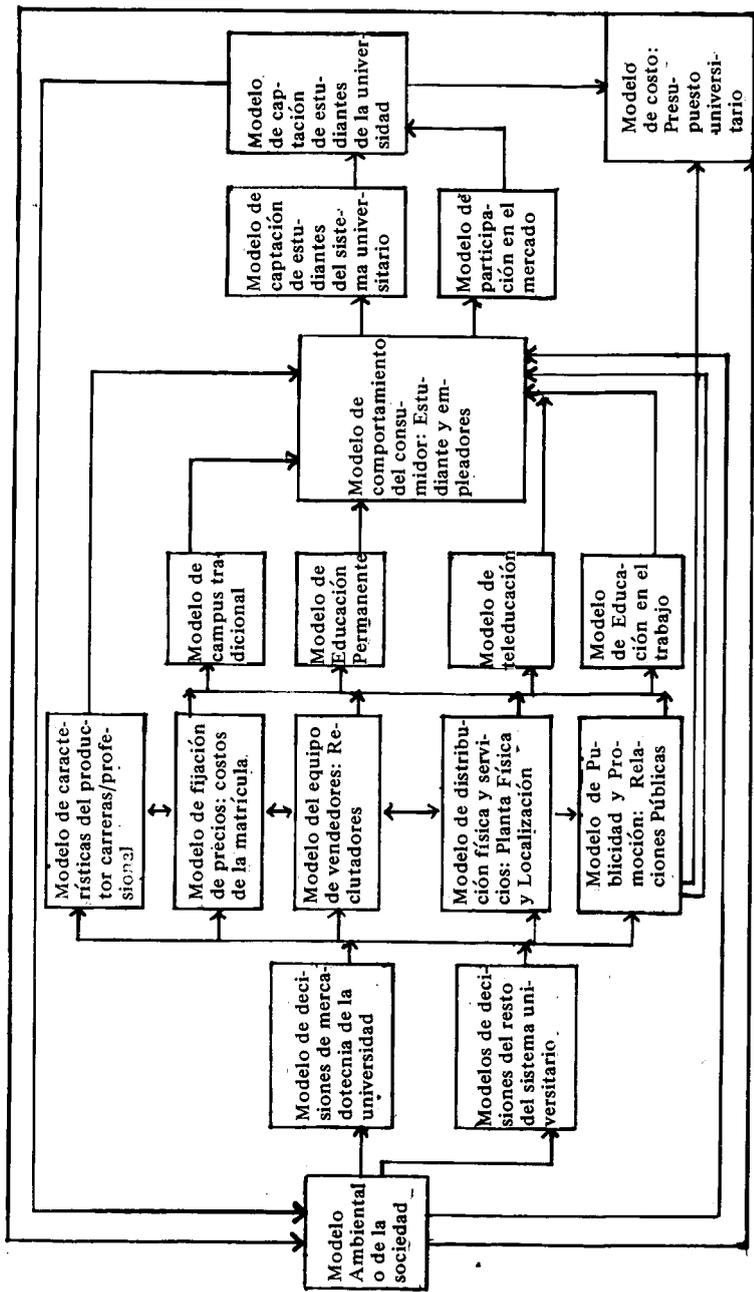
12. Ver Bartels, *El desarrollo...* p. 256.

una pieza con tres soportes, creándose verdaderamente una sólida y única ciencia de la gestión.

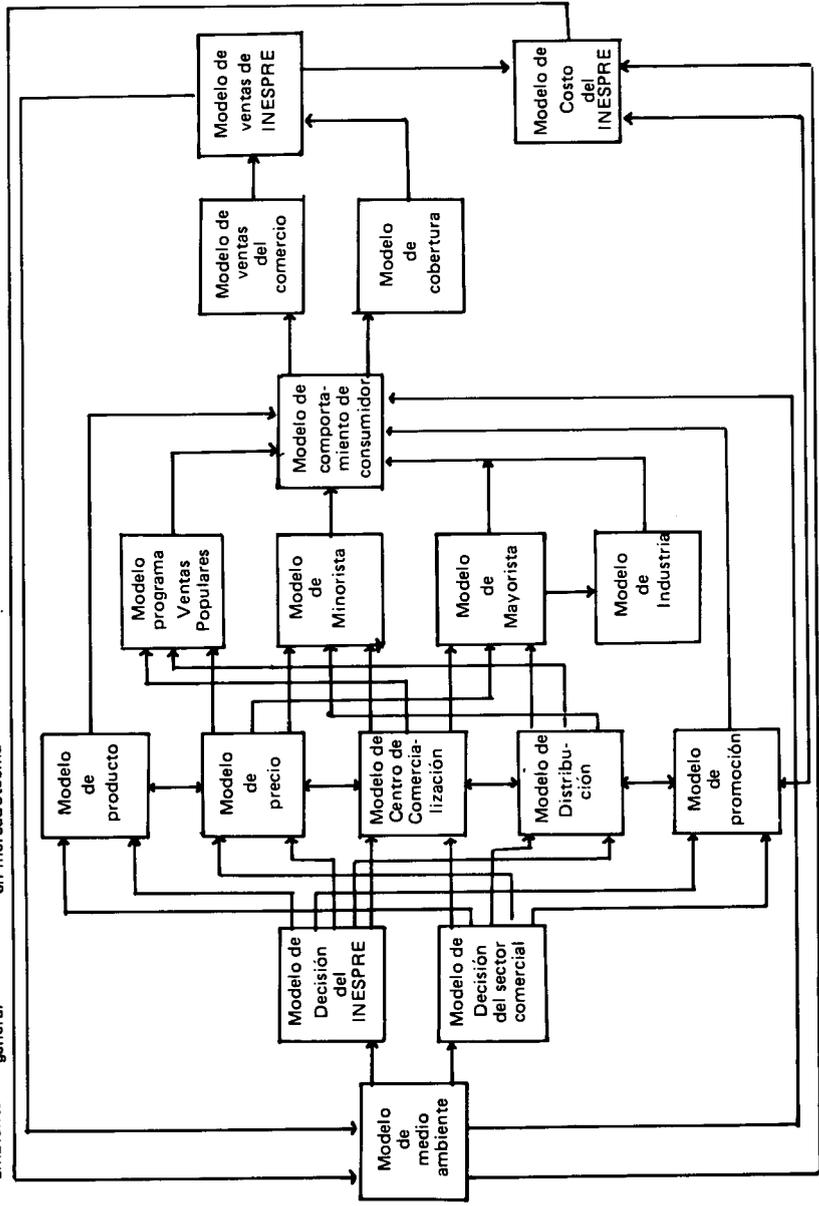
La imaginación es la única opción realista para alcanzar este objetivo. Se les debe exigir a los cerebros dominicanos el máximo de comprensión de las técnicas y métodos desarrollados en medios económicos y mercantiles más sofisticados que los de la República Dominicana, pero se debe también requerir el tope de su voluntad para dedicarse a diseñar, experimentar y evaluar las alternativas más plausibles para la modernización y optimización de nuestras operaciones productivas.

La imaginación es la única garantía de éxito en una empresa difícil. Pero la dedicación y esfuerzo mancomunado de los profesionales dominicanos llevarán a feliz término esta titánica labor.

**MODELO DE MEDIO AMBIENTE**      **MODELO DE DECISIONES DE MERCADOTECNIA GENERAL**      **MODELO DE DECISIONES POR ELEMENTO DE LA MEZCLA EN MERCADOTECNIA**      **MODELO DE DISTRIBUIDORES**      **MODELO DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**      **MODELO DE COSTOS Y VENTAS**



GRAFICA 1



GRAFICA 2

## 4. LA INVESTIGACION DE MERCADOS INTERNACIONALES\*

La actividad de expandir las economías de los países subdesarrollados se ha convertido en una de las más críticas. Se ha señalado al comercio internacional como uno de los puntos importantes en los diferentes planes de desarrollo y en la teoría económica.<sup>1</sup>

La mayoría de las bibliografías disponibles sobre los negocios internacionales están enfocadas desde el punto de vista de una empresa "multinacional", tanto en sus dimensiones como en el poder socio-económico, que pertenece al mundo desarrollado.

Esta falta de material bibliográfico relevante a la actividad del comercio internacional de países pobres y dependientes hace que cualquier propósito de profundizar el tema quede en investigaciones preliminares. Con la notable excepción del Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT, organismo especializado de las Naciones Unidas destinado a servir a las naciones en vías de desarrollo en la promoción y la investigación de sus productos y sus mercados, no se encuentran otros esfuerzos.

Dadas las restricciones presentes, este trabajo se dedica a explorar la metodología para conocer el ambiente en el cual se desarrolla el comercio internacional y salir de nuestras propias fronteras, pero con las condiciones impuestas por la realidad de subdesarrollo. Este trabajo está dividido en cinco apartados. El primero tratará sobre una definición y sistematización de la investigación de mercados internacionales; en el segundo se describe al empresario latinoamericano y el comercio; en el tercero, las

---

\*Versión ampliada de una monografía presentada en la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN), Lima, Perú. Apareció en *Ciencia y Sociedad*, 2 (1), enero-junio, 1977.

1. La teoría económica desarrollada por la CEPAL demuestra este carácter estratégico del comercio exterior.

áreas de investigación del mercado particular; en el cuarto, la competitividad de los productos; y en el quinto, las conclusiones.

En el análisis se intentará bosquejar los elementos básicos que puedan dirigir la acción de los empresarios de países pobres para introducir bienes y servicios en mercados de otros países.

## CONCEPTOS GENERALES

El proceso de especialización de las economías latinoamericanas en productos necesarios y demandados por las economías desarrolladas del occidente capitalista fue causado por la dirección e intervención directa de financistas y empresarios, principalmente ingleses y norteamericanos, en el fomento y financiamiento de las empresas productoras de esos productos. Así, la toma de decisiones y la evolución de adaptación de la tecnología administrativa implementada fueron desconocidas para el empresario latinoamericano<sup>2</sup>, ya que la comercialización era de la exclusiva competencia de las agencias o sucursales de los importadores extranjeros.

Este proceso es importante para comprender la falta de tradición en la planificación estratégica de nuestras economías en el área del comercio internacional.

Por otra parte, las campañas de promoción se concretizan en alentar a exportar y no a capacitar en las técnicas científicas de mercadotecnia. Al carecer de estos instrumentos de información, los vaivenes de los precios en el comercio internacional provocan la quiebra de muchos exportadores.

Por ello, toma sentido la frase de que “los exportadores deben pagar por sus errores o por la investigación de mercados que permita evitarlos”<sup>3</sup>.

El problema esencial para una sistematización científica de la promoción y comercialización internacional radica en el prejuicio en contra de la investigación de mercados, al considerarla muy cara e inútil. Por el contrario, el costo depende del tiempo y del tipo de información que se necesite y la utilidad se determina por la claridad de los objetivos empresariales y la estrategia establecida.

En consecuencia, la estrategia definida es el factor principal para garantizar un esfuerzo económico y efectivo de investigación de mercados, previo a la comercialización. “En años recientes, las

---

2. Sunkel y Paz, *El Subdesarrollo Latinoamericano y la Teoría del Desarrollo*, México: Siglo XXI, 1970. Principalmente la Parte IV.

3. Weller, “Market Research for selling abroad”, *Forum*, III (2) 4 Ginebra.

compañías multinacionales han puesto un énfasis mucho mayor en el planeamiento como instrumento administrativo. Confrontadas con los cambios rápidos y la creciente incertidumbre en sus negocios alrededor del mundo, han desarrollado un marco más analítico para facilitar una toma de decisiones más compleja<sup>4</sup>.

El propósito de la planificación es influir en el futuro y no ser víctima de él. La objeción inmediata sería que una empresa de un país pobre no puede compararse con una empresa multinacional. Creemos que, a pesar de la desproporción, el fundamento teórico del planeamiento, como garantía de la eficacia de la acción e implementación de planes, es válido y necesario para nuestras empresas exportadoras.

Conviene enfatizar el planeamiento con sus dos tipos —estratégico, a largo plazo y táctico, a corto plazo—. Ambos aspectos están relacionados y deben complementarse en su elaboración, aunque la visión del futuro se logra con el planeamiento estratégico, en base a la filosofía básica, dirección y objetivos de la empresa.

Esta conclusión contrasta con la práctica empírica de las empresas que comienzan por establecer sus mercados de exportación con la búsqueda y designación de un agente-representante<sup>5</sup>. De este modo incurren en un gasto inicial, se envían catálogos y muestras y, como sucede en la mayoría de los casos, a los pocos años fracasan. El proceso suele atribuirse por parte del agente a los precios poco competitivos y/o a la falta de promoción y publicidad. De ser cierta la primera hipótesis, se justifica una investigación previa del producto que asegure información sobre su competitividad en precio, características, etc. Si la segunda es la correcta, la investigación previa nos hubiera llevado a la conclusión de que la empresa debía considerar su capacidad antes de introducirse en un mercado con tales exigencias de competencia. Por ende, no se hubiera realizado el gasto.

Por otra parte, si el problema radica en la falta de idoneidad del agente, entonces, la investigación habría determinado algunas características del mercado que indicaría el tipo de agente que se necesitaba (en el caso que el nivel de operaciones requiriese sólo un agente). Indudablemente, hay que insistir, todo depende de los objetivos de la empresa.

Se ha establecido que el área crítica para la toma de decisión en operaciones internacionales es la información, por lo tanto, ésta debe ser recolectada de acuerdo con el plan estratégico. El pro-

4. Dymsha, W., *Multinational Business Strategy*, New York: McGraw Hill, 1972. p. 49.

5. Weller, op. cit.

ceso de toma de decisión mencionado ha sido esquematizado en el anexo I<sup>6</sup>, siguiendo los conceptos explicados.

Como se podrá ver, el esquema es aplicable a cualquier empresa, no importa su tamaño, ya que es una manera de diagnosticar constantemente la habilidad de la empresa dentro de un ambiente distinto y mucho más delicado que el nacional. Es necesario puntualizar que la salida al mercado internacional implica un medio mucho más incontrolable<sup>7</sup>; por lo tanto, el empresario generalmente cree que la investigación hecha una vez servirá como cura definitiva<sup>8</sup> a la incertidumbre. Esta concepción errónea sobre el rol de la investigación de mercados, hace que muchos empresarios ordenen trabajos sofisticados que no les resultarán de provecho, puesto que su verdadera necesidad es un planeamiento estratégico que les defina el tipo de información requerida y la creación de fuentes para tener los datos necesarios.

La parte crítica en el modelo presentado es el sistema de Información de Mercadeo Internacional. Como ya hemos dicho, el tamaño y complejidad del mismo se determina por el volumen de las operaciones de la firma y la filosofía y objetivos empresariales. A pesar de esta relatividad, la base de información debe estar presente en todo planeamiento estratégico. Los componentes de esta base informativa, en su concepción más genérica, pueden llegar a sumar 25 categorías<sup>9</sup>. Dichas categorías son resumidas, para efectos de análisis, en tres;

- a) mercado y producto
- b) ambiente socio-cultural
- c) ambiente político-legal

La recolección de los datos puede hacerse de cuatro maneras no necesariamente excluyentes<sup>10</sup>, a saber:

- a) observación
- b) inventario documental
- c) investigación de gabinete
- d) investigación de campo

---

6. Este anexo está basado en Dymsha, op. cit. p. 65, pero se han ajustado muchas de las operaciones a la realidad de un empresario de país pobre. Además, se han aplicado los conceptos de Administración de Proyectos, del Profesor Maisonneuve, y del diagrama de Keegan, *Multinational Marketing Management*, Englewoods Cliffs N. J.: Prentice-Hall, 1974. p. 19.

7. Hess y Cateora, *International Marketing*. Homewood, Ill.: Irwin, 1966. p. 8. Los autores hacen un estudio sobre variables controlables e incontrolables en el comercio internacional y en los ambientes extranjeros.

8. Weller, op. cit. p. 4. El autor presenta esta asunción como "La fe de que es una posición mágica que cura todos los achaques mercadológicos".

9. Keegan, op. cit. p. 151. Weller, op. cit. presenta un listado más resumido basado en puntos a investigar en el mercado y en el producto. Ver Anexo II.

10. Keegan, op. cit. pág. 153

Como el costo es uno de los argumentos que sirven de excusa a los empresarios para no comprometerse en una investigación de mercado, debemos señalar que los tres primeros métodos de investigación son de bajo costo, tanto porque pueden ser realizados por el propio empresario como por las numerosísimas fuentes secundarias de datos. En la realidad, los datos empíricos indican que en las corporaciones multinacionales el 73 por ciento se basa en los dos primeros tipos de recolección de datos.<sup>11</sup>

Al igual que en la comercialización doméstica, el planeamiento estratégico para el mercado internacional debe estar enfocado en una orientación de mercadotecnia; es decir, “que los objetivos, políticas y programas deben ser siempre dirigidos hacia la satisfacción inmediata o final de los clientes en los mercados de exportación”<sup>12</sup>

## EL EMPRESARIO LATINOAMERICANO Y EL COMERCIO INTERNACIONAL

A pesar de los pasos agigantados que el proceso de industrialización ha tomado en América Latina en los últimos decenios, se puede todavía postular que el avance relativo ha sido frenado por las prácticas de inversión de los empresarios nativos<sup>13</sup>. Esta afirmación obliga a considerar los pre-requisitos de toda acción empresarial, incluyendo la decisión de “ir a los mercados externos”.

En el esquema<sup>14</sup> se representan los objetivos empresariales como el resultado de la interacción de la filosofía básica —sea económica, social y/o política— de los detentadores del control empresarial y del carácter y estilo de la dirección de la empresa que puede ser paternalista, autocrática, etc.

Son varias las teorías desarrolladas para explicar la amplia gama de ‘estilos’ de dirección empresarial existentes en el mundo, y aun dentro de una misma sociedad<sup>15</sup>. Se bosquejarán aquí las características más resaltantes del empresario de un país pobre, sub-

11. Idem, pág. 154.

12. Root “The elements of export promotion”. *Forum*, VII (3) 14.

13. “...el proceso de industrialización podría haber coadyuvado en mayor proporción al desarrollo económico acelerado y socialmente más equilibrado, de no haber estado presentes algunos factores negativos”. *Problemas y Perspectivas del Desarrollo Industrial Latinoamericano*, Comisión Económica para América Latina, Organización de las Naciones Unidas, E/CN, 12/664, Mar del Plata, p. 19.

14. Ver Anexo I.

15. Algunos trabajos prominentes en este área son: Negandi y Estafen “A Research Model to Determine the Applicability of American Management know-how in Differing Cultures and/or Environments”, *Academy of Management Journal*, 8 (4) 309-18. Dic. 1965. Richman, “Significance of Cultural Variables”, *Academy of Management Journal*, 8 (4) 309-318, Diciembre 1965 y “Social and Cultural Factors in Management Development”, *International Labour Review*, 94 (2), Agosto, 1964.

desarrollado, y típicamente latinoamericano, en sus aspectos cualitativos y descriptivos.

La cuantificación y profundización del análisis serán pospuestas para otra ocasión, trazando ahora los rasgos más generales de un retrato, que nos sirva para estudiar cómo afecta al proceso de decisiones para salir a mercados externos.

Se ha argumentado<sup>16</sup> que este retrato se basa en la consideración de que el empresario latinoamericano está más motivado por la acción, convirtiéndola en un fin en sí misma. Por eso rechaza la objetividad y es emotivo, impaciente e impulsivo.

Según esta primera versión, la causa reside en la psicología del latinoamericano, quien no está interesado en los resultados. Para él los beneficios de los resultados son relativamente irrelevantes. Ya que es un hombre de pasión, la acción ocupa un lugar primordial, más importante que los resultados, porque permite la libre expresión de los sentimientos internos, la expresión espontánea.

Contra poniendo esta imagen a la del anglo-sajón, lógico, racional y metódico, se llega a la conclusión de que los estilos gerenciales tan diferenciados se basan en la consideración de la esencia de la administración como un 'arte', para los latinoamericanos —una cualidad innata que se lleva en la sangre— o como una 'ciencia', para los anglosajones —una técnica con leyes y principios que se pueden enseñar y aprender—.

A pesar del razonamiento de este retrato, no es útil ya que su Sicologismo reduce a una imagen casi absurda al empresario latinoamericano.

El retrato que se necesita debe estar basado sobre todo en una observación de su historia con sus condicionamientos sociales y económicos.

Se podría configurar una imagen del empresario latinoamericano partiendo de la organización social imperante en las economías coloniales: la hacienda<sup>17</sup>; pero, para una más completa comprensión, habría que suponer todas las raíces históricas.

La empresa latinoamericana basa el patrón de autoridad en el control de la propiedad. Dicho control conlleva intromisiones de los accionistas más allá de los límites que permite la economía

16. McCamn, "An aspect of Management Philosophy in the United States and Latin America", *Journal of the Academy of Management*, 7 (2) 149-152. Junio, 1964.

17. Mayer, "The Hacienda as a Social System", Separata, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, mimeo, S. f. El autor presenta una síntesis de las teorías y estudios realizados sobre la dinámica de la hacienda. Algunos elementos merecedores de una amplia investigación que profundice el grado de influencia en la actitud empresarial actual serían el consumo conspicuo de los hacendados, la concepción machista de la dirección empresarial, etc.

capitalista. Se forma, pues, lo que Cardoso llama la “empresa clánica”<sup>18</sup>.

Por eso, a pesar del mecanismo legal de la compañía anónima o por acciones, la mayoría de nuestras empresas son instituciones familiares. El ámbito empresarial significó únicamente el paso de una actividad agro-minera a una actividad comercial para las élites aristocratizantes durante los años republicanos del siglo XIX. Toda la estructura social y familiar persistió en la empresa latinoamericana, pese a las migraciones europeas. Los emigrantes fueron así, un sólo elemento reforzador de la tendencia familiar<sup>19</sup>.

El mismo autor explicita, en una obra más reciente, una serie de condiciones históricas, sociales y económicas que determinan las posibilidades de acción de los empresarios privados en países pobres contemporáneos:

a) Económicamente, porque los parámetros básicos de la producción y del mercado aparecen condicionados por las economías ya desarrolladas (tecnología, comercialización, tipo de empresa, etc.).

b) Socialmente, porque los empresarios se enfrentan con los demás grupos de las sociedades industrializadas en un momento en que estos grupos ya están organizados y son capaces de presionar, en el sentido de limitar la libertad de acción empresarial, sea directamente o a través del Estado (recuérdense las acciones de los carteles internacionales).

c) Políticamente, porque la expansión del mercado y la implementación de una política de desarrollo industrial deja de ser una misión nacional para transformarse en una faena doble: destruir la estructura latifundista y pactar a nivel internacional para llevar adelante la industrialización del país (consecuencia de las presiones anteriores)<sup>20</sup>.

Con este marco socio-histórico, se establece la siguiente tipología de los empresarios latinoamericanos:

1) El empresario especulador, que funda su prosperidad en golpes de audacia, en la manipulación de inventarios, en la represión de los aumentos salariales, etc.

18. Cardoso, *Empresário Industrial e Desenvolvimento Econômico*, Sao Paulo: 1964, p. 123.

19 *Idem*. p. 103-4.

20. Cardoso, *Mudanças Sociais na América Latina*, Sao Paulo, 1969, p. 85. “El empresario típico de los países subdesarrollados se convierte no sólo en el industrial que busca los beneficios máximos por la innovación en el plano de la empresa (proceso éste que encuentra límites debido a la dependencia tecnológica del empresario en los países subdesarrollados) o de los mercados, más, se caracteriza por la capacidad de definir una orientación adecuada de su actividad en función de las posibilidades de transformación del conjunto de la sociedad y de la economía”. p. 86.

ii) El empresario puritano, cuya orientación puede llevar a un incremento de la racionalidad a un nivel puramente interno de la empresa; incluye al tipo "capitán de industria".

iii) El empresario desarrollista, aquel que manipula los engrajes del Estado y acumula capitales con maniobras más o menos temerarias; su principal esfuerzo consiste en insertarse en un proceso de automatismo del desarrollo económico del cual será beneficiario.

iv) El hombre de empresa moderno, interesado en la planificación a nivel 'societal' y en la racionalización y burocratización a nivel de empresa<sup>21</sup>.

Dentro del marco de discusión del autor, estos tipos empresariales conviven y son más o menos preponderantes dependiendo de la política y marco institucional que establezca el Estado.

Considerando que la promoción de las exportaciones (o sea, la incursión en mercados externos en una forma masiva) es uno de los mecanismos de política del desarrollo más enfatizados<sup>22</sup>, se puede postular que cada una de estas categorías de empresarios reaccionará de manera muy diversa.

El primero será el típico exportador, que venderá a un importador mayorista (un broker) y buscará el producto de más alta rentabilidad del momento, sin una preocupación por el futuro ni por las regulaciones y ética del comercio internacional.

Por su parte, el segundo difícilmente hará exportaciones, sino que venderá a un agente exportador nacional, quien correrá con el riesgo de la operación.

Por otro lado, el desarrollista, que no es empresario, sino oportunista, será aquél que se aprovechará de los mecanismos de incentivos y se convertirá en el agente exportador.

Por último, el hombre de empresa moderno planifica su introducción en el mercado foráneo. Se interesa en armonizarlo con el desarrollo de su empresa y lo hace con un amplio horizonte de planeamiento (no se restringe a la operación de corto plazo para sólo aprovechar la oportunidad). Además, procede, en consecuencia, con la cautela y la metodología de un estratega, tomando las decisiones luego de una acumulación de conocimientos sobre el mercado al que se dirige, las prácticas y requisitos del mercado de exportación y la competitividad de sus productos y de su firma.

Estas categorizaciones de empresarios, incluyendo en menor

21. *Idem.* p. 87.

22. Ver Guido di Tella, *La Estrategia del Desarrollo Indirecto*, Buenos Aires: Paidós 1973; que propone una especialización de la economía argentina en productos industriales para la exportación.

grado la del último tipo, se encuentra en toda sociedad, dadas las condiciones histórico—sociales advertidas. Lograr la proliferación de nuevas técnicas que lleven a un nuevo espíritu empresarial es una misión necesaria, porque

“Ninguna clase de personas tiene más influencia en la vida económica y social de una nación que los administradores...Ellos tienen control sobre el uso de la mayor parte de la riqueza de la nación incluyendo mucho de sus activos en cambio extranjero. En el conocimiento de sus trabajos y la eficiencia con la que ellos los desempeñan depende la productividad de los recursos materiales y humanos del país. Ellos son directamente responsables de una gran parte de la felicidad y bienestar de aquellos, que suman cientos de miles en algunos países, hasta millones en otros, que trabajan bajo su control directo, y de aquellos que son afectados por el resultado de sus actividades”<sup>23</sup>.

## EL AMBIENTE INTERNACIONAL

De los aspectos citados en la introducción, se pueden categorizar dos niveles: i) el ambiente externo a la empresa —la socio—cultura, el marco político—legal y el mercado propiamente dicho— y ii) las condiciones internas —la auditoría administrativa, las finanzas, etc.

Vamos a tratar aquí los factores propios del ambiente externo de la empresa (aquellos que no son controlables por la dirección empresarial), los que van a determinar la estrategia de mercadotecnia y comercialización. Tan importante son estos aspectos externos que *Columbia Journal of World Business* dedicó al tema un número completo<sup>24</sup>.

Se tomarán en apartados cada conjunto de variables y luego se discutirá su importancia. Como ejemplificación de la metodología nos referiremos al caso de Juan Valdés de la Federación de Cafeteros de Colombia<sup>25</sup>.

### *El estudio de mercados:*

La selección de mercados extranjeros es con frecuencia producto del azar y no de un planeamiento. Sólo en los últimos

23. Organización Internacional del Trabajo, *The effectiveness of the I.L.O. management development and productivity projects*, Ginebra: OIT, 1965. p. 73.

24. Ver VIII (4) Invierno 1973.

25. Basado en Uribe-Campusano, Andrés, “La Historia de Juan Valdés” *Forum*, IV (3) 17-22, Diciembre 1968. Ginebra.

tiempos, los organismos especialmente creados para la promoción de exportaciones hacen estudios y perfiles de mercados potenciales.<sup>26</sup>

Las estrategias más usuales para seleccionar mercados<sup>27</sup> son:

i) Criterio del Tratamiento Preferencial: es un concepto que tiene origen en los imperios coloniales, ya que el comercio internacional se efectuaba con las colonias, llegándose a prohibir el comercio con otras potencias. (V. Gr. España prohibió el comercio de las colonias americanas con Inglaterra y Holanda, creando el Monopolio de la Casa de Contratación de Sevilla)<sup>28</sup>.

Este criterio no es operacional hoy día; pues, a pesar de las barreras visibles (tarifas, cuotas, etc.) o invisibles (boicots, campañas de descrédito, etc.), se han implementado tratados como el GATT y otros, cuyo objetivo es liberar de estas barreras para hacer más amplio el comercio internacional.

ii) Principio de la Válvula de Escape: como su nombre lo indica, se trata de vender en el exterior cuando hay sobreproducción a escala nacional. Este criterio sirvió para períodos de supremacía del vendedor en los mercados, no interesándose a los exportadores las condiciones de los mercados externos. Con el paso a economías dominadas por los compradores, los exportadores se enfrentaron a condiciones más competitivas, lo que significó el abandono de este concepto.

iii) Principio de Similitud: con la liberalización de las condiciones del mercado internacional, los exportadores tuvieron como primera reacción el concentrarse en aquellas áreas geográficas que fuesen similares a su país de origen. A pesar de las limitaciones de este criterio (miopía del exportador, poca profundidad en la investigación, inaplicabilidad para las economías pobres, etc.) es muy usado y, en consecuencia, causa de muchos fracasos.

iv) Método de la Investigación de Mercados Internacionales: a pesar del amplio significado de la palabra mercados, para efectos operacionales, sólo interesa en relación con el conocimiento de tres variables —población, poder de compra y propensión de un área geográfica o social determinada a comprar. La razón de esta selección radica en que sin población no existe mercado; esta población debe tener capacidad financiera que transforme sus necesidades latentes en demanda efectiva y, con referencia al producto en particular, estar dispuesto a comprar lo que se le ofrece.

26. En la República Dominicana el Centro Dominicano de Promoción de Exportaciones (CEDOPEX) realiza estas funciones.

27. Ver Kolde, *International Business Enterprise*. Prentice, N. J. 1968, Cáp. 20.

28. Caso histórico clásico.

Estos datos en una primera aproximación de conocimiento pueden ser recopilados de las fuentes secundarias —censos, estadísticas, anuarios, etc. Ahora, el paso final, la investigación de campo debe tener en cuenta las características del país en sí. A pesar de que es factible utilizar la misma metodología que en una investigación local, el exportador deberá hacer una investigación previa sobre los otros factores, a saber, el socio-cultural y el marco político-legal.

La manera más corriente (y tal vez la más práctica) es investigar siguiendo los escalones del canal de distribución del propio producto<sup>29</sup>. Siguiendo este canal se completan muchas de las investigaciones evitándose así las fuertes inversiones necesarias para realizar una investigación de mercado en una economía foránea.

La visita a los miembros del canal de distribución (ya sean exportadores, 'brokers', distribuidores mayoristas y minoristas) puede aportar el marco mínimo de conocimiento sobre el modus operandi de ese mercado en particular. De este modo se podrán captar las prácticas comerciales vigentes, la actitud de la competencia, la impresión de nuestro producto y su presentación, etc.

Es importante destacar que para este primer contacto con el mercado potencial hay dos fuentes útiles de mecanismos de acercamiento y de datos: los bancos comerciales y los agregados comerciales de nuestro país en el país extranjero.

Cuando se tenga cierta seguridad sobre la bondad de ese mercado, entonces se podrá pasar a una evaluación de la magnitud del mismo por medio de una investigación de mercado, ya sea sobre el producto ya sobre el consumidor<sup>30</sup>.

La investigación sobre el terreno sólo se justifica cuando el producto es muy nuevo y desconocido, el mercado es muy competitivo y/o el volumen esperado de venta compensa el gasto y el tiempo.

Por ende, el orden lógico de actuación sería la consideración de las variables socio-culturales y el mercado político-legal, paralelamente con el estudio histórico de ese mercado particularizado.

---

29. Una investigación siguiendo el canal de distribución en New York, Toronto y Montreal se hizo sobre el mercado de guandules enlatados. Los resultados fueron obtenidos sólo en el segundo nivel de la investigación. 1) los importadores-exportadores y 2) los distribuidores. Ver Sang et al, *El Mercado de Guandules enlatados de los Estados Unidos y Canadá*, Santo Domingo: Centro Dominicano de Promoción de Exportaciones y Centro de Comercio Internacional. Mimeo, Octubre de 1973.

30. Ver *Perfeccionamiento del Producto e Investigación sobre el Consumo*, Documento del Centro de Comercio Internacional, Ginebra, ITC/COURSES/2.6.1.

### *Las variables socio-culturales:*

En el cuadro de Keegan<sup>31</sup> el topico se reduce a los aspectos IV y V, como Condiciones Generales y otra información.

Otros análisis elevan de categoría este aspecto. Winick se sorprende del lento proceso de introducción de la antropología en los negocios y, principalmente, en la mercadotecnia internacional<sup>32</sup>. El autor distingue tres áreas pertinentes del conocer antropológico: aplicación específica a problemas de aceptación de productos, conciencia de los temas de una cultura y sensibilidad a los tabúes. Como ejemplo concreto, se puede señalar que el único estudio sobre un tema importante para la estrategia de mercadotecnia —la moda— fue realizado por antropólogos<sup>33</sup>.

Para los Estados Unidos, con su diversidad étnica y cultural, datos de esta índole adquieren importancia porque pueden ser determinantes en la introducción de un producto. Esta es la base de la estrategia de introducción del ron dominicano en el mercado de New York. Una firma licorera preparó su mercado inicial en la concentración de inmigrantes dominicanos, así aseguraba una clientela a través de mecanismos culturales y de ancestro<sup>34</sup>.

Consecuentemente el uso principal de los conocimientos culturales de un mercado es la creación de la imagen del producto. Así podemos ver el caso de un fabricante de jabón para ropa, en el Canadá, que hizo su publicidad basándose en las características de extra-fuerza para lavar ropa especialmente sucias (traducida en francés como 'les parts sales'). Al ver que las ventas disminuyeron, el empresario consultó a un especialista —antropólogo, según el autor— que le indicó que su publicidad estaba siendo mal interpretada, ya que la traducción daba a entender que eran las partes 'púdicas'<sup>35</sup>.

Hesseling desarrolla una metodología para evaluar las condiciones culturales de una sociedad<sup>36</sup>. En efecto, el autor presenta una matriz de variables societales, organizacionales y de roles personales que determinan el ambiente organizacional en ese país

---

31. Anexo II

32. Ver "Contribuciones de la Antropología a la Mercadotecnia", *Journal of Marketing*, 25 (5) 53, Julio 1961.

33. *Ibid.*

34. Cabral, Peña et al, *El Mercado de Ron de los Estados Unidos y Canadá*. Santo Domingo: Centro Dominicano de Promoción de Exportaciones y Centro de Comercio Internacional, Mimeo, Oct. de 1973.

35. Ver Nota 32.

36. "Studies in cross-cultural organization". *Columbia Journal of World Business*. VIII (4) Invierno 1973.

y en esa economía. El enfoque es exhaustivo, pero poco práctico fuera del interés académico.

Para la evaluación de este ambiente cultural —a pesar de la complejidad del tema— Hall propone unos tópicos interesantes que todo empresario con intenciones de establecer relaciones comerciales con el exterior debería conocer<sup>37</sup> :

i) El lenguaje del tiempo: es importante, porque es uno de los conceptos que debe de comprenderse en el cumplimiento de las citas y en el ritmo de vida de nuestras contrapartes. Así, el uso de programación del tiempo puede variar junto con el significado de los tiempos de espera.

ii) El lenguaje del espacio: al igual que la anterior, esta variable hace que se juzgue inapropiadamente por el patrón del ambiente que rodea a un empresario: su oficina, su planta, su lugar de citas, etc. Sin embargo, notemos que un norteamericano puede medir su importancia en la organización de acuerdo con la lejanía de su oficina, mientras que un supervisor francés estará cerca de sus subordinados. Incluso la decoración es un motivo plausible para predisponer a un ejecutivo con relación a su cliente, pues hay otros criterios porque las costumbres de los latinoamericanos de hablar muy cerca, ser muy efusivos y palmotear a nuestro interlocutor, por ejemplo, contrasta con la parsimonia de los británicos.

iii) El lenguaje de las cosas: el uso de los objetos materiales tiene un papel relevante en las diferenciaciones conceptuales entre los hombres. Así, vemos que un norteamericano juzga a las personas según como trata a sus bienes materiales puesto que ellos son el fundamento del status social. En el otro extremo, los japoneses tienen especial orgullo por objetos no-caros pero bellos y ordenados, que les producen un ambiente emocional apropiado.

iv) El lenguaje de la amistad: dado que mucho de lo dicho precedentemente se aplica a este punto, debemos sólo enfatizar que la comprensión de este concepto puede lograr mucho en un negocio o destruirlo. En algunos casos, los amigos y los familiares significan una especie de seguro, sin embargo para los norteamericanos no ocurre lo mismo. En los Estados Unidos, las relaciones interpersonales funcionan con un sistema muy tabulado de favores y obligaciones, mientras que la institución del 'compadrazgo' no implica que los favores se deban agradecer.

v) El lenguaje de los acuerdos: a pesar de que este tópico cae en el marco político-legal, hay ciertos aspectos no-escritos que

37. "The Silent Language in Overseas Business", *Readings in Global Marketing*. New York: Meredith, 1969. p. 63.

deben ser comprendidos. De este modo si no se ha firmado un documento de acuerdo con el derecho vigente, las concepciones de los compromisos suelen ser muy aleatorias, con muchas variantes.

Teniendo en consideración estas categorías intentamos lograr una primera aproximación de áreas críticas en el trato con nuestros futuros clientes. Con frecuencia es falta de comprensión y no la incompetencia lo que hace fracasar muchos negocios rentables.

### *El marco político-legal*

Keegan<sup>38</sup> resume este marco a la información prescriptiva. A pesar de la generalidad del rubro, está bastante bien condensado. El tema es uno de los más tratados por los autores procedentes de países desarrollados, a tal punto que Goodnow y Hansz<sup>39</sup> han presentado un modelo de evaluación por métodos estadísticos de los determinantes del ambiente de los mercados extranjeros. En su análisis toman 59 variables, desde el tipo de gobierno y su estabilidad (a partir de la opinión de un grupo de expertos del Departamento de Estado de los Estados Unidos) hasta la barreras socio-geográficas (cultura judeo-protestante u otras). Cuantificando estas variables, establecen tres grupos de países: 'calientes', si tiene ambiente favorable, 'moderados', de término medio y 'fríos' si el ambiente no es favorable.

Este ejercicio intelectual no es práctico; pero, si se toma como un catálogo, puede tener cierto uso. En un área específica como la mencionada, la investigación y el conocimiento sólo se logran con entendidos y conocedores del ambiente y a través de la documentación: leyes, códigos, etc. Como señala Kolde<sup>40</sup>, el ambiente legal de una empresa tiene dos aspectos: la soberanía del país donde se va a negociar y los acuerdos internacionales.

El primer ambiente se puede definir por la "jurisdicción que tiene una entidad política sobre las personas y cosas de un territorio determinado"<sup>41</sup>. Por ello se deben conocer los reglamentos y arbitrios existentes en este marco —y el proceso político que determina y ejecuta estas disposiciones— para poder actuar sin perturbaciones jurídicas.

El marco internacional del ambiente legal está dado por los convenios y acuerdos que las naciones soberanas se han compro-

38. Ver Anexo II

39. "Environmental Determinants of Overseas Market Entry Strategies", *Journal of International Business Studies*, 3 (1) 33. Primavera, 1972.

40. Op. cit., Pág. 3.

41. Ibid., Ver pp. 30-31.

metido a cumplir, aparte del derecho internacional. Estos tratados y convenciones se refieren principalmente a los derechos de las partes, siendo el más conocido el derecho de patente y marca. Además podemos considerar el GATT por su incidencia en las regulaciones tarifarias, el Tratado de la Oficina Internacional de Aviación Civil, que regula ese área, y los acuerdos de integración regional —el Mercomún Europeo, el Mercomún Centroamericano, la ALALC, el Acuerdo de Cartagena, etc.— que determinan regionalmente el comercio y el establecimiento de capitales extranjeros.

### *A manera de ejemplo: un caso*

Uno de los éxitos más sonados en la investigación y estrategia mercadológica pertenece a un país latinoamericano.

La campaña de la Federación de Cafeteros de Colombia en los Estados Unidos y Europa para promover un mayor consumo de su principal producto utiliza como símbolo de la campaña, una leyenda. El Sr. Juan Valdés es un digno, aunque sencillo plantador de café. Trabaja en las altas mesetas de los Andes colombianos.

Pero ¿cómo ayudó Juan Valdés al éxito, aumentando el consumo del café colombiano en los Estados Unidos y Europa?

*El Problema:* A finales de la década de los años 50, los plantadores de café de Colombia se encontraron en una situación vulnerable. El café de Colombia es un café de alta calidad, por lo que resulta el más caro del mundo. En consecuencia, la proporción de café colombiano empleado por los tostadores en sus mezclas empezó marcadamente a caer.

La Federación de Cafeteros de Colombia implementó una estrategia a fin de convencer a los tostadores de las virtudes de su producto, resultando un rotundo fracaso.

*Conocer el Mercado:* Para enfrentar el problema de manera eficiente, el conocimiento del consumidor y sus hábitos de consumo resultó imprescindible. De esta manera se les creaba a los tostadores el incentivo de elevar la calidad de sus mezclas por el uso especial de café colombiano.

La agencia publicitaria contratada para la campaña realizó una investigación con amas de casas para dar base científica a la estrategia mercadológica.

Resultado: La mayoría conocía el café del Brasil y sólo el 50 por ciento el Colombiano; 70 por ciento consideraba el brasileño como el mejor café y sólo 4 por ciento opinaba que era el de Colombia.

*La Campaña:* Juan Valdés es el producto de la publicidad y de la realidad social de Colombia.

Para presentar al público cómo se produce el café y por qué el de Colombia es el mejor, los camarógrafos fueron a Colombia a firmar todo el proceso y... la vida de Juan Valdés.

El 97 por ciento de la producción de café colombiano está en manos de pequeños agricultores, de los cuales Juan Valdés es la imagen.

Como la televisión es el medio más directo para llegar al ama de casa, los documentales sobre Juan Valdés y el café se difundieron en los diez mercados que componían el 50 por ciento del consumo total de café en los Estados Unidos.

*El Efecto:* A los seis meses, otro estudio comprobó que el conocimiento de que Colombia es un productor de café alcanzó el 81 por ciento. La opinión de que el café colombiano es excelente pasó del 19 al 49 por ciento y de que es el mejor del mundo saltó del 4 al 25 por ciento.

La campaña empleó otros mecanismos nuevos como la estrategia de marca. Así se empezó a promocionar marcas del tipo "100 por ciento colombiano". La campaña europea siguió la misma estrategia.

En el transcurso de nueve años, la Federación había invertido 14 millones de dólares en su campaña en los Estados Unidos y Europa. Tan sólo en 1967, Colombia exportó a Estados Unidos café por valor de 322 millones de dólares.

Las conclusiones evidentes que podemos inferir, se pueden resumir en los siguientes puntos:

a) La introducción en un mercado extranjero es la optimización del interés del exportador y del importador; en otros términos, del inversionista foráneo y del país anfitrión.

b) El proceso para determinar este óptimo debe hacerse con pasos prudentes y seguros, para establecer relaciones provechosas para todos los socios del intercambio sobre una base permanente.

c) Las técnicas a emplear deben ser lo más refinadas posible para evitar las corazonadas y la improvisación, aunque no se puede eliminar una alta carga de intuición en todo este proceso.

Para lograr el éxito junto a este análisis del ambiente exógeno no debe descuidarse la auditoría administrativa de los recursos propios de la empresa.

## LA COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO

La aplicación de técnicas de investigación de mercados asegura

un buen comienzo en la comercialización de un producto en un mercado foráneo. Se ha explicado el esquema conceptual de cómo este proceso de investigación de mercados ayuda al empresario moderno. Dicho en términos más concretos, la investigación de mercados debe convertirse en investigación mercadológica: ir del conocimiento de los consumidores hasta la relación mercado-consumidor-producto-empresa, que incluya un conocimiento con relación a la competitividad del producto en ese mercado particular.

Esta competitividad significa la posición relativa de los productos propios frente a los de la competencia, tanto en sus cualidades intrínsecas (diseño, calidad, etc.) como las extrínsecas, aceptación e identificación (lealtad, disposición de compra, etc.) por parte del consumidor y del canal de distribución.

Este análisis de la competitividad se puede realizar de acuerdo a las siete actividades, siempre innovándose y mejorándose, de la investigación de mercados; determinación de potenciales de mercado, determinación de características de mercadotecnia, análisis de la parte del mercado propia de la empresa, análisis de venta, estudios de productos competidores, aceptación de productos nuevos, y pronósticos a corto plazo<sup>42</sup>

Para presentar elementos prácticos, se discutirá una aplicación de la información obtenida en la investigación de mercados que puede indicar la competitividad del producto: la determinación del precio de venta. Para comenzar, hay que definir la política de fijación de precios como la

“decisión o serie de decisiones que la dirección de una empresa adopta sobre la base de un análisis previo de los costos y de la situación del mercado (intensidad de la demanda, volumen del mercado, nivel de precios, competencia), encaminada a alcanzar un objetivo o una serie de objetivos definidos (volumen de ventas, beneficios, ingresos) en el marco de un plan general de comercialización”<sup>43</sup>.

A partir de esta definición la empresa puede determinar los precios de sus productos de acuerdo con el siguiente esquema:

#### ETAPA 1 *Análisis de los costos*

1. Costo del Producto
2. Costo de la Distribución
3. Costo de la ayuda a la comercialización

42. Kotler, *Dirección de Mercadotecnia*. México: Diana, 1973. p. 230.

43. Centro de Comercio Internacional, *Fijación de Precios*, Ginebra ITC/Courses/2.5.1, mimeo, s. f. p. 3.

## ETAPA 2 *Análisis del Mercado*

1. Volumen y sectores del Mercado
2. Niveles y categorías de los precios
3. Competencia

## ETAPA 3 *Determinación de los límites de los precios*

1. Límites inferiores (límites de los costos)  
Punto de equilibrio  
Costos marginales
2. Límites superiores (límites del mercado)  
Factores de la oferta y la demanda  
Producto más imagen, etc.

## ETAPA 4 *Determinación de los objetivos de la fijación de los precios*

## ETAPA 5 *Cálculo de la estructura de los precios*

## ETAPA 6 *Cotización de los precios y condiciones de venta*

Con referencia al análisis de los costos, los tres principales componentes de los costos totales —el costo de fabricación del producto, el de distribución y el de comercialización— tienen consecuencias diferentes y deben ser ponderados con cuidado, por lo que su determinación debe hacerse en forma constante. Como podemos comprobar, el costo de distribución y el de comercialización son sólo controlables y optimizados si tenemos información relevante y fidedigna de las condiciones del mercado. Esto implica que la investigación de mercados debe ser una tarea permanente de la empresa.

Lógicamente, esta conclusión nos lleva a la institucionalización de la investigación mercadológica en la empresa o, al menos, a que la gerencia dedique un poco más de atención a los signos del mercado relevantes para la comercialización de su producto.

Los principios para diseñar y operar un departamento de investigación de mercados deben cubrir las siguientes áreas:

- a) personal investigador
- b) objetivos
- c) control de la eficiencia
- d) carga de trabajo
- e) ambiente intelectual
- f) presupuesto<sup>44</sup>

---

44. Krackmar, *Marketing Research in the Developing Countries*. New York: Praeger 1971, Cap. 11.

Rápidamente, estos principios serían los siguientes:

a) Personal investigador: el personal o, en su defecto (en la empresa pequeña o mediana sin un departamento propiamente de investigación de mercados) la gerencia general, debe tener un espíritu investigador con verdadero conocimiento de las técnicas de investigación científica, para que la información sea fidedigna y relevante y no un crisol de informaciones aisladas e inconexas (aunque muchas veces lo que se necesita es una capacidad deductiva para sacar conclusiones con un mínimo de certidumbre con información incompleta).

b) Objetivos: si los objetivos están bien claros, el personal investigador sabrá a qué fuentes y a qué indicadores ponerles atención para tener un seguimiento y una continuidad en el flujo de de información recibida.

c) Control de la eficiencia: significa que las actividades de investigación estén planificadas y asignadas con fechas de conclusión, con la advertencia de que la eficiencia se mide por la utilidad del trabajo y no por la elegancia lógica y académica. Porque es mejor una mala estimación de un buen concepto, que una buena medición de un concepto errado. Es decir, es preferible tener una buena intuición de la posición del producto en el mercado, que saber exactamente cuántas unidades del producto se consumió en tal o cual país en los últimos 50 años.

d) Carga de trabajo: a los ejecutivos con la responsabilidad de la investigación de mercados se les debe precisar sus obligaciones. Los trabajos realmente grandes deben estar a cargo de un equipo; en caso necesario se puede recurrir a consultores externos. En otras palabras, no se debe esperar que los ejecutivos de investigación de mercados sean una enciclopedia de conocimientos (muchas veces irrelevantes).

e) Ambiente intelectual: los investigadores de mercado deben ser considerados con el carácter científico que ha alcanzado el quehacer, pues sólo así se garantiza el diseño e implementación de investigaciones relevantes. Un investigador de mercados que sólo reciba órdenes no tendrá la intuición y creatividad que demanda el oficio.

f) Presupuesto: la investigación de mercados es una aventura comercial, por lo que el presupuesto debe ser estimado de acuerdo con los dividendos que vaya a producir. La actividad mínima concebible es la suscripción a revistas especializadas y la asisten-

cia, por lo menos, una vez al año a seminarios y cursos especializados en el producto, área o mercado que se esté comercializando.

Estos requisitos son mínimos, pero remuneradores, porque pueden garantizar en cierta medida la certeza de los resultados de la participación en la aventura comercial. Y esto es porque la investigación de mercados “puede descubrir demandas latentes e indicar las formas de convertirlas en un mercado efectivo. Puede dirigir a los productores a producir bienes comerciales y proveer estándares de calidad para la demanda local y extranjera”<sup>45</sup>.

## CONCLUSIONES

El propósito de este capítulo ha sido comunicar a los empresarios de países con fuertes restricciones de capital, recursos humanos y materiales, algunas ideas que ayuden a mejorar las técnicas de toma de decisiones. Se ha centrado el análisis en el caso que se presenta cuando se quiere salir de las propias fronteras a vender productos nacionales, pues allí las condiciones de competencia son más fuertes y la incertidumbre del mercado más grande.

Se ha partido de la presentación de un modelo teórico, que ha consistido en describir el proceso de toma de decisión. Seguidamente se analizaron las características condicionantes del empresario latinoamericano, con el propósito de ver la complejidad y la gama de actitudes de los empresarios. Así se podrá constatar diferentes reacciones de la actividad exportadora, algunas positivas, otras negativas.

En tercer lugar, se han analizado métodos concretos de análisis de mercados; principalmente aquellos que pueden hacerse con un costo mínimo y de manera personal.

Por último, se ha analizado la aplicación práctica de los datos resultantes de la investigación de mercados, concretándonos en el caso de medir la competitividad del producto propio en el proceso de fijación de precios. Seguidamente, se bosquejaron los requisitos para institucionalizar esta actividad en una empresa.

El tema no queda agotado. Hay muchos capítulos que los empresarios latinoamericanos deben de profundizar para que la tecnología administrativa que utilicen sea diseñada de acuerdo con la ciencia administrativa, sus leyes y sus principios.

Conocer y saber más para administrar mejor, en beneficio de la sociedad y de la empresa, ha sido el propósito de este capítulo.

---

45. *Idem.* p. 5.

*Algunas recomendaciones:*

i) La investigación de mercados internacionales debe estar integrada a la planificación y a la política empresarial;

ii) el diseño de la investigación se debe hacer teniendo en cuenta los beneficios que aportará la aventura comercial implicada en la investigación;

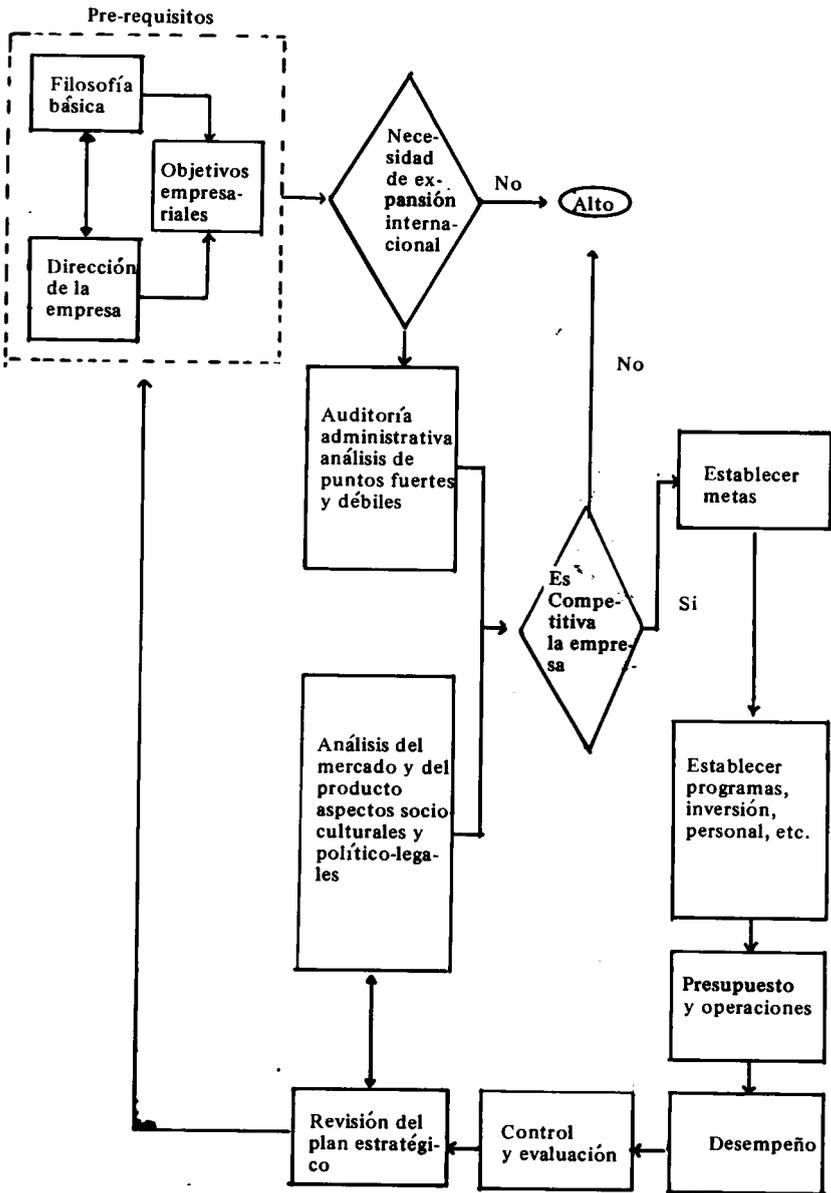
iii) para que la actividad investigadora sea un factor positivo durante la marcha de la empresa, debe institucionalizarse; y

iv) la actividad investigadora debe unir la información que nos ofrece la dinámica del mercado con la situación real de la empresa, para así implementar planes más realistas y, a la postre, efectivos.

Estas conclusiones pueden ser complementadas con muchas otras, más operativas y funcionales; pero, para que sean efectivas, deben estar acordes con la realidad propia de la empresa, con el nivel del desarrollo corporativo y con la coyuntura económica, no sólo nacional, sino también internacional. La investigación de mercados, en consecuencia, es una actividad necesaria, pero es también un quehacer exigente.

# ANEXO I

## MODELO PARA LA ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO Y DE CONTROL DE MERCADEO INTERNACIONAL



## ANEXO II

### Areas de Investigación para un Sistema de Información para la Comercialización Internacional \*

Categoría	Cobertura
<b>I. INFORMACION MERCADOLOGICA</b>	
1. Potencial del mercado	Información indicando la demanda potencial, incluyendo status y prospectiva de los productos de la compañía, si están en ese mercado.
2. Comportamiento del consumidor y de los clientes	Información y actitudes, comportamiento y necesidades de los productos existentes y potenciales de la empresa.
3. Canales de distribución.	Disponibilidad, efectividad, actitudes y preferencias de los agentes de canales en el sistema de la empresa, la competencia o distribuidores independientes.
4. Medios de comunicación	Disponibilidad de medios, efectividad y costo.
5. Fuentes de mercados	Disponibilidad, calidad y costo
6. Nuevos productos	Información no-técnica sobre nuevos productos para la compañía, ideas y el potencial del mercado.
7. Venta de la competencia	Desempeño de los productos competitivos.

\* Adaptado de Keegan. *Multinational Marketing Management*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1974. pp. 151-153.

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 8. Planes y programas competitivos | Datos sobre los productos existentes y nuevos.               |
| 9. Productos competitivos          | Precios y detalles de los existentes y propuestos.           |
| 10. Operaciones de la competencia  | Información interna sobre las operaciones de la competencia. |
| 11. Inversiones de la competencia  | Planes de expansión, mudanzas, etc.                          |

## II. INFORMACION PRESCRIPTIVA

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| 12. Tasas de cambio                   | Cambios o expectativas de cambios en las tasas de conversión de las monedas.   |
| 13. Impuestos extranjeros             | Decisión, intención y actitudes de las autoridades extranjeras concernientes a la política impositiva, a los beneficios, dividendos, capital, etc. |
| 14. Otras prescripciones extranjeras  | Leyes, decretos, resoluciones pertinentes a materia impositiva o arancelaria.  |
| 15. Prescripciones del país de origen | Incentivos, controles, regulaciones, restricciones, etc. que afecten a nuestra compañía por parte del gobierno propio.                             |

## III. INFORMACION SOBRE RECURSOS

- |   |  |
|---|--|
| 16. Mano de obra                            | Disponibilidad de individuos y grupos. Fuentes de empleo, huelgas, etc.      |
| 17. Dinero                                  | Disponibilidad y costo para uso de la compañía.                              |
| 18. Materia prima                           | Disponibilidad y costo.  |
| 19. Adquisiciones y absorciones de empresas | Adquisiciones potenciales, absorciones y participación o compra de acciones. |

#### IV. CONDICIONES GENERALES

20. Factores económicos Información macroeconómica que nos bosqueje la estructura de la economía, tasas de crecimiento, movimiento de capitales y geografía económica.
21. Factores sociales Estructura social, costumbres, actitudes y preferencias.
22. Factores políticos “Clima de inversiones”, proceso electoral y cambio político.
23. Factores científicos y tecnológicos Desarrollos principales con implicaciones comerciales y económicas.

#### V. OTRA INFORMACION

24. Prácticas administrativas Prácticas y procedimientos administrativos en áreas como las políticas de compensación de empleados, procedimiento de reportes, etc.
25. Otra información Información que no entra en otra categoría desde el punto de vista de la recolección y almacenamiento de los datos.

### PARTE III

#### ALGUNOS ANALISIS CONCRETOS

*Esta tercera parte reúne artículos escritos con la intención de realizar análisis empíricos de algunas realidades concretas de naturaleza muy diversa. Por esta razón en "La Crisis de la ALALC" el análisis es una experiencia económica con lecciones administrativas que debe ser conocida por todo empresario preocupado por el futuro de la sociedad dominicana y de América Latina.*

*Por otra parte, "La Administración y las Condiciones Inflacionarias" es una experiencia de enfrentar un flagelo económico del que la República Dominicana parece no estar muy preocupada: la inflación sólo parece reducirse a un aumento de precios, cuando es una realidad más compleja y, por lo tanto, digna de mayor atención.*

*En un nivel de análisis más reducido, "Los Estilos Gerenciales" presenta una investigación realizada con los colegas Rosa Espinal Perdomo y Wolfgang Haslinger. La misma es un intento de conocer la especificidad del empresario dominicano.*

*Los análisis concretos tienen las limitaciones del objeto de estudio. Sin embargo, se debe intentar conocer la realidad a partir de los problemas específicos cotidianos.*

# 1. LA CRISIS DE LA ALALC:

## Lección de las transnacionales\*

### *La Teoría Convencional de las Uniones Aduaneras:*

La gran mayoría de los trabajos teóricos han sido desarrollados basándose en las líneas de la “creación de intercambio” y “desviación de intercambio” de Viner<sup>1</sup>. Estos términos fueron su justificación para demostrar en qué condiciones una unión aduanera era favorable (cuando creaba intercambio, el paso de comercio con un productor de costo alto a uno de costo bajo) o no (el cambio en la vía contraria). El efecto neto de la creación de la unión aduanera resultaba de cuál de las dos fuerzas era predominante.

A pesar de su amplio uso, esta teoría no toma en cuenta la distribución mundial de la riqueza o del ingreso, que la desviación de intercambio puede ser inevitable en los países subdesarrollados (debido a falta de competitividad de su industria, falta de “know-how” y tecnología, etc.), y el aspecto dinámico de las relaciones internacionales.

Estos diferentes elementos han sido precisados en cierta medida por autores posteriores,<sup>2</sup> pero en la implementación práctica de los esquemas de integración se ha pecado de la “incapacidad culta” de los tecnócratas. El presente capítulo quiere bosquejar el fracaso aparente o estancamiento virtual de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio.

---

\*Publicado en *El Industrial*, IX (96), enero 1977 y en *Correo*, 10 de Junio, 1975. Lima-Perú.

1. J. Viner, *The Customs Union Issue*, New York: Carnegie Endowment for International Peace, 1973. Además, el resumen sobre las teorías puede verse en Kahnert et al, *Economic Integration among Developing Countries* París: ECD, 1969. Cap. I.

2. Lipsey, “The Theory of Customs Unions: A General Survey”, *Economic Journal*, (Septiembre 1960); Cooper y Maussell, “Toward a General Theory of Customs Unions for Developing Countries”, *Journal of Political Economy*. LXXIII. Octubre 1965.

### *La crisis de la ALALC:*

La llamada crisis de la ALALC es una deformación congénita, propia de la “demagogia” del subcontinente latinoamericano. Ella se inició en Montevideo el 18 de febrero de 1960, ya que el documento resultante es una transacción o compromiso entre las expectativas de las naciones de mayor desarrollo relativo de la región (que buscaban un mercado cautivo para la expansión de su manufactura) y la de los países de mediano y pequeño desarrollo relativo (que buscaban el incentivo de inversiones extranjeras para desarrollarse).

Las razones de que estas aspiraciones no se compatibilizaran se pueden encontrar en:

1. Los principales arquitectos de la ALALC fueron los tecnócratas de la CEPAL, que la justificaban ante el sorprendente “milagro económico”<sup>3</sup> del Mercado Común Europeo;
2. la paradógica situación de que en defensa de políticas nacionalistas no se coordinó un plan y los mecanismos establecidos son irracionales (punto que veremos más adelante); y
3. las condiciones objetivas de América Latina no garantizan la buena marcha del Tratado.

Pasaremos a analizar cada una de estas proposiciones.

Es obvio que los tecnócratas no evaluaron adecuadamente las implicaciones políticas que se derivarían de estas condiciones generales y que tampoco consideraron las condiciones o presupuestos políticos que exigiría la plena realización de sus objetivos, como es el caso de la contradicción de intereses a que se hizo referencia en el comienzo de este capítulo.

La orientación sólo comercial de la ALALC planteó las semillas del estancamiento y, luego, la de la rebelión andina, ya que los países medianos y pequeños advirtieron que la simple liberalización del comercio perpetuaría sus estructuras menos desarrolladas, en beneficio de los países más grandes industrializados.

---

3. El economista húngaro Ferenc Jánosy, *The End of Economic Miracle*. New York: International Arts and Science Press, 1971. presenta un modelo teórico, donde los llamados milagros económicos corresponden a etapas de reconstrucción. El autor presenta sus conclusiones a partir del análisis empírico de las economías desarrolladas, definiendo una línea de tendencia del desarrollo natural de la economía y mostrando cómo el “extraordinario” crecimiento se explica por la categoría marxista de difusión de la tecnología a través de la mano de obra incorporada a la maquinaria. Al no comprender el mecanismo propio de expansión del capitalismo de post-guerra, los tecnócratas advocaron una solución impropia para la realidad latinoamericana. Debemos reconocer con el autor que los efectos del periodo de reconstrucción no se limitan a la época en que se recuperan los niveles de producción previamente alcanzados. Este tipo de análisis deberá ser entendido para la realidad propia de cada país.

“La ALALC, como cualquier otro grupo económico de América Latina no constituye un sistema económico ya formado, sino un momento del fenómeno de integración política, en cuyo largo camino hay progresos y también regresiones; sin embargo, en cada uno de esos momentos se realiza la noción de integración... Tratándose de América Latina, los técnicos son los funcionarios, peritos calificados en asuntos económicos, que pertenecen a la CEPAL, quienes han concebido los planes y preparado el terreno y el ambiente para convencer a los gobiernos de que la integración es indispensable. Los actores políticos, aquellos que ante los estudios, planes e iniciativas de los técnicos, deciden la realización. De donde se desprende que la voluntad política es necesaria para decidir a los países a formar un sistema más amplio por medio de la integración”<sup>4</sup>.

El mecanismo de implementación de las listas de liberación tarifaria resultó en provecho de las compañías transnacionales a través de lo ingenuo del sistema. No sería posible establecer las diversas posiciones de los sectores económicos de los países, pero, siguiendo a Ianni<sup>5</sup>, se presenta aquí un resumen:

a) Las empresas estatales están empeñadas en programas nacionales y se oponen a cualquier compromiso en su área.

b) Las empresas transnacionales, altamente interesadas en la liberación de tarifas.

c) Las grandes empresas nacionales, sólo interesadas en exportar y no en tener competencia extranjera en su propio mercado.

d) Las empresas pequeñas y medianas, incapaces de exportar y resistir una competencia, poco interesadas en la liberación de tarifas, y

e) Las subsidiarias o filiales de empresas extranjeras que sólo pueden producir para el mercado interno, por contrato o por licencia.

Como ALALC recoge las listas de liberación de tarifas en grandes y fastuosas asambleas por sectores, regularmente cada año, los principales autores de estas listas nacionales son los representantes de las multinacionales, que llegan con propuestas ya elaboradas y que sólo benefician a sus empresas matrices (ya que ellas aprovechan la liberación especializando la producción de las diversas plantas de cada país y así se benefician de las economías de escala. Esta práctica va en contra de la misma soberanía de las naciones

4. E. Pérez Aguilar, como lo cita Alfonso Ayensa en *Comercio Exterior*, XXIV (3) 304, marzo de 1974.

5. Ianni, “La Crisis de la ALALC y las Corporaciones Transnacionales”, *Estudios Económicos*, (148) 4, mayo 1973.

del área, ya que la planificación que no hacen a nivel regional, es realizada en la práctica por Junta de Directores sentados en oficinas a miles de millas de distancia). En el Apéndice 1, se ve cómo las principales industrias que han sido liberadas (y son dinámicas en el flujo de comercio generado) son aquellas dominadas por transnacionales: ITT, IBM, Monsanto, Ford, GM, etc.

Ianni menciona el caso en que algunas delegaciones a las reuniones de la ALALC están constituídas por testaferros de estas transnacionales y que la gran mayoría alcanza el 50 o/o. Para señalar la expansión de las multinacionales y el aprovechamiento que hacen del canal integracionista, Juan C. Casas presenta que de un total de exportación de 1969 de 416.9 millones de US\$, 534 empresas hicieron 334.9 millones y que la composición de estas empresas (considerando el origen de su capital accionario), 241 eran locales y 217 eran extranjeras, 47 mixtas y 29 desconocidas. Pero estos datos cuantitativos no nos indican mucho, porque el importe exportado por las locales fue de US\$ 137.4 millones (42.2 o/o) contra US\$ 141.4 millones (43.5 o/o) de las extranjeras<sup>7</sup>.

El Comercio intra-zonal: uno de los requisitos más señalados para alcanzar los beneficios de la integración<sup>8</sup> es el incremento del comercio entre los países contratantes. Así vemos que para avanzar de la simple zona de libre comercio, debe llegarse a la libre movilidad de factores de la producción —la creación de un mercado común. Si se toma el índice de vinculación zonal, presentado en el Anexo II, se nota que para los años indicados<sup>9</sup> los índices de relación comercio/producción superan ligeramente el 1 o/o. Entre el 41 o/o y 45 o/o del indicador global se explica, dados los niveles de producción del conjunto de países, por el comercio intra-ALALC de productos del sector 'primario'. Si observamos en los cuadros de las estadísticas, vemos que en todas estas relaciones bilaterales se encuentran presentes Argentina y Brasil, países que

---

6. "Clasificadas según hayan o no generado corrientes de comercio superiores a los 20,000 dólares en el último año para el cual se han publicado estadísticas sobre el Programa de liberación de intercambio, se comprueba que de un total de 8.286 concesiones, sólo 955 (apenas el 11.5 o/o) dieron motivo a corrientes de comercio superiores al volumen indicado", *Comercio Exterior*, XXIV (2) 133, febrero de 1974.

7. J. C. Casas, *Las Multinacionales y el Comercio Latinoamericano*, contrición de los tecnócratas, pues fue realizado por el Instituto para la Integración de América Latina (INTAL) luego de 12 años de establecido el Tratado de Montevideo.

8. Kahnert et al, op. cit., p.31. Presenta las condiciones de desarrollo equivalente, de la estructura de la producción y la dotación de recursos.

9. Este análisis se basa en una investigación hecha por el INTAL, e indica la dependencia del comercio exterior con el resto de la zona y la producción nacional.

alcanzaron los más altos niveles globales de intercambio con los países de la zona y de intercambio recíproco.

Continuando con el Anexo II, el indicador de vinculación del sector 'primario' sufre una caída y una recuperación posterior debida a las características de esta producción<sup>10</sup>. Este indicador señala que para las industrias intermedias y las metalmecánicas fue positivo, correspondiendo al incremento en las exportaciones de Argentina, Chile y México. Como se comprenderá, en estos países están concentradas las transnacionales<sup>11</sup>. En estas áreas se ha incrementado el comercio para su beneficio, indicando una especialización forzada dentro de los países de la ALALC.

### *A manera de conclusión*

Debido al considerable monto de estadísticas el tema sería objeto de un tratamiento más profundo; pero como primera aproximación se puede concluir que:

i) la ALALC fracasó debido a incompatibilidades de los propósitos políticos de sus asociados;

ii) las áreas donde presentó dinamismo en el incremento de las exportaciones intra-regionales fueron aquellas donde las transnacionales tenían intereses y lograban la liberación de tarifas;

iii) la 'rebelión' andina se presenta como una respuesta de los países menos desarrollados, pero deben de avanzar más allá del esquema de libre comercio.

Así, este capítulo aporta un marco general de los antecedentes históricos del Acuerdo de Cartagena y de los otros esquemas de integración de América Latina. Que la lección sea permanente. Con su asimilación se podrán establecer relaciones económicas internacionales más justas.

---

10. Los autores consultados sobre el alto índice del comercio de materias primas señalan las dificultades de este rubro ya que el mismo tiene limitaciones por el techo del consumo y las discrepancias en la inflexibilidad de los precios (ya que estos están determinados por el mercado mundial). Ver Ydelmar, *El Desarrollo Agrícola y la Integración Económica de América Latina*, México: Fondo de Cultura Económica, 1970. Cap. IV, y Naciones Unidas, *Current Problems on Economic Integration*, New York: 1971.

11. Casas. Ob. cit., Pág. 21. El Cuadro 7 muestra que de las 46 transnacionales más grandes (aquella que comercian desde dos o más países de ALALC) 39 tienen bases en Argentina y 33 en Brasil.

## ANEXO I

### Lista de los Sectores Liberados de Tarifas en Orden Cronológico y Principales Empresas Transnacionales que operan en ellas, para los países de la ALALC.\*

Sector	Transnacionales
1. Máquinas estadísticas y de procesamiento de datos	IBM, Olivetti
2. Válvulas electrónicas	----
3. Aparatos eléctricos de uso doméstico	ITT, Gillete, RCA, Singer, General Electric, Siam, Galileo, Philips y Pirelli
4. Industria electrónica	Idem.
5. Industria química	DuPont, Union Carbide, Hooker, Monsanto, Cabot, Celanese, Bayer y Sandoz.
6. Industria petroquímica	Shell y Esso
7. Utensilios domésticos	----
8. Vidrio	Corning Glass, Pilkington Brothers
9. Equipo de generación, distribución y transmisión de electricidad	----
10. Industria fonográfica	----
11. Refrigeración y aire acondicionado	----
12. Químico-farmacéutica	Cyanamid, Warner-Lambert (an-

\* Fuentes: Sectores Liberados. Ianni, ob. cit. p. 8, Transnacionales. Casas, ob. cit. p. 25

**13. Industria química derivada  
del petróleo**

tigua Parke-Davis) Squibb,  
Merck, Eli Lilly, Pfizer.

(Generalmente en manos de  
entes estatales).

Otras transnacionales:

ALCAN, Cameron Iron Works,  
Otis, Pont-a-Mousson, AREED  
en metal-mecánica.

FORD, General Motors, Chrysler,  
Peugeot, Citroën, Fiat, Nissan  
y Daimler-Benz en automotriz.

## ANEXO II

### Indicador de Vinculación Zonal Global y Sectorial\*

Año	1966	1967	1968
Sector			
I. Primario	1.814	1.709	1.882
II. Industrias Tradicionales	0.810	0.681	0.814
III. Industrias Intermedias	0.890	0.910	1.004
IV. Industrias Metal-mecánicas	0.899	1.138	1.162
V. Otras Industrias	0.281	0.290	0.258
Global	1.112	1.090	1.193

Los distintos indicadores expresan el porcentaje que las exportaciones representan respecto de la producción correspondiente.

\*Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto para la Integración de América Latina, *Indicadores de Vinculación Económica entre los países de la ALALC*. Buenos Aires: 1971. p. 18.

## 2. LA ADMINISTRACION Y LAS CONDICIONES INFLACIONARIAS\*

El proceso histórico dominicano ha devenido en el actual esfuerzo de institucionalidad democrática que permite un marco de libertad de opinión no compartido por la mayoría de países de América Latina.

Esta explosión de “puntos de vista” tiene aspectos positivos y negativos. Los elementos positivos están a la vista al comprobar la amplia gama de publicaciones y espacios radiofónicos y televisivos que se ofrecen a la ciudadanía. Esta situación es un reconfortante signo de institucionalidad de las libertades públicas:

Los aspectos negativos son más sutiles, pero no por ello menos perniciosos. La explosión de opiniones ahoga el análisis profundo de los profesionales. La “educación económica” de la opinión pública está contaminada por la dosis que el fanatismo político—ideológico introduce en las polémicas que sobre la coyuntura económica se desarrollan en los medios de comunicación de masas.

La inflación, llamada por algunos el “cáncer” de nuestras sociedades y que la ciencia económica debería de erradicar, es con seguridad el tópico menos comprendido, a pesar de la claridad teórica del fenómeno. Esta falta de comprensión es probablemente causada por la compleja relación de los instrumentos de política económica y sus objetivos. La inflación es sólo uno de estos objetivos y, por tradición, el de menos interés inmediato.

Para penetrar en esta red de relaciones funcionales en la política económica hay que tener presente que el administrador profesional es el “gozne” o “bisagra” entre el mundo interior de la empresa y su entorno, la economía. Este capítulo se desarrollará en tres áreas:

---

\*Conferencia dictada ante la Asociación Dominicana de Profesionales en Administración (ADOPA) el 5/12/80, Sto. Dgo. R. D. Publicado en *Ciencia y Sociedad*, VI (1), enero-junio 1981.

1. Una discusión sobre la política económica y su naturaleza;
2. Un tratamiento de los elementos de la inflación; y,
3. Un programa de acción anti-inflacionaria.

Antes de entrar en estos complejos tópicos, conviene aclarar que el carácter de este trabajo es didáctico y profético. Didáctico porque se presentan los elementos de este fenómeno económico sin referencia a los datos empíricos. Además, la experiencia es el mejor dato empírico y ella presenta la más descarnada imagen de la inflación.

La imperiosa necesidad de enderezar la verdad económica (aunque compleja y difícil) debe ser suficiente para que el mensaje de este capítulo sea meditado para continuar el debate sobre el destino de la República Dominicana como sociedad institucionalizada bajo principios democráticos y pluralistas.

### *El concepto de política económica y su aplicación*

El concepto “política económica” está enmarcado dentro de la función social de la ciencia económica que trata de arbitrar los medios adecuados para la consecución de las metas económico-sociales que un Estado se propone tomando en consideración los límites que da la realidad y el grado de desarrollo de la sociedad. Esta concepción de la política económica lleva entonces a definir, grosso modo, los objetivos que un Estado Moderno debe enfrentar en su gestión:

*El crecimiento económico:* Este objetivo está sobre-enfatizado y reducido a ser el único por el cual debe preocuparse el Estado Moderno. Se entiende por crecimiento económico el aumento de la variable agregada de la producción nacional y sus consecuentes operaciones de comercialización y financiamiento.

*Estabilización de precios:* Se entiende por estabilización de precios el logro de controlar la inflación en tasas bajas o nulas.

*Redistribución del ingreso y la riqueza:* Este proceso de hacer que un flujo de bienes y servicios sea consumido en proporciones diferentes a la concentración evidente de algunos grupos económicos y que la propiedad de bienes de producción deba estar más democráticamente repartida en la base de estos objetivos.

*Estabilidad cambiaria y equilibrio de la balanza de pagos:* Com-

parando la realidad mundial y la interdependencia de los países en sus economías, el objetivo de lograr una estabilidad en las tasas de cambio de las monedas y el equilibrio en la balanza de pago para optimizar las relaciones económicas internacionales es un requisito ineludible.

Se insiste comúnmente en reducir los objetivos de la política económica del Estado dominicano al logro del crecimiento económico y la estabilización de precios. Se debe recalcar que los argumentos "psicologistas" de la lucha anti-inflacionaria son elementos que matizan el objetivo claro del crecimiento económico.

La crisis actual de la economía dominicana radica específicamente en que dos de estos cuatro objetivos de política económica no están bajo el control del sistema económico dominicano. La crisis económica y financiera mundial hace que nuestra tasa de inflación sea importada y afecta los objetivos de la estabilización de precios por lo que se debe de eliminar el desequilibrio de nuestra balanza de pagos.

Sin embargo, el desarrollo de la política económica actual del Estado dominicano ha sido claramente definido en cuanto a los otros objetivos de crecimiento económico y redistribución del ingreso y la riqueza.

El objetivo del crecimiento económico ha sido altamente valorado en la formulación de política económica por parte de los gobernantes dominicanos y ha sido el principal estandarte de demanda política.

Por otra parte, el objetivo de redistribución del ingreso y la riqueza ha comenzado a ser alcanzado a través de la política de estabilización de precios del sector agropecuario, que ha permitido el fomento de muchos productos descuidados anteriormente por acciones de importaciones extemporáneas, dislocándose así la producción nacional.

Aunque incipiente, el proceso de redistribución del ingreso a través de la política de precios a los productores agropecuarios ha impactado las estructuras sociales del país. Entendemos que los incentivos de precios es en la actualidad de los más poderosos mecanismos en el sistema económico vigente.

Para promover la producción de bienes agropecuarios y, como objetivo secundario, lograr cosechas con volúmenes considerables para atender sistemática y eficientemente las necesidades de exportación y generar divisas para completar el cuadro de la política económica, es necesario que los organismos administrativos de dicha política económica establezcan canales de comunicación

permanente entre los órganos del Estado para complementarse en sus diferentes roles.

Los economistas tradicionales incurren en una simplificación, cargada de imprecisión, cuando definen su quehacer profesional, al reducir un estado "ideal" de economía política como opción de segunda categoría a los países sub-desarrollados.

El desarrollo de la ciencia económica, luego de haberse comprobado la poca utilidad de los modelos matemáticos y econométricos en los países altamente desarrollados, ha vuelto a redefinirse en el espíritu de la economía política.

La economía política reconoce la existencia de otros mecanismos alternativos a la economía del mercado para ofrecer soluciones al problema económico de toda sociedad. Entre otras alternativas, en la organización económica de la sociedad, se encuentra el uso de la autoridad y la participación.

La falta de comprensión de estos modos alternativos lleva a los economistas tradicionales, sean Marxistas o Neoclásicos, a implicaciones de carácter inexacto en cuanto a la naturaleza del Estado en sociedades capitalistas. El modelo tradicional de organización económica que se contrapone a la solución de mercado, propuesta por la economía tradicional, ha sido el uso de la autoridad. Este uso se ha concretado en los modelos de planificación central. Por otra parte, la falta de comprensión de los sectores políticos en estos dos sistemas de organización económica ha implicado el uso por parte del Estado de mecanismos represivos antidemocráticos.

La otra alternativa de organización económica es la persuasión de las masas populares para que participen y coadyuven al proceso económico de manera consciente. Este proceso de participación es la dimensión que la democracia política debe lograr para consolidar la democracia económica en toda sociedad humana.

Por no comprender estas nuevas dimensiones en el sistema político económico dominicano, los economistas desarrollan la discusión de la convergencia de los sistemas económicos, insistiendo en el fin de las ideologías.

Este proceso, a nivel de organización económica, se ha visto completamente cuestionado por posiciones humanistas que exigen una democracia económica paralela a la democracia política imperante.

La confusión en países de economía mixta, es decir, aquellos con fuerte participación del Estado, junto a la existencia de un sector privado, lleva a postular la posición más tradicional del ca-

pitalismo como solución a la falta de inversión en la economía dominicana: creándose el capitalismo de Estado o el imperio de la libre empresa.

La naturaleza de esta solución propuesta es presionar a que el Estado no distorsione los procesos de mercado e incentive a los sectores privados a invertir de manera anárquica. Como prefacio a esta solución presentan unos mitos crudamente desarrollados, pero que demuestran los supuestos de carácter ortodoxo de su política económica. Estos mitos son:

1. Una posición dualista de la economía que rechaza el desarrollo rural y disminuye el papel del proceso de reforma agraria. El desarrollo implícito de estas afirmaciones es una industrialización débilmente delineada.
2. Una estructura social móvil que implica una aceptación de una sociedad de consumo.
3. La primacía del empresario en el proceso económico sin necesidad de una redistribución de ingresos acompañada de un crecimiento económico.

Estos principios están en la base de los análisis coyunturales de la economía dominicana actual hechos por numerosos profesionales. Es evidente que propugnan, a través del desarrollo de estos postulados, la política económica vigente durante el régimen del Dr. Balaguer tratando de introducir algunos elementos de la economía del mercado.

El elemento principal de la economía del mercado es la erradicación de las distorsiones en los mecanismos de ajuste y establecimiento de los precios. Estos mecanismos de mercado son esenciales para lograr la eficiencia económica. Sin embargo, este mecanismo de mercado se ve limitado y a veces impedido de actuar por la existencia de condiciones monopolísticas, desequilibrios del mercado de carácter foráneo, externalidades de las diferentes actividades económicas y la producción de bienes públicos. En consecuencia, el papel del Estado es más complejo que la propuesta para que actúe como "agente incentivador de la inversión".

El desarrollo del mercado interno en la República Dominicana ha sido bajo condiciones muy proteccionistas y las mismas dificultades financieras que padece el país se pueden relacionar con esta política.

Esta falta de competitividad de nuestro aparato productivo es la debilidad principal para enfrentar el proceso inflacionario actual. Preservar el régimen actual de libertades públicas sólo se garantiza

con el control eficaz de nuestra economía y el más pernicioso mal, la inflación.

### *La naturaleza de la inflación.*

La inflación cobra un alto precio del bienestar económico de todos. Cada peso se reduce en valor aun cuando se tenga en el bolsillo para gastarlo.

Pero, como se ha visto, la verdadera naturaleza de la inflación es de carácter financiero y en este aspecto sus efectos son más devastadores. Supóngase que un ahorrante precavido haya depositado RD\$10,000.00 en una cuenta de ahorro al 5 o/o de interés, hace 10 años, el interés compuesto aplicado a este depósito resultaría con el poder adquisitivo actual RD\$16,289.00. Pero con el valor adquisitivo de 1970 estos RD\$16,289.00 serían equivalentes a RD\$8,256.00.

La inflación moderada en la República Dominicana en estos últimos años (contrasta con la hiper-inflación del Cono Sur en América Latina) ha jugado una broma pesada, ya que ha disminuido en cerca del 17 o/o los activos adquiridos en este ejemplo.

Estas presiones sobre el ahorro individual y familiar tiene su contraparte en el impacto de la inflación en la economía y los negocios.

La poca motivación de los ahorrantes para poner dinero en las instituciones financieras en tiempos inflacionarios, causa que las tasas de interés suban y obliguen a los empresarios a pagar más por el capital tomado a préstamo.

La incertidumbre sobre el valor futuro de las inversiones hace que la expansión en los negocios sea más riesgosa y ahuyente a nuevos inversionistas. El crecimiento económico es retrasado, se posterga la investigación y el desarrollo de nuevos productos, no se crean nuevos trabajos, las importaciones son más atractivas y las exportaciones comienzan a ser más difíciles de vender.

Para traer la inflación a proporciones manejables se deben, primero, entender las causas. Las raíces de la inflación no están simplemente basadas en factores económicos sino en los aspectos sociales, psicológicos y políticos de la vida moderna.

En otras palabras, no existe respuesta simple que pueda explicar un fenómeno que tiene sus orígenes profundamente enraizados en las actividades del pueblo y sus instituciones sociales.

Se debe enfatizar que la inflación no es obra única del gobierno. El delito que se comete con la inflación es culpa del conjunto

social, al igual que los vecinos de Fuente Ovejuna de la obra de Lope de Vega.

La respuesta puede no ser simple, pero ésta puede ser entendida por todos; y cada uno de los ciudadanos puede aportar a su pronta solución. Quizás la más tosca de las causas de la inflación es la expectativa pública de que nuestro sistema económico y social puede y debe proveer beneficios a sectores sociales específicos o al país en general; esto se podría describir como la “psicología del derecho” por la cual mucha gente cree que es la responsabilidad de la sociedad proveer a sus necesidades sin tomar en cuenta el cómo estas necesidades van a ser financiadas.

La traducción de estas expectativas en programas específicos de beneficencia gubernamentales y servicios públicos ha significado el aumento súbito de los requerimientos presupuestarios del gobierno central.

Para financiar estas necesidades se ha permitido en los 12 años recientes el rápido crecimiento de la oferta monetaria, base fundamental de la demanda inflacionaria en toda economía.

El papel del gobierno en la inflación va más allá de los déficits en el gasto público.

Ningún estudio sobre inflación debería ignorar la importancia de los factores externos a nuestra estructura de precios en los sectores claves de alimentos básicos y de energía.

En todas las naciones del mundo, sin importar diferencias de color, cultura e ideología, se ha hecho presente una reticencia a la aplicación firme de medida contra-inflacionaria. Esto se puede justificar en las consecuencias previstas por la famosa curva de Phillips que interrelaciona nivel de inflación con nivel de desempleo, ya que se puede recurrir al temor de que estas medidas contra-inflacionarias pueden causar una recesión, que aumente el desempleo.

Este temor debe ser contrarrestado por un consenso sobre la inflación. Este consenso debe consistir en 6 pasos claves:

1. Hay que aceptar el hecho de que la inflación es un problema urgente, el cual sería peor si no lo enfrentan todos.
2. Hay que comenzar a informar mejor acerca de la naturaleza y causa de la inflación.
3. Hay que pensar acerca de las alternativas de solución tomando en consideración las elecciones dolorosas que se deben asumir para evitar una inflación continuada.
4. Hay que discutir dentro de la familia, entre amigos y colegas y dentro de la comunidad los sacrificios que todos deben soportar para eliminar la inflación.

5. Hay que ajustar el estilo de vida personal, las decisiones económicas y las actividades políticas para que correspondan a una nueva comprensión del fenómeno inflacionario; y
- 6 Hay que estar seguros de los puntos de vista propios y de los demás, para que los legisladores y funcionarios públicos estén informados de la conciencia ciudadana sobre este fenómeno.

De inmediato se repasarán las causas principales de la inflación y se revisarán las graves implicaciones de una política contra-inflacionaria en cada una de ellas:

### *El gasto público:*

Los comentaristas económicos se han ensañado en señalar este villano como el único culpable de la inflación. No hay que minimizar su rol, pero tampoco abonar esta falsa imagen. El rol del gobierno central y de las instituciones autónomas del Estado dominicano se ha expandido considerablemente en los últimos años, pero hay que recordar que el personal y recursos destinados a los programas públicos han sido demandados frecuentemente por la ciudadanía en general o por algún sector en particular, muchas veces con muy poca consideración de los costos. Es indudable que nadie se opone a mejores servicios de salud, educación, agua potable, viabilidad y seguridad social. Pero estos programas requieren financiamiento que el gobierno debe procurar.

A pesar de lo plausible que puedan ser las razones para iniciar nuevos programas gubernamentales, estos raramente se adecúan a nuevos requerimientos y mucho menos dejan de ser vigentes.

A medida que el número y la importancia política de beneficiarios y burócratas crecen, los programas gubernamentales tienden a expandirse más allá de su concepción original, aun cuando la necesidad que lo justificó haya cesado o disminuído en importancia.

Para cortar el déficit presupuestario o alcanzar un presupuesto equilibrado existen dos enfoques básicos y ninguno de ellos es popular. El déficit puede ser reducido o eliminado por un aumento de los impuestos de los individuos o de las empresas o, alternativamente, los programas gubernamentales pueden ser reducidos comenzando con los menos esenciales hasta que el gasto público sea igual al ingreso fiscal.

Algunas de las preguntas difíciles que se deben considerar en la aplicación de una medida contra-inflacionaria a través del gasto público serían las siguientes:

—¿Estaría dispuesto el ciudadano a un incremento en los impuestos para pagar por los gastos públicos crecientes? o, por otra parte, para reducir el gasto público;

—¿Estaría dispuesto el ciudadano a realizar reducciones en servicios públicos, tales como salud, educación, carreteras, tratamiento de aguas negras, mantenimiento de los parques nacionales?

Si alguna de las medidas para reducir la inflación causara un aumento temporal en el desempleo;

—¿Estaría dispuesto el ciudadano a tener una disminución en sus ingresos para transferírseles a aquellos que dejarían de trabajar?

### *La política monetaria:*

La política monetaria es la determinación de la tasa de crecimiento de la oferta monetaria del país. Esta es provincia del Banco Central. Dentro de los límites previstos por la ley, el Banco Central puede expandir o contraer la cantidad de dinero en circulación.

Para evitar la inflación, el crecimiento de la oferta monetaria de la Nación debería ser igual a la tasa de crecimiento real del producto nacional y nuestro signo monetario debería mantener su poder adquisitivo con relación a las otras monedas (contrabalanceando los efectos inflacionarios importados por medio de nuestra estructura cambiaria).

El resultado sería que cada peso puesto en circulación tendría el soporte del crecimiento de la producción nacional con estabilidad de precios.

La razón de este alejamiento de la realidad de la teoría es la demanda de crédito por el gobierno, las empresas y los individuos, que ha estado creciendo rápidamente en un ambiente inflacionario. El resultado es que hay mucho dinero en circulación para la cantidad de productos en el mercado.

Algunas de las preguntas difíciles que se deben considerar a través de una modificación de la política monetaria restrictiva, para combatir la inflación:

— ¿Estaríamos dispuestos a pagar 4 ó 5 o/o más en la tasa de interés?

— ¿Estaríamos dispuestos a cesar en el uso de créditos para financiar compra de bienes y servicios?

En otras palabras:

— ¿Estaríamos dispuestos a realizar los ahorros previamente a la compra?

— ¿Estaríamos dispuestos a posponer la compra de una casa reconociendo el hecho de que la demanda de bienes raíces como cobertura anti-inflacionaria ha hecho que los precios aumenten más agudamente?

Para ayudar a hacer las exportaciones más atractivas y por otra parte los productos importados menos atractivos:

— ¿Estaríamos dispuesto los ciudadanos a una devaluación del signo monetario?

### *Las regulaciones gubernamentales:*

Una de las atribuciones del Estado es preservar el bienestar de los ciudadanos a través de la prevención de fraudes comerciales en la venta de bienes y servicios. Muchas de estas acciones preventivas del Estado son realizadas a través de regulaciones muy plausibles para preservar los niveles de higiene y salud, la seguridad ocupacional, la normalización y calidad de los productos y servicios y más recientemente la preservación de la ecología. Esta acción reguladora tiene un doble costo económico. El primero, que es el menor, es el costo administrativo de la burocracia destinada a supervisar estos controles. El segundo es el aumento en precio por los nuevos aditamentos (ejemplificados en todas las medidas de seguridad en los automóviles modernos).

El resultado es el impacto, principalmente en las pequeñas empresas y regiones aisladas que se encuentran sofocadas por las regulaciones. Algunas de las preguntas difíciles que se deben considerar para implementar una política contra-inflacionaria a través de la deregulación de la economía son las siguientes:

— ¿Estaríamos dispuestos a que no se implanten regulaciones que obliguen a las empresas a realizar un gasto en equipo que controle la polución, para reducir la inflación?

Con el propósito de reducir la dependencia del petróleo importado:

— ¿Estaríamos dispuestos a la conversión de las plantas eléctricas para que quemen carbón mineral en vez de petróleo, aumentando así la polución y reduciendo esta presión en la balanza de pagos?

Si el establecimiento de un salario mínimo puede ser inflacionario debido a que fuerza un reajuste de sueldo y salario hacia arriba:

— ¿Estaríamos dispuestos a un nivel de salario mínimo menor o su eliminación si esto ayuda a bajar los precios?

### *La productividad:*

La productividad de la mano de obra industrial y agrícola es responsable de la contra—parte de la inflación ya que si esta mano de obra produjera más bienes y servicios, con seguridad las presiones inflacionarias se reducirían.

A menos que el crecimiento de la productividad se mantenga razonablemente cercano a los incrementos de sueldos y salarios, el costo unitario aumentaría y consecuentemente los precios también.

Repetir este proceso sobre una amplia gama de bienes y servicios sería echar más gasolina al fuego inflacionario.

¿Qué causa la disminución de la productividad? Un número de razones ha sido propuesto: La adición de mano de obra inexperta al mercado de trabajo, una escasez de inversión de capital, la falta de innovaciones tecnológicas en las empresas, restricciones sindicales, aptitudes negativas de los obreros, los crecientes costos de la energía. A menos que se restaure una mística en pro de una más alta productividad ésta seguirá siendo causa de presiones inflacionarias.

Algunas de las preguntas difíciles que se deben considerar al aplicar una política contra—inflacionaria a través de una política de incentivo a la productividad son las siguientes:

— ¿Estaríamos dispuestos a crear unas nuevas relaciones obreiro—patronales que aumenten la productividad en las empresas?

— ¿Estaríamos dispuestos a cambios en las condiciones de trabajo, equipos y procedimientos que puedan hacer el trabajo más difícil, pero más productivo?

### *Un programa de acción contra la inflación*

No es accidente ni casualidad que el tratamiento de la inflación haya sido presentado con opciones que significan sacrificios para cada uno, sea empresario o consumidor, y no para alguien desconocido.

La inflación es un fenómeno de naturaleza financiera, tanto en sus causas como en las consecuencias, que es más complejo que la simple observación de aumentos puntuales de precios en ciertos mercados. La inflación es la disminución del “precio” de la mone-

da en relación al resto de bienes y servicios. Su carácter es macroeconómico.

Esta realidad nos lleva a presentar un programa de acción realista contra la inflación que enfatice la participación ciudadana. Este programa incluye:

1. El establecimiento de un Centro de Estudios Monetarios por las instituciones académicas agrupadas en la Asociación Dominicana de Rectores Universitarios y la Academia de Ciencias de la República Dominicana. Este Centro profundizaría en las raíces de esta enfermedad económica, prescribiendo las alternativas de política económica.
2. El sector empresarial, a través de sus instituciones por rama industrial, comercial y agropecuaria, debe establecer unidades de investigación y adiestramiento en las técnicas de evaluación económica de los activos que prevea los efectos de la inflación en la actividad empresarial.
3. El Estado, en conjunción con las organizaciones empresariales y profesionales, debe estudiar la implementación de legislación pertinente que permita el reajuste del valor de los activos y los sueldos y salarios (recogiendo la experiencia latinoamericana de 50 años) y, además, la adecuación del sector bancario para que aplique mecanismos de protección contra la inflación en las operaciones financieras.
4. El Sector Sindical debe aprestar a los obreros para que mejoren la productividad en favor de un repunte de la economía.
5. Establecer a nivel nacional, en todos los sectores sociales, la conciencia de evitar el despilfarro de recursos, tanto a nivel privado como público.

La búsqueda de soluciones para los problemas sólo tiene como frontera la imaginación. Pero esta búsqueda no redundará en frutos si no comienza, si no se da el primer paso. Esta marcha debe ser con acciones concretas. Las palabras que sirvan para remecer conciencias, con tal impulso, que impongan una disciplina en comportamiento económico.

La implementación de soluciones sólo tiene como frontera la realidad. Por ello es necesario dedicar los mejores cerebros y crear las instituciones adecuadas para que se produzcan las soluciones justas y de acuerdo con la realidad. De este modo se podrá garantizar una mayor comprensión de las opciones que existen para forjar el mañana dominicano.

### 3. LOS ESTILOS GERENCIALES: Investigación aplicada a una empresa dominicana

Bosquejo de Teoría del Empresario  
Dominicano según la Red Gerencial  
de Blake y Mouton.  
En colaboración con Rosa Espinal  
Perdomo y Wolfgang Haslinger.

La Administración se ha visto, súbitamente, inmersa en un proceso de análisis y demarcación de su objeto de estudio<sup>1</sup>. El estado actual de la administración nos indica que las dos tendencias más importantes son: 1) el control y técnicas de programación que garanticen la eficiencia y la eficacia y 2) las relaciones interpersonales que crean el ambiente de trabajo en la organización<sup>2</sup>. Este trabajo se enmarca en la segunda.

El presente capítulo es el resultado de una investigación de alcance limitado, pero que pretende argumentar con resultados empíricos y estadísticos el estilo gerencial dominicano. El estudio es limitado porque sólo cubre una empresa industrial, situada en Santo Domingo, República Dominicana, dedicada a la fabricación de productos de consumo masivo. El cuestionario fue aplicado a los ejecutivos desde el más alto nivel hasta los de mando medio, abarcando todo el personal administrativo. Con fines de comparación y control se aplicaron a dos submuestras de naturaleza diferente.

El marco teórico es el de la Red Gerencial de Blake y Mouton<sup>3</sup>. Como la red requiere la combinación de las dos escalas del mode-

---

1. Bernardo Kliksber, *El Pensamiento Organizativo. Del Taylorismo a la Teoría de la Organización*. Buenos Aires, Argentina: Paidós, 1975.

2. Arthur Guthenberg y Eugene Ridman, *Dynamics of Management*. Scranton, Penn, U.S.A.: International Textbook Co., 1969. p. 14.

3. Robert Blake y Jane Mouton, *The Managerial Grid*, Houston Tx., U.S.A.: Gulf Publishing Co., 1964 Cap. 13, pp. 290-311 y, en español, de los mismos autores, *El Modelo de Cuadro Organizacional Grid*. Bogotá, Colombia: Fondo Educativo Interamericano, 1973.

lo (la preocupación por la producción y la preocupación por las personas) nos resultarían 81 puntos de contacto y, consiguientemente, igual número de modelos o estilos gerenciales, sólo nos dedicaremos a los cinco desarrollados por los autores.

Este marco teórico se encuadra en el conjunto de técnicas y dispositivos conocidos como “Desarrollo Organizacional”<sup>4</sup>. El “Desarrollo Organizacional” es el instrumental desarrollado por la tecnología administrativa concibiendo el ambiente de trabajo como ámbito susceptible de ser moldeado de acuerdo a objetivos de eficiencia y eficacia, en cuanto a los resultados, y al crecimiento del potencial humano, en relación con el personal.

### *El Desarrollo Organizacional*

El Desarrollo Organizacional es un conjunto de teorías para ayudar a la comprensión de las organizaciones. Los conceptos desarrollados dentro del Desarrollo Organizacional ofrecen a los gerentes la mejor posibilidad de desarrollar su organización y poder realizar sus objetivos y al mismo tiempo los objetivos de sus colaboradores individuales.

No cabe duda que esta nueva teoría viene a ser parte de la necesidad innovadora de todas las empresas y de la respuesta al cambio.

A diferencia de las empresas existentes en el Siglo XIX, las empresas de hoy necesitan ser capaces de organizarse con vistas a la innovación. Esto es así, porque existe un cambio rápido e inesperado en las condiciones del mercado. Además, la tecnología de hoy es muy compleja y requiere armonizar actividades y personas de competencias muy diversas y especializadas.

Con el fin de dar una respuesta al cambio, un grupo de profesionales ha elaborado un conjunto de teorías y prácticas que ellos han llamado Desarrollo Organizacional, teniendo como meta reestructurar las relaciones entre la Alta Gerencia y el grupo humano dentro de la empresa.

Ellos han definido el Desarrollo Organizacional de la siguiente manera: “es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos”<sup>5</sup>

4. Ver Warren Bennis, *Desarrollo Organizacional. Su Naturaleza. Sus Orígenes y Perspectivas*. Bogotá, Colombia: Fondo Educativo Interamericano, 1973, los capítulos 1 y 2. pp. 1-40.

5. Bennis, Op. cit., p. 2

Dentro de esta estrategia, la variable principal es la persona, ya que es a través de individuos que el Desarrollo Organizacional podrá cumplir con sus objetivos. A esto se debe que la mayoría de los profesionales que han introducido el Desarrollo Organizacional a las empresas sean especializados en las ciencias del comportamiento humano. Estos profesionales son llamados Agentes de Cambio por la labor que desempeñan.

Para poder llevar a cabo su labor, los Agentes de Cambio tienen una serie de metas normativas que son:

- a) El mejoramiento en la competencia interpersonal.
- b) Una transferencia de valores que hace que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
- c) Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de estos, a fin de reducir las tensiones.
- d) Desarrollo de una "administración por equipos" más eficaz, o sea la capacidad de los grupos funcionales para trabajar con más competencia.
- e) Desarrollo de mejores métodos de solución de conflictos.

Un programa de Desarrollo Organizacional implica un diagnóstico sistemático de la organización y el desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento y movilización de recursos, para llevar a cabo el cambio planificado. Este cambio compromete el sistema integral totalmente, llegando a ser un enfoque de sistema o de teoría Z<sup>6</sup>.

Para el diagnóstico inicial es necesario: la definición de la naturaleza de los problemas, enumeración de los "sistemas" apropiados afectados por el problema, y el conocimiento de la disposición de cada sistema y de la capacidad de cambio.

Blake y Mouton<sup>7</sup> definen los conceptos y principios del Desarrollo Organizacional. Según ellos el puente que puede llevar a una organización del reconocimiento a la acción son los recursos humanos. Los problemas de la empresa salen a relucir en las dificultades operacionales, pero las causas de tales dificultades tienden a ser humanas en su carácter y en origen.

El estilo 9/9 de la Red Gerencial crea las condiciones máximas en las relaciones humanas, teniendo en cuenta la obtención de una dinámica sólida de comportamiento.

---

6. Ibid. p. 18 El termino "Teoría Z" se encuentra en Pablo Nadal, "Una Tercera Dimensión en Organización: La Teoría Z". *Academia de Ciencias de la República Dominicana, Anuario 2* (2): 399, 1976.

7. Ibid, Nota 3.

## *La Red Gerencial*

Los grandes adelantos que se están produciendo desde 1950 en todos los campos del saber han puesto, como es lógico, en movimiento todas aquellas ciencias que de una u otra forma tienen que ver con el comportamiento humano, habiéndose ya demostrado que la DIRECCION es una ciencia aplicada, y como cualquier ciencia puede enseñarse y aprenderse. Las consecuencias de estos hechos para el mejoramiento de la empresa son trascendentales, y es lo que ha permitido hacer el estudio de todo el comportamiento gerencial de una empresa, es decir, LA RED GERENCAL.

El conjunto de comportamientos gerenciales da origen a una serie de teorías basadas en dos elementos: 1ro., el interés por la producción; 2do., el interés por las relaciones humanas; cuya modalidad es ver cuánto se interesa un supervisor por la producción y cuánto por las relaciones.

El modelo se representa en un espacio cartesiano donde el interés por la persona se encuentra expresado en el eje vertical y en el eje horizontal el interés por la producción. El número 1 representa en cada caso el interés mínimo y el número 9 el interés máximo.

Entremos por partes a hacer un pequeño estudio del cuadro: analizando la relación 9/1 encontramos que es la DIRECCION DE LAS TAREAS. En este método el principal interés está en la producción.

### *9/1: Dirección de las Tareas:*

Las responsabilidades de un gerente son: planear, dirigir y controlar las acciones de sus empleados.

“El trabajo es trabajo y alguien tiene que hacerlo”. Las personas son consideradas como instrumentos de la producción. Los que se ocupan de los planes y de la ejecución, los llevan a cabo manteniendo estrictamente los principios de autoridad y obediencia. Se elimina la mutua confianza.

Dentro de la relación 9/1 se da un síntoma de dificultad vinculado a la dirección que es la CREATIVIDAD de aquellas personas que se les ha negado la oportunidad de participación activa en el planeamiento de las tareas. Esta creatividad va en contra de

la producción de la empresa, de la misma empresa y del individuo, tomando ciertas actitudes como:

–Planeamiento: Se planea fijando las metas y programas que debe cumplir cada empleado, se elabora procedimientos y normas básicas y se asignan tareas a cada uno.

–Ejecución del trabajo: Se vigila el trabajo.

–Supervisión: Planeadas las tareas subsiguientes se las hace cumplir. Se responde y se reprende en forma individual según el caso lo requiera.

–Comportamiento ante los errores de los empleados: “Mi reacción es descubrir al autor de la equivocación y castigar en forma rápida”.

Cuando no se cumplen las normas o procedimientos “...hacerlos cumplir cada vez que alguien se desvíe de sus funciones”.

La dirección en el estado 9/1 se caracteriza por su actitud “habitualmente nada sentimental” y por su “dureza”.

### *1/9: Dirección “Country Club”:*

Llamado también “sentido de comunidad”, se halla ubicado en el ángulo superior izquierdo de la Red. El número 1 indica escaso interés por la producción, y está acompañado por el 9 que indica mucho interés por las personas. El interés directo por la producción es mínimo. Su meta es lograr relaciones armoniosas y positivas entre las personas.

Un supervisor de la 1/9 ante los escasos resultados logrados en cumplir los planes de producción reacciona muy diferente al del 9/1; no llama la atención sobre la deficiencia del trabajo porque él cree en las personas y que no se les debe contrariar, ni sacar de sus comodidades para que rindan más.

Las responsabilidades del gerente 1/9 consiste en trazar planes, dirigir y controlar las actividades de sus empleados.

Pero además de estas responsabilidades resaltan otras tareas como: afanarse por ser simpático con la gente, dejando a un lado todas aquellas decisiones que puedan afectar a sus gentes de trabajo. Brindar cordialidad, aceptación y “comprensión” esperando recibir una lealtad ferviente.

Utiliza el método de la “persuasión” para el logro de que sus empleados trabajen.

El modo de resolver el conflicto que se produce dentro de la dirección 1/9 es el siguiente: 1ro., arreglársela con el superior y 2do., con los subordinados.

El agente considera muy importante evitar los conflictos con

su superior, tratando por todos los medios no contradecirlo en nada y seguir muy de cerca las ideas que sostiene el supervisor.

Otro modo de encarar los conflictos es separando a aquellos que discuten y disienten para que no tengan oportunidad de ponerse en contacto entre sí. También tratando de suavizar asperezas.

El estilo de gerencia y características personales del 1/9 son:

–Planeamiento: “Hago pocos planes”, “Tiendo a asignar tareas y comunicar mi confianza en ellos”.

–Ejecución del Trabajo: “Veo con frecuencia a mis empleados y los animo”.

–Supervisión: Trato de dar menor importancia posible a cualquier error y suavizar los problemas para que no haya mala voluntad en mis empleados .

–Comportamiento ante los Errores de Los Empleados: Evito inculcar o hacer responsable a la persona que se equivocó, pero sí la apoyo y espero mejor resultado de ella la próxima vez.

–Cuando no se cumplen las normas o procedimientos: Cuando la falta cometida no es muy grande, lo mejor es disimular; cuando lo es, entonces se corrige.

1/9 es el concepto de dirección “suave”, “simpática”.

#### *5/5: Dirección a Mitad de Camino:*

Esta teoría se encuentra, pues, en el mismo centro de la Red Gerencial en la que mediante un simple manejo de ambos intereses (personal–producción), el gerente puede impedir que uno de ellos domine por completo al otro; lo que se pretende es obtener un poco de interés para ambos. La persona debe trabajar para la compañía, pero también para la persona misma.

La dirección ve sus responsabilidades dentro de este estilo 5/5 de la siguiente manera:

–No abandona su responsabilidad de planeamiento.

–Se afana en explicar por qué el trabajo debe hacerse de acuerdo con su plan.

–Es flexible, escucha a los demás, sabe alterar sus planes cuando las circunstancias así lo exijan.

–Motiva, conduce, comunica para que el trabajo se cumpla.

–El gerente no ejerce su autoridad en línea estricta autoridad–obediencia, sino a base de persuadir, pedir y vender.

–Evitar los conflictos ocasionados por la crítica.

–Hace comprender su punto de vista por medio de preguntas.

La creatividad no es parte integral en la interacción del trabajo,

pero sí es valorada, por los menos en forma superficial, con el objeto de liberar las energías creativas de las personas empleando diversas técnicas.

El Estilo de Gerencia y Características personales son las siguientes:

–Planeamiento: Hago un plan de trabajo para cada empleado; luego de explicar los objetivos y programas de tareas, asigno a cada uno lo que tiene que hacer.

–Ejecución del trabajo: Me mantengo informado del trabajo de cada uno de mis empleados y examino con ellos la marcha del mismo.

–Supervisión: Mantengo una reunión con mis empleados para señalarles los aciertos del grupo, así como las fallas y hacerles ver en qué forma pueden mejorarlas.

–Cuando no se cumplen las normas o procedimientos: Más de una vez exijo que se tome alguna medida.

#### *La 1/1: Dirección Empobrecida:*

Está situada en el ángulo inferior izquierdo y es una dirección que “no hace nada” y el motivo viene dado porque ni el logro de los objetivos de trabajo ni el de relaciones humanas constituyen valores positivos por los que el gerente quiera luchar.

La dirección ve su responsabilidad, dentro de este estilo, en asignar tareas a la gente, pero luego dejarla tranquila (“nunca se despide a ningún empleado”).

El modo de encarar el conflicto dentro de la dirección 1/1 es evitándolo, ya sea retirándose de la situación conflictiva o evadiendo la situación. Cuando esto no es posible, entonces se opta por la neutralidad, no expresando ninguna opinión.

El impacto de estilo 1/1 sobre la creatividad es hacerse parecer inactivo y hacerse invisible ante la situación o circunstancia del momento.

Estilos de Gerencia y Características Personales:

–Planeamiento: “asigno tareas claras pero procuro no pensar en objetivos o programas de acción. Hago pocos planes de acción”.

–Ejecución del Trabajo: “vigilo el trabajo, pero actúo poco en forma directa. Dejo que la gente resuelva sus propios problemas”.

–Supervisión: “Hablo con mi superior para averiguar cuál es la próxima tarea y quién quiere que la haga”.

–Comportamiento ante los Errores de los Empleados: “siempre causan problemas, pero ¿qué puede hacer uno?”

–Cuando no se cumplen las normas o procedimientos: Lo

mejor es dar media vuelta que causar disgustos, a no ser que las cosas se pongan realmente mal.

### *9/9: Dirección en Equipo:*

Esta teoría hace hincapié en la unidad de esfuerzos de los individuos en el grupo de trabajo, la interdependencia entre los componentes, la “actuación en equipo”: y el “trabajar juntos”.

La dirección ve sus responsabilidades como las de lograr una producción efectiva mediante la participación de las personas y sus ideas. El centro de la dirección del trabajo es la comprensión y concordancia en lo que se refiere a cuáles son los objetivos de la empresa y los medios por los cuales deben alcanzarse. Las personas y el trabajo están interrelacionados. La mutua comprensión son las bases para planeamiento, dirección y control.

—El modo de encarar el conflicto dentro de la dirección 9/9, es totalmente diferente a las demás direcciones: procura oportunidades para remediarlo o “resolverlo”.

El impacto del estilo 9/9 sobre la creatividad es muy grande por diversas razones, primero por el hincapié que se hace en la participación de la gente en las actividades del trabajo y segundo por la forma de tolerar el conflicto y, hasta se lo estimula; trayendo esto como consecuencia un despertar del espíritu creativo.

Es la experimentación de uno de los modos decisivos de producir cambio en este sistema.

El estilo de gerencia y características personales respecto a las funciones gerenciales son:

—Planeamiento: Reúno a la gente que tiene planes aceptables e interés en el resultado y analizo todo el problema pidiendo su opinión e ideas.

—Ejecución del Trabajo: Me mantengo al tanto de la marcha del trabajo en sus aspectos más importantes y actúo sobre mis empleados.

—Supervisión: Mantengo reunión informativa para hacer unificar la marcha de las tareas.

—Comportamiento ante los Errores de los Empleados: es estudiar el problema y sacar algo en limpio de él.

Cuando no se cumplen las normas o procedimientos: converso para determinar cuál es el problema y modificar lo que sea necesario.

### *Resumen:*

Se han analizado cinco teorías básicas del comportamiento de

la dirección. Se ha hecho hincapié en la forma en que éstas afectan la producción, en cómo se encaran los conflictos con las mismas y en el efecto que tiene sobre la creatividad de los empleados.

Cualquiera que sea la realidad de un problema en la empresa, la forma en que un supervisor se comporte estará determinada en gran parte no por lo que constituye la dirección ideal, sino más bien por lo que las necesidades y apremios existentes imponen cómo resolver de una manera realista la situación dada.

El desarrollo de la dirección permite mejorar el rendimiento de las empresas. Esto se logra a la vez permitiendo al personal de gerencia aplicar más en detalle la teoría gerencial cuyo resultado es la mejor integración de las personas en el logro de la producción.

### *La Investigación.*

#### *Antecedentes:*

El propósito de realizar una investigación sobre los estilos gerenciales nació de la necesidad de precisar el papel de los gerentes y la gerencia en el proceso de crecimiento económico. A partir de esta preocupación postulamos la hipótesis general siguiente: el estilo gerencial dominicano es autocrático y, en consecuencia, presenta limitaciones para la innovación y expansión empresarial.

Al escoger el instrumento de investigación, optamos por comprender que la selección de sólo un estilo gerencial iba en contra de la realidad, ya que el comportamiento gerencial es una intrincada convergencia de situaciones y factores. Por ello, preferimos tratar de armar un perfil de preferencias de estilos gerenciales y tratar de comprender el grado de identificación y conceptualización a través del cálculo de las desviaciones entre el puntaje otorgado y el máximo posible.

Esta investigación se diseñó para que fuera comparativa entre varios centros de trabajo. Sin embargo, por diversas razones, las cinco organizaciones donde se repartió la encuesta se redujeron a una. A pesar de esta limitación, creemos interesante presentar nuestros resultados. Tenemos la convicción que esta investigación será continuada por otros investigadores y con otros enfoques.

#### *Metodología.*

La investigación consistió en la aplicación del cuestionario "Examen sobre Estilo Gerencial<sup>9</sup>", del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, consistente en 20 situaciones de carácter gerencial que presentan 5 posibles decisiones o actitudes.

Al ejecutivo encuestado se le pedía que ordenara las 5 decisiones alternativas, con una puntuación de 5 para la más preferida y 1 para la menos y 4,3 y 2 para cada una de las otras posibilidades intermedias.

Cada conjunto de respuestas tipifica un estilo gerencial de acuerdo a la "Red de Blake y Mouton". Al tabular las respuestas, nos resulta un perfil de las preferencias gerenciales de cada encuestado. Reuniendo los perfiles por empresa y agregando los puntajes obtenemos un perfil colectivo que nos indica el ambiente de trabajo de esa organización.

El puntaje total por encuesta es de 300 y la distribución máxima para el estilo más preferido debería ser 100; 80, 60, 40 y 20 para los siguientes en orden descendente de preferencia. Comparando este perfil ideal con los datos reales, obtenemos una medida de dispersión alrededor de una media correspondiente al valor obtenido.

La aplicación de estas pruebas estadísticas nos permite hacer inferencias probabilísticas sobre el comportamiento administrativo y el ambiente de trabajo del área administrativa de una empresa industrial dominicana.

Además, para comparar y comprobar los resultados hemos tomado dos muestras de carácter muy diferente; una muestra de funcionarios de una institución de educación superior y otra de estudiantes de Licenciatura en Administración del mismo Centro de Estudios.

El modelo estadístico utilizado fue la "prueba de L' etudiant" (t) por el tamaño reducido de las muestras (21 para la empresa, 12 para los estudiantes y 7 para los funcionarios universitarios). El trabajo de recolección de los datos se realizó durante el otoño de 1977.

### *Resultados.*

Los resultados se presentan en los cuadros 1, 2, 3, 4, 5 y 6 de acuerdo a las tres muestras consideradas en el estudio. Del análisis de cada cuadro podemos arribar a interesantes conclusiones.

El cuadro 1 nos presenta la primacía del Modelo 9/9 de la Teoría de Blake y Mouton, o de "Dirección en Equipo", en las tres muestras. Considerando el carácter de la encuesta, cuando solicita ordenar una serie de alternativas, de acuerdo a condiciones ideales de ejecución y de las expectativas del encuestado, el resultado aclara el criterio que dice que "el dominicano no puede trabajar en equipo". Muy por el contrario, el resultado nos

prueba que en las muestras estudiadas, la actitud y la expectativa se inclinan por un ambiente de trabajo de participación.

Sin embargo, en condiciones más “realistas”, interpretamos que los integrantes efectivamente se verían urgidos a utilizar el estilo de dirección que ocupó el segundo punto en las tres muestras, el 5/5 ó “Dirección a Mitad de Camino”. Este resultado es interesante debido a la extendida creencia en “la necesidad de ser autoritario en las relaciones con los subalternos”. La probable ejecución de una “Dirección a Mitad de Camino” nos señala el carácter de no-sumisión (sin necesidad de llegar a insubordinación) que a partir del 1961 se ha desarrollado en la sociedad dominicana en general, y en los empleados y obreros, en particular, que provoca este ambiente de trabajo “de compromiso”.

Resulta pertinente señalar que el tercer lugar resultó bastante divergente, ya que una empresa escogió el 9/1 ó “Dirección de las Tareas” y las otras el 1/9 ó “Dirección Country Club”. Creemos que esta divergencia es resultado del relativo alejamiento de los estudiantes y funcionarios de las exigencias del mercado, al darles prioridad a las personas en vez de la producción, como lo hacen los miembros de la empresa estudiada.

Afortunadamente, todos los encuestados relegan el modelo 1/1 ó “Dirección Empobrecida” por resultar obviamente impropio.

Debemos advertir que los resultados del Cuadro 1 son muy cercanos, por lo que el Cuadro 2 nos puede señalar interesantes resultados. La desviación de los resultados reales del resultado máximo posible nos indica congruencia de la comprensión y claridad de los modelos valorados. Parece ser que los funcionarios son los más imprecisos, ya que su desviación es la mayor. Por su parte, la Empresa y los Estudiantes presentan mayor estabilidad, indicándonos mayor realismo. Además, los modelos 1/9 y 1/1 son los más congruentes en los estudiantes y la Empresa, no siendo así en los profesores, confirmando el resultado señalado en el análisis del Cuadro 1.

El valor estadístico “t” nos indica el grado de asociación entre los dos valores, real e “ideal”, de los modelos estudiados. El cuadro 4 nos presenta el valor en por ciento de la confianza de los valores obtenidos correlacionados con el máximo posible. Debemos señalar que la probabilidad promedio es de 60 o/o es relativamente alta. La muestra de la Empresa obtuvo 55 o/o, los funcionarios 67 o/o y los Estudiantes 60 o/o, indicándonos que la capacidad de reconocer “nitidamente” los modelos no es muy diferente de

un grupo a otro aunque los Funcionarios tiene cierta ventaja y se podría achacar a su relativo mayor conocimiento teórico. Además, debemos recalcar que los miembros de la Empresa tienen la tendencia a no distinguir entre la práctica y la teoría y, por lo tanto, sus respuestas serían más “realistas”.

Debemos advertir el obstáculo a la generalización, pues ninguna de las tres muestras recoge las respuestas de un importante sector: la burocracia pública. El ámbito de nuestras especulaciones es restringido y de alcance limitado.

El análisis intermuestral de los Cuadros 5 y 6 nos muestra que entre la Empresa y los Funcionarios existe el mayor acuerdo, mientras éste es el mínimo entre la Empresa y Estudiantes. Esto es posible, por la falta de experiencia de los últimos, y así sus resultados son los más “idealistas”. El cuadro 6 nos presenta una situación interesante. El análisis nos indica que el mayor acuerdo en la definición de los modelos resultó entre la Empresa y los Funcionarios, como se indicó anteriormente.

#### *Consecuencias de estos resultados para la práctica administrativa:*

La constatación de expectativas no-satisfechas de los ejecutivos y subordinados puede justificar el aire frustratorio y la actitud no-colaboradora del ambiente de trabajo. La observación del ambiente de trabajo de la empresa comprueba esta conclusión, ya que la misma presenta conflictos entre la fuerza de ventas, la gerencia y los ejecutivos principales. Además, la alta rotación de personal es síntoma de que el Modelo 5/5 es el aplicado, ya que los problemas no se enfrentan directamente ni se planifica el futuro rigurosamente.

La creatividad, al no ser incentivada, no aporta en absoluto su dosis de pertinencia y relevancia a las soluciones “negociadas”. En consecuencia, el principal síntoma es la pérdida de mercados a mano de la competencia y un crecimiento desordenado de las operaciones. Esta situación se solucionará en un plazo corto o mediano, bruscamente, con la adopción de un modelo autoritario (como el 9/1) o con la involución de la Empresa hacia un relajamiento (como el 1/9). El peligro máximo sería convertirse en una Empresa 1/1. La primera alternativa se ha estado perfilando en la Empresa estudiada, sin llegar todavía al extremo de cambiar de modelo.

Parece ser que el perfil del ejecutivo dominicano es del “Hombre Organización<sup>10</sup>”, ya que acepta ciegamente el “status quo” organizacional y presenta una pseudocreatividad imitativa. La dedi-

cación y el compromiso son sólo fruto de la seguridad y no de la identificación con el éxito. En consecuencia, la crítica y el aprendizaje son indirectos y la comunicaciones son informales; condiciones del ambiente de “chismoteo” y adulación prevaleciente.

Por otra parte, nuestros resultados presentan la característica positiva de la precisa conceptualización de un ambiente de trabajo de excelencia organizacional preferido por los encuestados. Esta realidad es un potencial importante para hacer de nuestros modelos organizacionales que eleven la productividad para mantener nuestra tasa de crecimiento económico y que mejoren nuestros ambientes de trabajo que signifique una salud física y mental plena para la autorrealización de todos los ejecutivos y subordinados de nuestro país.

### *Conclusiones*

Nuestra investigación nos lleva a rechazar nuestra hipótesis y, con las debidas reservas, postular que el estilo gerencial promedio es producto de una negociación entre las exigencias de la autoridad y la frustración latente de los subordinados.

Este modelo intermedio de estilo gerencial está fuertemente determinado por la elección unánime del modelo de excelencia organizacional como ideal y expectativa.

Por último, creemos que esta investigación debe ser superada teniendo como objetivo el conocimiento científico de nuestra realidad empresarial. Expresamos nuestro convencimiento del efecto sinérgico que produciría una mejor comprensión de nuestra práctica administrativa, porque así lograremos mejorar día a día nuestra tecnología administrativa.

CUADRO I

VALOR PROMEDIO DE CADA ESTILO GERENCIAL

	9/9	5/5	1/9	1/1	9/1
Empresa	83.76	75.81	51.95	30.14	58.33
Funcionarios	79.71	72.0	55.43	38.14	54.71
Estudiantes	89.33	69.08	55.5	31.92	54.17

**CUADRO 2**  
**DESVIACION STANDARD DE CADA ESTILO GERENCIAL**

	9/9	5/5	1/9	1/9	9/1
Empresa	7.56	6.78	4.81	4.91	8.51
Funcionarios	15.17	8.87	9.25	12.58	7.41
Estudiantes	7.04	6.17	6.02	5.27	10.77

**CUADRO 3**  
**VALORES "t" DE CADA ESTILO GERENCIAL**

	9/9	5/5	1/9	1/1	9/1
Empresa	0.46882	0.13486	0.54214	0.40658	0.04252
Funcionarios	0.50548	0.34086	0.63057	0.54507	0.269776
Estudiantes	0.4375	0.5109	0.7433	0.6529	0.15613

**CUADRO 4**  
**VALORES DE "t" EXPRESADOS EN POR CIENTO**

	9/9	5/5	1/9	1/1	9/1
Empresa	60-70	55-60	70-75	60-70	20
Funcionarios	60-70	60-70	70-75	70	60-65
Estudiantes	60-70	65-70	75-80	70-75	55-60

**CUADRO 5**  
**VALORES "t" INTERMUESTRAL DE CADA ESTILO GERENCIAL**

	9/9	5/5	1/9	1/1	9/1
Empresa-Funcionario	0.8945	1.1339	1.2340	2.3256	0.9628
Funcionario-Estudiante	0.6552	0.2773	0.0066	0.5313	0.0353
Empresa-Estudiante	0.4903	0.6638	0.4536	0.2334	0.2979

**CUADRO 6**  
**VALORES "t" INTERMUESTRAL EXPRESADOS EN PORCIENTO**

	9/9	5/5	1/9	1/1	9/1
Empresa-Funcionario	80-85	80-90	85-90	98	80-85
Funcionario-Estudiante	70-75	60-70	10	65-70	20
Empresa-Estudiante	65-70	70-75	60-70	55-60	60-65

## BIBLIOGRAFIA

- 1.—Beckhard, Richard, *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. Bogotá, Colombia: Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- 2.—Bennis, Warren, *Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, Sus Orígenes y Perspectivas*. Bogotá, Colombia; Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- 3.—Blake, Robert y Jane Mouton, *El Modelo de Cuadro Organizacional GRID*. Bogotá, Colombia; Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- 4.— *The Managerial Grid*. Houston, Tx.: U.S.A.: Gulf Publishing Co., 1964.
- 5.—Choy, Ya-lun, *Análisis Estadístico*. Mexico, Mex.: Nueva Editorial Interamericana, 1972.
- 6.—Fordyce, Jac y Raumont Weil, *Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos*. Bogotá, Colombia: Fondo Educativo Interamericano, 1976.
- 7.—Gutenberg, Arthur y Eugene Richman, *Dynamics of Management*. Scranton, Pa., U.S.A.: International Texbook Co., 1969.
- 8.—Kliksberg, Bernardo, *El Pensamiento Organizativo: del Taglorismo a la Teoría de la Organización*. Buenos Aires, Argentina: Paidós, 1975.
- 9.—Lawrence, Paul y Jay Lorsch, *Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción*. Bogotá, Colombia: Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- 10.—Margulies, Newton y Anthony Raia, *Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología*. México, Mex.: Diana, 1975.
- 11.—Morrisey, George, *Administración por Objetivos y Resultados*. Bogotá, Colombia: Fondo Educativo Interamericano, 1976.

12.— Nadal, Pablo. “Una Tercera Dimensión en Organización La Teoría Z”. *Academia de Ciencias de la República Dominicana, Anuario*. 2 (2). 1976.

13.— Sisk, Henry y Mario Sverdlik, *Administración y Gerencia de Empresas*. Cincinnati, Ohio, U.S.A.: South-Western Publishing Co., 1976.

14.— Whyte, William, *El Hombre Organizacional*, México, Mex.: Fondo de Cultura Económica, 1961.

ANEXO  
EXAMEN SOBRE ESTILO GERENCIAL

1. PLANIFICACION

- a. Convoco a las personas que disponen de los hechos pertinentes para revisar el cuadro total, obtener reacciones e ideas. Seguidamente, establecemos metas y programas flexibles así como procedimientos y reglas básicas y fijamos las responsabilidades individuales.
- b. Planifico por adelantado el trabajo para cada subordinado. Después de explicar las metas y programas, asigno las tareas individuales. Me cerciuro de que saben que deben volver si necesitan ayuda para llevarlas a cabo.
- c. Efectúo poca planificación por adelantado, ya sea solo o con mis subordinados. Asigno tareas amplias y transmito mi confianza a mis subordinados diciéndoles, "Estoy seguro que usted sabe cómo hacer este trabajo y lo hará bien."
- d. Asigno tareas amplias, pero no soy dado a pensar en términos de metas o programas. Hago poca planificación detallada por adelantado.
- e. Yo planifico de antemano, fijando las metas y programas que se habrán de seguir. Seguidamente elaboro los procedimientos y reglas básicas y asigno las tareas individuales.

2. EJECUCION

- a. Me mantengo al tanto del trabajo de cada empleado y reviso su progreso con él. Le doy apoyo si se "mete en honduras" o experimenta dificultades.
- b. Hago los recorridos, pero adopto muy pocas medidas allí mismo. Dejo que las personas resuelven solas sus problemas.

- c. Hago los recorridos más que todo para ver si los empleados están contentos y si tienen las cosas que han solicitado.
- d. Me mantengo al tanto de los principales puntos de progreso y ejerzo mi influencia sobre los demás mediante la identificación de problemas y revisando con ellos las metas y los programas. Doy ayuda, según se necesite, removiendo obstáculos.
- e. Observo el trabajo de cerca, ofrezco críticas según lo considere necesario e introduzco cambios según surge la necesidad de hacerlo.

### 3. PROSECUCION

- a. Tengo planes trazados para las próximas tareas y les asigno empleados según lo exigen las operaciones. A los empleados se les extiende el reconocimiento o la acción correctiva sobre una base individual.
- b. Llevo a cabo una “revisión final” para evaluar cómo progresó el trabajo y para averiguar qué puede aprenderse de esto. Si el caso lo amerita, doy reconocimiento sobre una base de equipo, reconociendo al mismo tiempo las contribuciones individuales.
- c. Hablo con mi jefe para averiguar qué debe hacerse como próximo paso y asigno empleados para que lo hagan.
- d. Celebro una reunión para felicitar al grupo así como a los individuos. Nuestra sesión de “revisión final” gira en torno a lo que causó o no causó fricción en la tarea. Procuro minimizar cualesquiera equivocaciones y allanar los conflictos.
- e. Convoco una reunión para señalar tanto los aspectos favorables del grupo como sus errores, y para indicarles cómo pueden mejorar. Se le da a cada individuo la oportunidad de discutir cualquier sugerencia razonable que pueda tener para el mejoramiento, cuando les asigno la siguiente tarea.

### 4. ADOPTAR DECISIONES QUE AFECTAN A LOS DEMAS

- a. Yo tomo la decisión. Esa es responsabilidad mía. Una vez que he tomado una determinación, mantengo mi decisión, salvo bajo presión severa o resistencia.
- b. Mi decisión se apega al modo de pensar de mi jefe.
- c. Me reúno con las personas afectadas por la decisión para discu-

tir el asunto. Les presento los hechos relacionados con el problema, según los veo yo, veo si estamos de acuerdo sobre ellos y obtengo alternativas. Entonces adoptamos una decisión basada en el entendimiento mutuo.

- d. Hablo con cada persona afectada por la decisión para escuchar sus puntos de vista. Después que tomo la decisión, les explico a los afectados el razonamiento que la respalda.
- e. Averiguo lo que el jefe desea, y si eso resultara “impopular”, le achaco la responsabilidad a él. Pero verifico una discusión informal para “convencerlos” de que la decisión es acertada.

## 5. USO DE LAS REUNIONES CUANDO YO SOY RESPONSABLE

- a. Las reuniones sirven para ayudar a los miembros a razonar sobre los problemas hasta llegar a la comprensión y el acuerdo, para fijar las metas, planificar y examinar los aspectos necesarios para llevar a cabo el trabajo.
- b. Yo uso una reunión en grupo para dar a los empleados la oportunidad de participar. Siempre soy receptivo a las sugerencias. Mi grupo vota con frecuencia para determinar la posición de cada persona pero es responsabilidad mía tomar la decisión.
- c. Las reuniones juntan a las personas para que intercambien ideas. Las relaciones amistosas pueden consolidarse mediante la discusión libre. A menudo se producen decisiones rápidas y fácilmente. Si surgen desacuerdos y conflictos, es preferible encarpetar la discusión que violentar las cosas.
- d. La responsabilidad significa que yo personalmente tengo que rendir cuentas por las decisiones que tomo. Una reunión sirve para comunicar información o avisar de cambios, o para recibir informes de progreso que me mantengan al tanto del trabajo.
- e. Yo celebro con regularidad las reuniones que están programadas, por tratarse de la política de la compañía.

## 6. RESOLVER ERRORES COMETIDOS POR SUBORDINADOS

- a. “Quién cometió el error” Esto exige medidas disciplinarias.
- b. “¡Oh! Ellos siempre están causando dificultades, pero ¿qué puede hacerse?”
- c. “¡Vaya! todos cometemos errores, pero usted hizo lo mejor

- que pudo. Quizá tengamos mejor suerte la próxima vez”.
- d. “¡Qué mala suerte! Esto es desconcertante, pero lo importante es estudiar el problema y aprender de él. ¿Cuándo nos podemos reunir?”
  - e. “Esta es la clase de error que no se puede pasar por alto más de una vez. La próxima vez que ocurra, sí tendré que tomar alguna medida”.

#### 7. CUANDO LOS SUBORDINADOS SE ENFRASCAN EN CONFLICTO ABIERTO

- a. Hay que dejarlos resolver sus diferencias por sí solos.
- b. Hay que allanar el conflicto apaciguando los ánimos.
- c. Reunirlos para que “discutan el conflicto a fondo” hasta llegar a una resolución.
- d. Reprimir el conflicto encarándose firmemente con ambas partes. El conflicto no puede tolerarse.
- e. Hablar con ellos separadamente para entender el problema, pero explicándoles cómo las reyertas en el trabajo pueden ocasionarles pérdidas a todos.

#### 8. CUANDO LOS SUBORDINADOS DESAFIAN MI DECISION

- a. Repito la decisión para asegurarme que fue comprendida. Si persisten en su resistencia, les explico a los empleados que debe hacerse por el bien de todos, aun cuando no parezca acertada.
- b. La interrogación por subordinados infiere insubordinación. Generalmente mi reacción es, “Mire... ésa es la decisión, y ahí la tiene”.
- c. Presento la decisión una vez más y si todavía siguen haciéndome preguntas, la retiro para mantener la armonía, diciendo, “Esta bien, háganlo a su manera”
- d. Me retracto o no hago cumplir la decisión.
- e. Reviso la forma en que se adoptó la decisión y suministro información que tal vez no se presentó anteriormente. Entonces, escucho para ver si surgen nuevos elementos que podrían modificar la decisión.

#### 9. RECIBIR SUGERENCIAS SOBRE IDEAS DE LOS SUBORDINADOS.

- a. Propendo a resentirme ante sugerencias de que experimente con formas nuevas. Muy a menudo, mi reacción inmediata es, “Eso ya lo probamos”, o sencillamente, “Eso no dará resultado”.
- b. Yo acepto sugerencias para experimentar con resentimiento interno aunque aparezca sereno por fuera, y las relego al olvido o se las paso a otra persona para desarrollo o evaluación. Propendo a no darles curso a menos de que se me presione.
- c. Elogio a la persona que sugiere el experimento y le presento la sugerencia a mi jefe. Si a mi jefe le agrada, yo lo secundo. Si no le agrada, tiende a desagradarme a mí también. Entonces, mi primer impulso es decirle al subordinado, “A mí me gustó, pero no pude obtener la aprobación de mi jefe”.
- d. Yo sé que un subordinado con frecuencia puede hacer mejoras operativas de importancia. Yo reviso cada sugerencia para cerciorarme de que no se ha presentado anteriormente. Si todavía me parece buena, lo aliento para que la presente por escrito por los canales apropiados.
- e. Yo procuro alentar las sugerencias y la experimentación. Yo escucho y los subordinados lo saben. Yo me asocio al desarrollo de la sugerencia. Si la sugerencia se transmite hacia arriba, yo identifico al originador de la idea y la apoyo.

## 10. REACCIONES A INFORMACION SOLICITADA POR SUBORDINADOS

- a. Consigo la información requerida y los mantengo al tanto de los cambios pertinentes.
- b. Evalúo la solicitud para determinar si requiere una respuesta. Si requiere contestación, expido un memorandum para que “quede constancia” y no se pueda mal interpretar.
- c. Acepto la solicitud, pero normalmente no le doy curso. Al fin y al cabo, los solicitantes recibirán eventualmente la información.
- d. Acepto la solicitud y obtengo la información. Pero, en aras de la moral, tiendo a enfatizar los aspectos positivos y a atenuar los negativos.
- e. Si la solicitud es legítima, obtengo la información y la transmito por las vías hacia abajo, acomodándola de modo que refleje favorablemente sobre la alta gerencia.

## 11. CUANDO SE VIOLAN LAS POLITICAS O PROCEDIMIENTOS

- a. Las políticas y procedimientos uniformes son indispensables al comportamiento ordenado y deben amparar toda clase de situaciones salvo las de emergencia. Deben hacerse cumplir constantemente donde quiera que surjan desviaciones.
- b. Es esencial que se obedezcan las políticas y procedimientos, y es responsabilidad mía convencer a mis empleados de que lo hagan. Si comprenden que las reglas son para el bien de todos, generalmente las obedecerán de buen agrado.
- c. Las políticas y procedimientos son pautas para la acción. Si la desviación es pequeña, o la política es relativamente de poca importancia, el comportamiento puede pasarse por alto. Si la violación es severa, el infractor generalmente se enmendará si sabe que usted quiere que lo haga.
- d. Cuando se violan las políticas y procedimientos, es preferible hacerse el ciego que armar escándalo, a menos que la situación sea realmente peligrosa. Muchas reglas han sido hechas para romperse.
- e. Las violaciones deben discutirse con los implicados a fin de diagnosticar el problema. Si el procedimiento o la política son inapropiados deben tomar los pasos para cambiarlos. Si se trata de comportamiento indebido, es necesario comprender el motivo antes de tomar medidas correctivas.

## 12. EFECTUAR REVISIONES DE RENDIMIENTO

- a. Yo discuto tanto los puntos fuertes como los débiles con un individuo, indicándole cómo puede mejorarse en aquellas áreas donde es más débil. Es importante que el individuo comprenda cómo se le está calificando.
- b. Una revisión periódica puede usarse eficazmente para informar al individuo del terreno que pisa. Un sistema eficiente de evaluación es la base para determinar sueldos objetivamente y para ascender a los individuos productivos.
- c. Yo les doy a saber a mis empleados que agradezco sus esfuerzos pasados y continuados. Enfatizo los puntos fuertes del empleado y le doy la oportunidad de discutir cualesquiera problemas personales que pueda tener. Una palabra amable y

un poco de aliento sirven de mucho para obtener cooperación y lealtad.

- d. La mayoría de las evaluaciones de rendimiento son situaciones engorrosas. La gente no acepta críticas de buen agrado y presionará para obtener un ascenso o aumento de sueldo si se les elogia. Yo procuro desalentar discusiones prolongadas que conducen a argumentos y resentimientos.
- e. Yo uso una revisión del rendimiento para ayudar a un individuo a fijarse metas concretas de rendimiento. Esto envuelve el enfrascarse en una evaluación del rendimiento pasado y de las posibilidades realistas para el cambio. No podemos discutir con efectividad el rendimiento suyo sin hablar al mismo tiempo sobre el mío propio.

### 13. CREAR Y MANTENER LA MORAL ALTA

- a. La moral se deriva de buenas condiciones de trabajo y compañeros de trabajo agradables.
- b. El tener bastante que hacer, con instrucciones claras y de alta calidad, no deja ni tiempo ni inclinación para refunfuñar.
- c. La moral se presenta cuando la ejecución exitosa del trabajo se logra mediante el esfuerzo de equipo, en condiciones de confianza y respeto mutuos.
- d. La moral se mantiene mejor dejando que los empleados hagan su trabajo sin molestarlos.
- e. La moral puede mantenerse alta alcanzando un equilibrio feliz entre el énfasis sobre la producción y dejando que la gente disfrute de su día de trabajo.

### 14. MI ACTITUD PARA CON LOS SUBORDINADOS.

- a. Los subordinados pueden ser una fuente de problemas. Si las descripciones de puestos fijaran la responsabilidad individual con mayor claridad, no tendríamos tantas dificultades.
- b. Mis subordinados son un medio para lograr el éxito de la organización, así como para el mío propio.
- c. Los subordinados son realmente importantes para mi éxito personal. Mi tarea es proveerles lo que necesitan y mantenerles alto el ánimo.

- d. La importancia de la moral como factor contribuyente a la producción, no puede pasarse por alto.
- e. La acción conjunta en equipo es la base más sólida para una operación exitosa.

#### 15. MI ACTITUD PARA CON MI JEFE

- a. Yo opino que comparto la responsabilidad con mi jefe por la organización. Estamos en el mismo equipo. El puede ayudar desde su nivel.
- b. Demuestro mis cualidades de liderazgo obteniendo una buena producción con la menor ficción posible.
- c. Deseo impresionar a mi jefe con la alta moral de mi equipo. Si él exige una producción mayor, yo le advierto que socavará la moral. pero si él insiste, transmito sus órdenes.
- d. Cuanto menos veo a mi jefe, tanto más cómodo me siento.
- e. Yo quiero demostrar mi capacidad por medio de cifras de producción y atendiendo todos los detalles. Yo administro mi organización con un mínimo de interferencia.

#### 16. SI MIS SUPERIORES ME EXIGEN QUE CAMBIE UNA DECISION PREVIA: por ejemplo, CUANDO SE DA UNA ORDEN CONTRARIA A LA MIA

- a. Les digo a mis subordinados: "No estimo que esto sea correcto. Yo luché, pero prevaleció la decisión de ellos".
- b. "Esta es la forma en que lo haremos ahora. Fue preciso cambiar debido a..."
- c. "Se ha dado una orden contraria a la decisión original, en base a los siguientes antecedentes y hechos. Hablemos para cerciorarnos de que la entendemos, para que dispongamos de una mejor base para decisiones futuras".
- d. "Estas son las nuevas órdenes sobre la forma en que haremos esto en lo sucesivo".
- e. "Ellos cambiaron de parecer otra vez".

#### 17. MANTENER INFORMADO A MI JEFE

- a. Yo informo inmediatamente a mi jefe de cualquier problema o situación inusitada que surja. Mientras las cosas mar-

chen bien, no hay para qué sobrecargarlo con detalles rutinarios.

- b. Yo le participo a mi jefe sobre las actividades y actitudes de mi grupo que, en mi opinión, le ayudarán a la alta gerencia a percibir lo que está ocurriendo.
- c. Yo completo con exactitud y puntualidad todas las comunicaciones e informes requeridos.
- d. Yo le informo de todas las excepciones o sucesos inusitados, y de suficientes detalles cotidianos como para que se sienta confiado de que todo marcha bien.
- e. De cuando en cuando procuro mantener informado a mi jefe sobre el adelanto exitoso de mi grupo, haciendo especial hincapié sobre nuestros esfuerzos mancomunados. No lo molesto con problemas ocasionales.

#### 18. COMO MIEMBRO EN LAS REUNIONES

- a. Yo asisto porque se espera que lo haga. Y acuerdo la posición de la mayoría, o evito expresar mis opiniones.
- b. A mí me gusta poder respaldar lo que desea mi jefe, y reconocer los méritos del esfuerzo individual. Cuando surgen conflictos, empleo mis buenos oficios para restaurar la armonía.
- c. Yo apoyo lo que más le convenga a la compañía, pero sin herir susceptibilidades. Cuando surgen conflictos yo adopto una posición intermedia desde la cual pueda reflejar algo de las opiniones de todos.
- d. Yo participo según mis conocimientos del problema. Cuando me siento seguro de mi posición, la promuevo a despecho de conflictos. pero apoyo la decisión que se adopta aunque sea contraria a la mía.
- e. Yo procuro presentar ideas buenas e insisto en que se tome una decisión tan pronto tengo una mayoría que me respalde. No me importa herir susceptibilidades si con ello se promueve una decisión acertada.

#### 19. CUANDO ALGUIEN AJENO A MI GRUPO DE TRABAJO NECESITA INFORMACION O AYUDA

- a. Anticipo con placer el ayudar a personas fuera de mi propio grupo.

- b. Proporciono información o ayuda a otros grupos cuando no interfiere con el desempeño de mis deberes o responsabilidades primarias.
- c. Proporciono información u ofrezco ayuda siempre que disponga de información o destrezas que podrían ayudar a quienes no pertenecen a mi grupo. Notifico a los demás de las actividades pertinentes a mi grupo.
- d. No proporciono información a otros grupos a menos de que la soliciten. La gente tiende a resentirse de aquellos que les ayudan.

## 20. FILOSOFIA ADMINISTRATIVA GENERAL

- a. Es preciso ser justo pero firme. Deben usarse incentivos positivos así como negativos para obtener buen rendimiento. Hay que reconocer que la moral es tan importante como lo son las máquinas para obtener buena producción.
- b. El mejor rendimiento se obtiene fijando normas altas y recompenando a los individuos que las cumplan. Quienes no las cumplan deben ser llamados a cuenta y no ignorados.
- c. A la larga es preferible mantener la producción a un ritmo cómodo. Debe procurarse que los miembros de la organización se sientan satisfechos y seguros.
- d. A los empleados hay que asignarles tareas y dejarlos solos.
- e. La producción efectiva debe obtenerse mediante la participación e implicación de las personas y sus ideas. La comprensión y el acuerdo son las bases necesarias para la planificación, dirección y control.

## PARTE IV

### EL FUTURO DE LA ADMINISTRACION

*Tal vez se deba titular esta Cuarta Parte "la administración del futuro". No se hizo así porque sólo se puede intuir la solución de los problemas que hay que enfrentar en el presente (y que ya se han presentado en los otros artículos de este libro). El futuro de la administración, por otra parte, indica la dirección del pensamiento administrativo.*

*"Más allá de las Relaciones Interpersonales" es un intento de sistematizar los conceptos sobre el tratamiento de las personas en un ambiente organizacional. Las relaciones humanas se convierten en simples "juegos" psicológicos de la misma naturaleza de los problemas que tratan de resolver. El problema humano en la empresa es de una dimensión mayor y se trata de presentar este reto.*

*Los cambios en las empresas tienen su reflejo a nivel societal. Por lo tanto, la democracia interna en las empresas demanda la búsqueda de modelos de organización económica de la sociedad. Este es el tema de "La economía participativa"; a pesar del carácter reducido de la experiencia participativa y autogestionaria en el mundo, parece que es adecuado para un libro que quiere tener al hombre como su centro y su preocupación.*

# 1. MAS ALLA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES:

## El grupo como factor administrativo

La creatividad es el único recurso humano, porque es el único aporte propio de cada individuo a la empresa. Por lo tanto, la optimización de la creatividad humana en la empresa se alcanza creando un efecto sinérgico al reunir a las personas en grupos solidarios. Convertir las relaciones interpersonales en comunidades creativas.

Es, en otras palabras, rebasar el nivel de las relaciones humanas y pasar al trabajo en equipo. Dejar a un lado la retórica y enfrentarnos al estudio, con vistas a la práctica, de la esencia misma de las organizaciones: el grupo.

El tema es difícil; sin embargo, se trazarán algunas líneas de los posibles rasgos del problema. Las ciencias sociales, si quieren llamarse como tal, deben de buscar la unidad básica y esencial de su estudio.

“Las ciencias físicas estudian los fenómenos inorgánicos; la biología investiga el mundo orgánico; las ciencias sociales se ocupan de los fenómenos superorgánicos”<sup>1</sup>.

Estos fenómenos superorgánicos son, esencialmente, aquellos que son manifestados en la forma más desarrollada de la ciencia y la filosofía, la religión, la ética, las bellas artes y las invenciones tecnológicas, las instituciones sociales y el derecho. Es superposición de fenómenos sobre lo orgánico, al igual que los procesos orgánicos se sobrepone a los inorgánicos.

El grupo, tomando a Teilhard como punto de referencia, lo podemos encontrar como el gran medio de la “segunda evolución”: la socialización (en términos teilhardianos, significando la nueva evolución que el hombre dirige luego de ser la rama que logra “concentrarse” en sí mismo y reflexionar).

---

1. Sorokin, Pitirim, *Sociedad, Cultura y Personalidad*, Madrid: Aguilar, 1966. p. 3

Nuestro sujeto de estudio es el “grupo”; en otros términos, el grupo es el “protagonista”.

### *El Grupo: conceptos y delimitaciones*

“La vida del hombre es, en una enorme extensión, una vida grupal<sup>2</sup>”. El presente capítulo trata de esta parte de la vida del hombre: los grupos.

Ante la gran variedad y complejidad de la realidad grupal, hay que limitar las observaciones al aspecto más general de los grupos: la comunicación.

Se desarrollarán tres temas de análisis:

- a) La Historia Humana se transforma de grupos primarios a grupos secundarios;  
En términos de Tonnies: se pasa de *Gemeinschaft* a la *Gesellschaft*<sup>3</sup>.
- b) Los “in-groups” y los “out-groups” son una clasificación solamente definible por el participante o miembro del grupo.
- c) De cumplirse las condiciones a) y b), entonces los grupos se complejificarán en sus inter-relaciones y en la comunicación, requiriéndose mejores métodos<sup>4</sup>.

### *El Grupo: los desarrollos*

Se utilizan dos enfoques metodológicos. Primero, los conceptos sociológicos dentro de un desarrollo dinámico, tratando de captarlos en dos momentos históricos importantes. Segundo, un desarrollo estático a través de la misma definición abstracta de “in-group” y de “out-group”.

Desarrollo Dinámico: simplificando, los términos *Gemeinschaft* y *Gesellschaft* tienen el mismo equivalente que el tipo familiarístico y el tipo contractual de Sorokin<sup>5</sup>. La *Gemeinschaft* se define como una comunidad total de vida entre las partes (*communio totius vitae*) y la *Gesellschaft* es una asociación parcial y temporaria de personas independientes para tal o cual fin utilita-

2. Maciver & Page, *Society*, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1962.

3. Horton & Hunt, *Sociology*, New York: McGraw Hill Book Co., 1964 p. 184.

4. Krech y otros, *Individual in Society*, New York: McGraw Hill, 1962. Los métodos necesarios para el estudio de los grupos y la comunicación serían las “entrevistas de campo”, el “análisis de sistemas de categorías” y la “sociometría”, en la p. 390.

5. Sorokin, Op. Cit.

rio. Por comodidad idiomática se utiliza aquí la terminología sorokiniana.

Se puede identificar la sociedad feudal con unas inter-relaciones familísticas. Por la estructura social de entonces, la Europa se vio desgranada en comunidades o principados, condados, ducados u otros feudos con otros nombres, que llevaban una vida más inter-relacionada, más natural. Relaciones más personales, informales (no en el sentido de educación, sino en el sentido de cercanía y autosuficiencia), tradicional, sentimental y general, que hacía de esa sociedad una sociedad de grupos primarios<sup>6</sup>. Esto trae implicaciones de estratificación social y de tipo de cultura, que no serán tratados aquí, pero que sí deberán ser señalados como interesantes para un estudio académico profundo.

Muchos de estos rasgos se encuentran en la sociedad moderna. Mas por causas diversas, que no serán tratadas aquí—revolución industrial, surgimiento de la burguesía, etc.— la sociedad familística feudal se ha convertido, en un gran porcentaje, en una sociedad de relaciones contractuales: impersonales, formales, utilitaristas, realistas, especializadas<sup>7</sup>, creando una diversidad de grupos secundarios. El urbanismo, la industrialización, el tecnicismo, son ejemplos de esta sociedad. La sociedad contractual existe en el reino de los negocios, de los viajes, de las ciencias<sup>8</sup>.

Al hablar de sociedad, tanto familística o contractual, se implica que los grupos que forman esas sociedades tienen las características adjudicadas a la respectiva sociedad; porque según la definición de grupo, “a group may be defined as two or more persons who interact over an appreciable period and share a common purpose”<sup>9</sup>, (“un grupo puede ser definido como dos o más personas que interactúan en un apreciable período y comparten un propósito común”) las relaciones son el criterio que ha facilitado esta división o clasificación.

Igual comparación del desarrollo dinámico de los grupos humanos se puede encontrar en períodos históricos diferentes; sin embargo, la relación no es absolutamente una identificación (medievo-familístico)<sup>10</sup>, sino que es una apreciación de la inten-

6. Horton & Hunt, Op. Cit., p. 184.

7. Idem.

8. Tonnies, citado por Sorokin, Op. Cit., p. 177.

9. Merrill, *Society and Culture*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall 1965. p. 42.

10. Los presupuestos sobre la vida social en el medievo feudal están magníficamente desarrollados por Henri Pirenne, *Historia Económica y Social de la Edad Media*. México: Fondo de Cultura Económica, 1966.

sidad del tipo de relaciones de esa época. La misma advertencia vale para la época moderna<sup>11</sup>.

Desarrollo Estático: "El hombre es un animal grupal y su interacción ocurre en un ambiente grupal"<sup>12</sup>. El individuo, la persona, es en principio la motivación de la existencia de los grupos. Independientemente de la pregunta de si el hombre crea los grupos o si son los grupos quienes moldean al hombre, aquí se observará al grupo dentro de la característica que entraña más al individuo: su definición como "in-group" o "out-group".

"In-groups" son definidos, según criterio subjetivista<sup>13</sup>, como "nosotros". De la misma manera, "out-groups" son "ellos". La realidad de que un "in-group" de una persona puede ser un "out-group" de otra no es algo calificable a partir de la esencia del grupo, "dependiendo de lo que el grupo signifique para el individuo particular"<sup>15</sup>.

Sería el caso de las empresas, ya que los de un departamento no considerarán "su grupo" a los de otro departamento, son "out-group", pero ambos pertenecen a la empresa. El mecanismo individual, determinante de esta clasificación, pertenece al campo de la psicología, sin embargo hay que dejar sentado que esto es sólo un ejemplo más de la interdependencia de las ciencias<sup>16</sup> que hace expresar que el hombre es la próxima frontera de estudio urgentemente necesitada<sup>17</sup>.

### *El Grupo: precisiones y medidas*

"Si la sociedad es el foco de estudio, como tradicionalmente ha sido en sociología, luego la sociedad es percibida como un compuesto de grupos definidos diferentes(...) Si el grupo, sin embargo, es el foco de estudio, como está ocurriendo por la influencia de psicología social experimental, entonces los grupos son percibidos como la sociedad y la atención es dirigida a la estructura y procesos grupales"<sup>18</sup>.

11. Horton & Hunt, Op. Cit., pp. 184-7. Nos ofrece las bases de esta tendencia moderna hacia los grupos secundarios. También nos sirve Young & Mack, *Sociología y Vida Social*, México: UTEHA, 1964. Caps. 2 y 11.

12. Merrill, Op. Cit., p. 42.

13. Mead, *Man among Men*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1965. p. 228.

14. Mead, *Ibid.*

15. Horton & Hunt, Op. Cit., p. 179.

16. Sorokin, Op. Cit., p. 44. El profesor Sorokin especifica en su libro las inter-relaciones de las ciencias sociales. Kourganoff, *La Investigación Científica*, Buenos Aires: Eudeba, 1967, trata de las ciencias naturales en general.

17. Mead, Op. Cit., p. 4

18. Mead, Op. Cit., p. 232.

La extensa cita anterior es traída sólo para poder hilar las conclusiones de los dos desarrollos teóricos anteriormente tratados. Al estar la sociedad en una época de rápidas transformaciones no previstas y, con ellas las relaciones interpersonales, el estudio de los grupos en sus métodos actuales debe de profundizarse.

Esta necesidad es consecuencia directa de los complejos inter e intragrupal de la sociedad contractual que no han anulado y no anularán los grupos primarios de la sociedad familística. "The secondary group has overshadowed but not destroyed the primary group"<sup>19</sup> ("El grupo secundario ha oscurecido pero no destruido al grupo primario").

Ahora bien, el principal objetivo de estudio con grupos es comprobar la satisfacción de las necesidades que provocaron (sean psicológicas o biológicas)<sup>20</sup>, por lo que el método de entrevistas y sistemas de categorías<sup>21</sup> son los más apropiados para aplicarlos a los grupos. Los "in-groups", porque son los más delimitados como familísticos en una forma general, y todo grupo pequeño o mediano puede ser controlado en el número de variables para su estudio. Una clasificación de estas variables que inciden en un grupo<sup>22</sup> son:

- a) Independientes:
  - 1) estructurales: tamaño del grupo, heterogeneidad psicológica, pre-existen jerarquías de status, etc.
  - 2) ambientales: emplazamiento físico del grupo, inter-relación con otros grupos, etc.
  - 3) trabajo o funcionales: naturaleza del trabajo o finalidad del grupo, grado de dificultades, eficacia en la resolución de problemas, etc.
- b) Intermedias: tipos de liderazgo, motivación del grupo, distribución de la participación, etc.
- c) Dependientes: Productividad del grupo, satisfacción de los miembros.

Los ejemplos de la psicología social son eminentemente apli-

---

19. Horton & Hunt, Op. Cit., p. 187.

20. Merrill, Op. Cit., p. 50.

21. Young, P., *Scientific social surveys and research*, Prentice-Hall, N. J., 1966 p. 161.

22. Krech, Op. Cit., p. 126.

caciones de la observación que hace que en grupos pequeños esta complejidad de variables pueda ser estudiada<sup>23</sup>.

Para la realidad social de una sociedad contractual (como es la empresa moderna), en que las definiciones de "in-groups" sean de difícil demarcación, y en un marco más amplio, pero de evidente interacción entre los miembros, la sociometría -como ejemplifican las encuestas de opinión pública- puede recoger el elemento proporcional de las actitudes más generalizadas. Por medio de la sociometría y la estadística, se verifican las líneas generales del comportamiento a nivel nacional o empresarial. Si la sociedad es fruto de una necesidad<sup>24</sup>, la diferenciación hace, mejor dicho, crea roles y status; entonces, esa sociedad debe de cumplir con su cometido y satisfacer a sus miembros. El método para constatar esto es la sociometría y la estadística, pues dan con cierta confianza el grado de satisfacción o no de los miembros. Por ejemplo, en las encuestas pre-eleccionarias que indican, partiendo de un grupo, los futuros elegidos. Al igual en las encuestas de opinión pública, ya sea sobre temas actuales o actitudes sociales. El referendum, en esta perspectiva, es sólo un método estadístico. Una aplicación administrativa es el estudio de mercados potenciales o reales.

### *El Grupo: complementaciones*

La hipótesis que postula la necesidad de instrumentos más refinados, se ve justificada por la dificultad de poder decir que las entrevistas (como método que trata de obtener datos dentro del grupo) y los sistemas de categorías (método que trata de clasificar el grupo partiendo de una gradación de las cualidades del grupo, ya sea por observación o por auto-evaluación de los miembros)<sup>25</sup> pertenecen, o podrían pertenecer, exclusivamente a los pequeños grupos identificados como esencialmente "in-groups" básicos (decimos así para llamar al pequeño grupo auto definido y primario).

Sin embargo, esta hipótesis adolece de funcionabilidad, debido precisamente a que está basada en métodos limitados a nuestro nivel de experiencia científica. La complejificación del mundo inter-grupal debe de ser interpretada por teorías propias.

Por ejemplo, la física, que para el mundo, por así decir normal, tiene sus teorías, pero para el sub-atómico tuvo que desarrollar los cuanta<sup>26</sup>; tal vez el intento en sociología esté ahora desarro-

23. Second and Backman, *Social Psychology*, New York: Mc Graw Hill, 1964, p. 399

24. Mead, *Op. Cit.*, p. 126.

25. Young, P., *Op. Cit.*, pp. 161 y 384.

26. Kourganoff, *Op. Cit.*, p. 42.

llando una división de concepción en el trabajo con grupos. Carl R. Rogers formula muy atrevidamente una "Ley General de las Relaciones Interpersonales"<sup>27</sup> que sería ya una búsqueda de interpretaciones universales que, al mismo tiempo, salvaguarden las características principales y particulares de los grupos.

En economía, esta división ha sido establecida formalmente con la macro-economía y la micro-economía. La diferencia no estriba en los tipos de totales que use el uno y el otro. Cada una de estas dos divisiones económicas ha desarrollado sus métodos propios de acuerdo a su objeto de estudio<sup>28</sup> que, comparativamente, se igualan a la necesidad de estudiar la sociedad como un grupo pequeño y la sociedad en proporciones mayores. El campo está abierto para los científicos del comportamiento. El propósito aquí era descubrir el papel del meollo de las ciencias sociales: los grupos. La conclusión es que se debe metodizar el estudio de los grupos, pues existe la esperanza de que resultarán muchas explicaciones interesantes a problemas sociales y de las empresas como entidades humanas.

Un pensador moderno atestigua la complejidad de la acción humana, el objeto de estudio de las ciencias sociales: "No es posible ninguna clasificación lineal en materia humana"<sup>29</sup>.

---

27. Kemp et al, *Perspectives on the Group Process*, Boston: Houghton Mifflin Co., 1964. p. 33.

28. Sirkin, *Introducción a la Teoría Macroeconómica*, México: Fondo de Cultura Económica, 1964, Prólogo.

29. Emmanuel Mounier, *El Personalismo*, Buenos Aires: Eudeba. 1967. p. 59.

## 2. LA ECONOMIA PARTICIPATIVA: El futuro de la administración\*

“Uno de los fenómenos sociopolíticos más importantes de nuestro tiempo es el anhelo de los hombres por participar en las tomas de las decisiones relacionadas con las actividades en que intervienen activamente”<sup>1</sup>. Esta tendencia se ha calificado con muchas denominaciones.

En el área económica se puede revisar la literatura sobre *Economía de la Participación*<sup>2</sup>. A nivel gerencial, se utilizan los términos cogestión y autogestión, indicando la primera la participación de empleados y obreros, o sus representantes, en los consejos de administración de las empresas y el segundo caso señala aquellas empresas que son propiedad y administradas completamente por los empleados y obreros.

Ante las experiencias de países tan diversos con esquemas de economías de participación —en contraste con la economía de propiedad— podemos preguntar ¿Hay un futuro en el desarrollo evolutivo de la empresa tendente a incrementar la participación en la toma de decisiones por parte de empleados y obreros?

### *Una tipología de las economías:*

La tipificación de la organización económica de las sociedades ha sido tratada en una disciplina conocida como “Sistemas Económicos Comparados”<sup>3</sup>. El grado de intervención autoritaria del Estado en los procesos de mercado provoca la separación entre la economía de comando o, en otros términos, capitalistas, y de pla-

---

\*Publicado en *Nueva Visión*, 3 (9 y 10) Abril y Junio, 1983. (Órgano del Colegio Dominicano de Economistas).

1. Vanek, J. *La Economía de Participación*, Buenos Aires: 1974, p. 13.

2. La principal obra y el análisis formal más completo es Vanek, J. *The General Theory of Labor-Managed Market Economies*. Ithaca: 1970.

3. Para una introducción a la disciplina, ver Prybyla, J. *Comparative Economic Systems*. New York: 1969.

nificación central. En la gradación entre estos dos polos se encuentran las economías mixtas: países con economías de mercados y planificación estatal y el socialismo de mercado, regímenes con economías socialistas, pero con mecanismos de mercado.

Esta divergencia se refleja en la llamada “Controversia Socialista”, que fue un debate académico durante el período de la primera mitad del siglo veinte. La discusión comenzó en 1908 con la formulación del economista italiano Enrico Barone con un artículo<sup>4</sup> donde proponía la factibilidad de un órgano central que pudiese establecer un sistema de precios capaz de alcanzar la eficiencia de un sistema competitivo. Un antecedente es el de Wieser, quien en 1899 postulaba que la valoración de alternativas era común al capitalismo y al socialismo<sup>5</sup>.

La solución más arraigada fue aportada por Taylor y mejorada por Lange<sup>6</sup> que, siguiendo las líneas básicas de Barone, postulaba la capacidad de un ministerio de imponer las preferencias y sustituir las de los consumidores ya que puede “anticiparse” a los cambios de oferta y demanda y evitar oscilaciones.

Hayek<sup>7</sup> desde una posición de crítica anti-marxista, señala que la recopilación de información deberá hacerse centralizadamente para su posterior evaluación. Parece entonces que los “administradores” asumirán menos riesgo (o, si es posible, ninguno), presentando el problema del paralelo entre los cambios de organización y de comportamiento.

Por otro lado, Dobb<sup>8</sup> —economista marxista inglés—, a partir de la colectivización del consumo, postula que en la sociedad socialista desaparecerán los gustos con la destrucción del fetichismo de la mercancía.

En términos más convencionales, Lerner<sup>9</sup> propone mecanismos de ajustes “supervisados” por una junta que permite desencadenar unos ajustes “especulativos” en la producción como para lograr un nivel—objetivo.

La variable “gestión” no aparece en esta controversia. La distinción entre “mercado” y “control” sólo se establece por la existencia o no de un órgano estatal que intervenga en la producción y distribución de servicios.

---

4. “The Ministry of Production in the Collective State”. En: Von Hayek, F., ed. *Collective Economic Planning*. Londres: 1935.

5. Von Wieser F., *Der Natürliche Westh*, Viena: 1889, como lo presenta Ward, B. *La Economía Socialista*, Buenos Aires: 1971.

6. Lange, O. *Sobre la Teoría Económica del Socialismo*, Barcelona: 1967.

7. Hayek, F., ed., *Collectivist Economic Planning*. Londres: 1935.

8. Dobb, M. *Economía Política y Capitalismo*. México: 1966.

9. Lerner, A. *Teoría Económica del Control*. México: 1951.

El Dr. Abner Montalvo<sup>10</sup> presenta gráficamente la introducción de la gestión como una variable transversal al continuo mercado—control. La Gráfica 1 nos presenta, en consecuencia, cuatro posibles organizaciones económicas de la sociedad. Aparte de la empresa Capitalista y el Socialismo de Estado, encontramos el Cooperativismo y la Empresa Autogestionaria. La diferencia entre estas últimas consiste en los valores personales ya que ambos coinciden en una “democracia interna” como forma de gobierno de la empresa. La cooperativa mantiene el individualismo y la competitividad. La Empresa Autogestionaria busca la cooperación y la solidaridad.

No se desarrollarán estas cuatro categorías tipificadoras de los sistemas económicos; véase para ello, la amplia literatura —apolo-gética unas veces y analítica otras — sobre los sistemas capitalistas y socialistas y sobre el movimiento cooperativista; esta sección limitará la atención a la economía participativa.

### *¿Qué es la Autogestión?*

La naturaleza de la propiedad no determina el concepto de autogestión, porque la propiedad, sea pública o privada, es solamente un elemento de la estructura. Ella no establece por sí misma el tipo de objetivos a ser alcanzados dentro de la estructura<sup>11</sup>.

Por otra parte, la propiedad pública no es necesariamente “estatización”, a pesar de la tradición que establece como “pública” toda acción proveniente del Estado. Las empresas públicas pueden establecerse como corporaciones de propiedad social que responden a objetivos colectivos con independencia del Estado<sup>12</sup>.

La autogestión, en esta perspectiva, debe diferenciarse de la cogestión, pues la segunda corresponde a un proceso de “democratización del lugar de trabajo” y la primera a una “democratización de la economía”<sup>13</sup>.

La autogestión, en consecuencia, debe ser considerada sólo cuando el proceso decisional —tanto a nivel de empresa como

10. Escuela de Administración de Negocios para Graduados, Lima, Perú, 1975.

11. Ver la discusión sobre las características de la empresa auto-gestionaria que desarrolla Vanek en su obra.

12. La ejemplificación podemos encontrarla en Vanek, *La Economía de Participación*, ob. cit., cap. 4, a partir de la experiencia yugoeslava.

13. Ver Lejeune, E. *¿Autogestión?* México: 1979.

sectorial está depositado en “Consejos Obreros”, controlando la producción, la inversión y el gasto<sup>14</sup>

Algunos casos de América Latina —especialmente la “Ley de Propiedad Social” del régimen militar peruano del general Juan Velasco Alvarado<sup>15</sup> son experiencias que no pudieron desarrollar niveles estables de control obrero.

Algunas experiencias notables son la yugoeslava y, en cierta medida, la escandinava y los Kibutz israelíes<sup>16</sup>. Otros casos de estudio son las empresas públicas de Europa Occidental.

El estudio de estas experiencias autogestionarias nos indica el dominio de una tercera variable: el proceso educativo para la transferencia tecnológica. La Gráfica 2 nos indica que la tipología del Dr. Montalvo puede ser cualificada de acuerdo al “grado tecnológico”<sup>17</sup> de la empresa.

Este “grado tecnológico” demuestra la gama de desarrollo tecnológico de los procesos empresariales e industriales que se representan en índices económicos.

Una evaluación de la única economía organizada sobre cánones Autogestionarios, la Yugoslava<sup>18</sup>, indica la eficiencia de este sistema comparado con otras economías. A partir de 1952, año de instauración del sistema autogestionario, hasta 1964, el crecimiento del producto per-cápita fue de 8 o/o promedio anual. Esta cifra fue sólo superada por Japón con 8.6 por ciento. En este período, Estado Unidos tuvo una tasa de 2 por ciento. Los países subdesarrollados no alcanzaron esta cifra de 8 por ciento durante este lapso.

La generación de ahorro es un indicador más confiable de la eficiencia del sistema económico. La proporción del PNB destinado a la inversión, para el período 1952-64 fue de 28 por ciento, entre las más altas y semejante a la de la URSS, Japón e Israel.

Estos niveles de inversión indica que la economía participativa es capaz de absorber tecnologías más sofisticadas. Pero lo que es más importante es la capacidad de asimilar esta tecnología por

14. La historia de la autogestión puede ser conocida en Cornelio, L. *Introducción a la Autogestión*. Buenos Aires: 1978.

15. La legislación promulgada por el régimen de Velasco Alvarado está compuesta por el Decreto Supremo 240-69, la Ley 15260 (Ley General de Cooperativas), Decreto Ley 17713, Decreto Ley 17716 (Ley de Reforma Agraria), Ley 16123 (Ley de Sociedades Mercantiles), Decreto Ley 18350 (Ley General de Industrias), Decreto Ley 18384 y el Decreto Ley 20598 (Ley sobre la Propiedad Social).

16. Ver Adizes, I. y E. Borghese, eds., *Self Management: New Dimensions*. New York: 1975, para análisis particulares de estos casos.

17. Ver Drucker, P. *Tecnología, Administración y Sociedad*, México: 1972.

18. Esta evaluación está tomada de Vanek, *La Economía de Participación*, ob. cit., cap.4.

medio de la “conversión” de la empresa en una gran institución educativa.

Ichak Adizes investigó el desarrollo de empresas yugoeslavas, concluyendo que la autogestión ha sido el instrumento de “culturización” y tecnificación de una mano de obra no-cualificada en un país agrícola atrasado<sup>19</sup>

### *La autogestión en la República Dominicana*

El ejemplo dominicano de autogestión no cumple completamente la definición ofrecida en este artículo. Sin embargo, la implementación de una explotación colectiva de predios agrícolas<sup>20</sup> significó la apertura de la estructura de tenencia de medios de producción, diferente y alternativa a la propiedad capitalista o precapitalista en República Dominicana.

A partir de 1973 hasta 1981 la superficie distribuída en parcelas colectivas alcanzó 49.2 por ciento del total de acuerdo al Cuadro No. 1. La capacidad de los asentamientos colectivos de poder absorber más cantidad de mano de obra que las otras formas de propiedad se muestra en el Cuadro No. 2, donde se nota que el 15.04 por ciento de la superficie contiene el 24.14 por ciento del total de parceleros.

Los asentamientos colectivos han tenido una mayor producción y productividad<sup>21</sup>, pero no es este nuestro propósito. Los aspectos administrativos del asentamiento colectivo difieren de la empresa autogestionaria en el grado de control administrativo, ya que éste reside en el administrador del proyecto y responde a las autoridades centrales del Instituto Agrario Dominicano. Por lo tanto, la función de inversión no está bajo la tutela del cuerpo asociativo de los parceleros. Estos reciben una mensualidad para el sustento y los beneficios cuando se reparten al final de cosecha o año fiscal.

La deficiencia administrativa es constatada, a nivel latinoamericano, por Murcia<sup>22</sup> cuando contrasta las fincas organizadas para el lucro (minifundio, latifundio, unidad agrícola familiar, unidad agrícola comercial) con las de objetivo integral (cooperativas y

19. Adizes, I. *The Developing Nations and Self-Management*. Los Angeles: 1975.

20. Sobre el caso dominicano de Reforma Agraria, ver Barraclough, S. “Informe sobre Reforma Agraria en República Dominicana” (s. p. i., meca); Dore, C. *Problemas de la Estructura Agraria Dominicana*, Santo Domingo. 1979 y Dore, C. *Reforma Agraria y Luchas Sociales en la República Dominicana*. Santo Domingo: 1981. Las leyes pertinentes son la 290 y la 391.

21. Ver Dore, *Problemas*, p. 77.

22. Murcia, H. *Administración de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria*. San José: 1979. p. 15.

empresas comunitarias). Las segundas son más eficientes en diversos aspectos, pero son igualmente poco eficientes como unidades administrativas y de información.

### *La problemática como perspectiva futura de la administración*

¿No se ha reiterado que la administración del futuro esta enmarcada por la conjunción de la autosuperación de cada individuo miembro de la organización y la obtención de metas corporativas cuantitativa y cualitativamente superiores?<sup>23</sup>

La solución a los problemas administrativos y de información en una empresa comunitaria, autogestionaria o participativa se alcanzará con el concurso de cada uno de los miembros. Es la obligación de cada miembro optimizar el resultado colectivo, incluso las relaciones sociales. En consecuencia, el ambiente de trabajo se convertirá en la extensión de la autosuperación individual, más allá del interés estrictamente económico. La administración se realizará como una dimensión humana. La búsqueda de resultados en la empresa autogestionaria, participativa o comunitaria incluirá una eterna aspiración del hombre: la fraternidad.

Esta fraternidad puede ser un objetivo de las organizaciones empresariales. La humanidad evolucionaría hacia estadios de mayor solidaridad que los actuales. Será la conformación de un hombre nuevo y de una nueva sociedad.

---

23. Ver Sang, M. "Sobre la Teoría 'Pura' de la Administración" (en este mismo volumen, p. 13).

CUADRO No. 1

CLASIFICACION DE LOS ASENTAMIENTOS EN INDIVIDUALES Y COLECTIVOS, No. DE PARCELEROS Y SUPERFICIE DISTRIBUIDA, HASTA EL AÑO 1981

AÑOS	Actos de Asentamiento		Parceleros Asentados		Superficie Distribuida	
	Individuales	Colectivos	Individuales	Colectivos	Individual	Colectiva
HASTA	40*	—	11,451	—	2,238,396	—
1961	4	—	863	—	61,188	—
1962	11	—	719	—	63,358	—
1963	8	—	2,214	—	183,386	—
1964	—	—	—	—	—	—
1965	5	—	321	—	39,696	—
1966	19	—	1,901	—	155,865	—
1967	17	—	1,447	—	109,757	—
1968	24	—	2,057	—	155,273	—
1969	23	—	1,345	—	81,783	—
1970	16	—	3,621	—	378,536	—
1971	39	—	6,498	—	596,902	—
1972	49	47	5,592	2,770	485,853	160,324
1973	17	3	1,683	117	138,611	6,163
1974	10	8	1,108	822	78,919	72,500
1975	11	3	1,336	1,826	105,977	70,484
1976	3	—	139	—	7,074	—
1978	11	7	1,440	1,194	92,139	92,134
1979	—	9	—	1,962	—	134,000
1980	—	14	—	1,986	—	125,187
1981	—	27	—	3,244	—	237,787
<b>TOTAL</b>	<b>307</b>	<b>118</b>	<b>43,735</b>	<b>13,921</b>	<b>4,972,708</b>	<b>880,104</b>

\*Antiguas colonias

Fuente: Instituto Agrario Dominicano, 1982.

**CUADRO No. 2**  
**RELACION PORCENTUAL DE LOS ACTOS DE ASENTAMIENTO, PARCELEROS ASENTADOS Y**  
**SUPERFICIE DISTRIBUIDA, CLASIFICADOS SEGUN TIPOS, CORTADOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 1981**

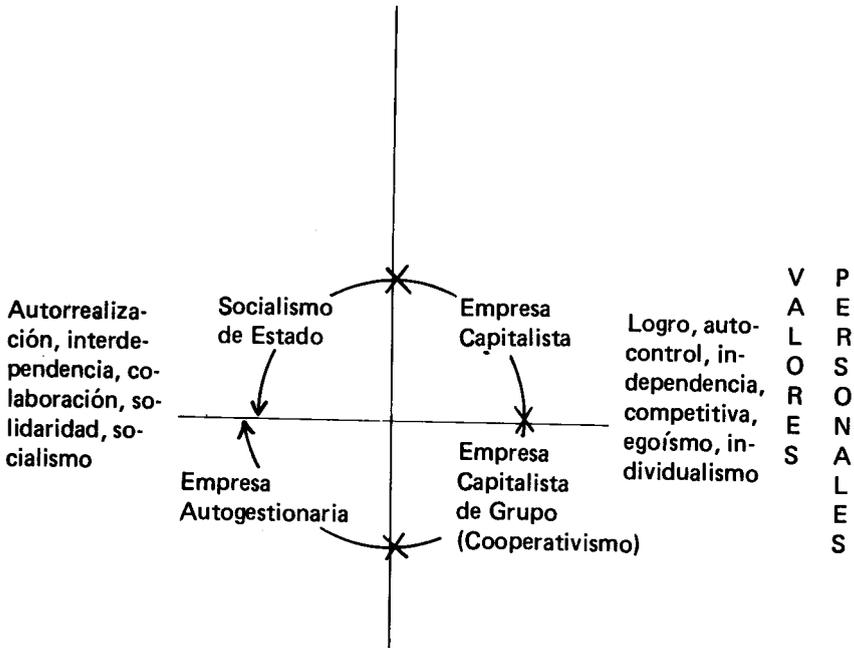
TIPO DE ASENTAMIENTO	No. DE ACTOS DE ASENTAMIENTO	o/o	NUMERO DE PARCELEROS	SUPERFICIE DISTRIBUIDA (TS.)	o/o
ANTIGUAS COLONIAS	40	9.41	11,451	2,238,396	38.24
COLECTIVOS	118	27.77	13,921	880,104	15.04
INDIVIDUALES	267	62.82	32,284	2,734,312	46.72
<b>TOTAL</b>	<b>425</b>	<b>100.00</b>	<b>57,656</b>	<b>5,852,812</b>	<b>100.00</b>

**NOTAS:** Incluye las zonas arroceras

**FUENTE:** INSTITUTO AGRARIO DOMINICANO 1982

**GRAFICA 1**  
**TIPOLOGIA DE LAS EMPRESAS**

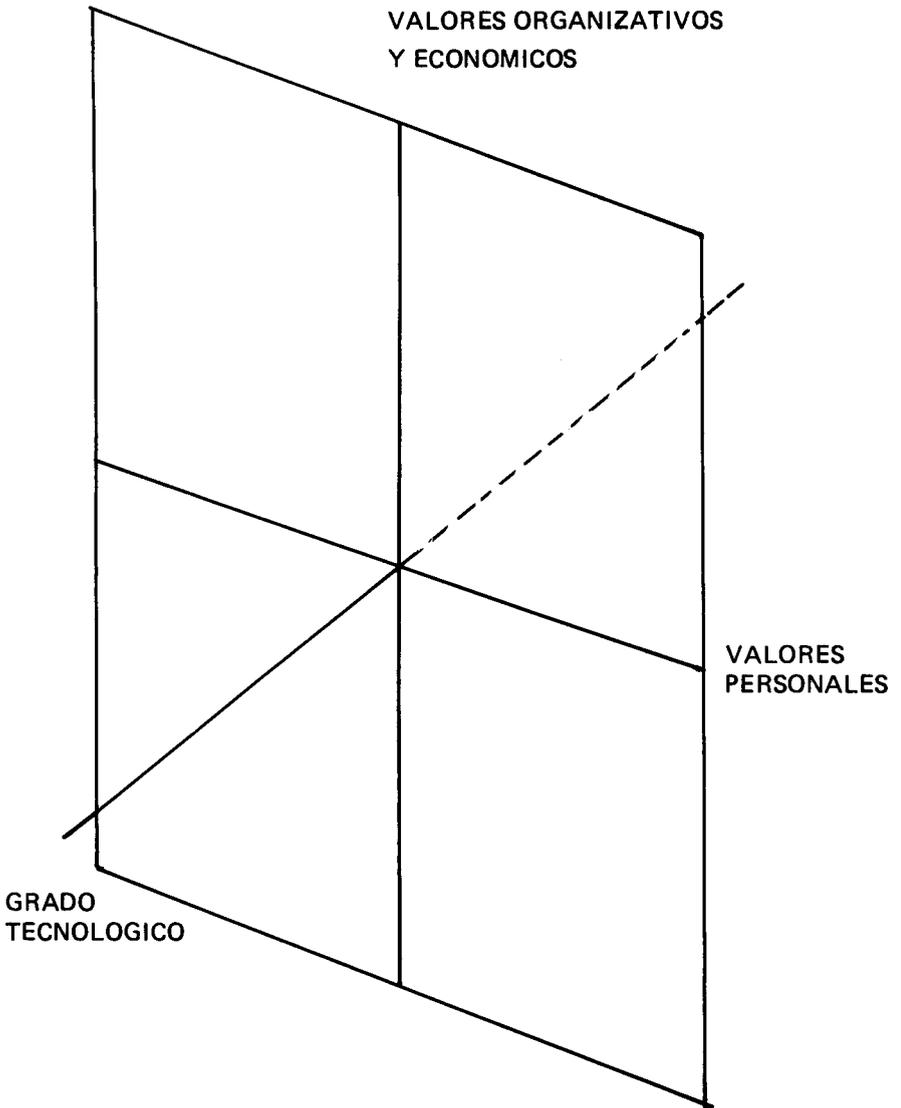
Autoritarismo, centralización, gestión por delegación, propiedad no-social



Democracia, descentralización, autogestión, propiedad social

**VALORES ORGANIZACIONALES**

## GRAFICA 2



## PARTE V

### EPILOGO: EL EJERCICIO PROFESIONAL

*Estas páginas han recorrido el mundo de la administración y pretenden transmitir conceptos básicos para el ejercicio profesional. Por esta razón concluiremos con un epílogo dedicado al profesional y al compromiso con la sociedad.*

*“Ciencia y Conciencia” es una conferencia dictada, con el patrocinio del Colegio Dominicano de Contadores, a los egresados de las diferentes Escuelas de Contabilidad de las universidades dominicanas. La oportunidad fue propicia para reiterar la urgente misión del profesional de ser científico y moral. Es un signo de los tiempos.*

# 1. CIENCIA Y CONCIENCIA:

## El papel del profesional frente a la sociedad\*

El profesional es fruto de una institución social y de la sociedad en la que se encuentra inserto. Pero la distorsión del término profesional debe rechazarse desde un principio, porque profesional no es haber pasado por una universidad u otro centro "titulador" del conocimiento y obtener las credenciales que así lo certifiquen<sup>1</sup>.

El profesional debe tener un sello de su experiencia universitaria si ésta es un transmisor de "habilidades" científicas. Esta capacidad científica y técnica debe dejar a un lado al profesional definido como persona culta. Por lo tanto, el profesional debe ser un arquetipo de hombre de ciencia.

Esta función de científico tiene que enmarcarse en un "ethos" de clara conciencia del deber y derecho ciudadanos. Este ethos es la regla o norma que debe poner todo el acervo intelectual al servicio de la sociedad.

El papel del profesional frente a la sociedad es presentado al lector como un reto a la capacidad de todos de ser científicos al servicio del hombre y la sociedad.

### *El ámbito universitario*

La universidad como institución diseñada para la transmisión social del conocimiento se crea en la Europa del siglo XII. La universidad medieval, incluyendo las hispánicas del Salamanca y Alcalá, se ve cuestionada por la universidad Napoleónica. Hasta entonces la universidad había "enclaustrado" la ciencia y el conocimiento. Los revolucionarios franceses la pusieron al servicio de la sociedad y Napoleón unió el quehacer científico al Estado.

\* Conferencia dictada ante el Colegio Dominicano de Contadores, 9 de diciembre, 1982, Santo Domingo, D.N.

1. Ver Sang, M. *¿Qué es una Universidad?* inédito.

Por otra parte, la sociedad prusiana creó una universidad proyectada a la investigación, a partir de verdadero apoyo financiero estatal, ya que cada "lander" aporta los recursos de la universidad<sup>2</sup>.

América Latina siguió el modelo Napoleónico cuando el movimiento de Córdoba así lo reclamó. Esta universidad es la que llevamos a costas. La universidad debe comenzar a ser la base de un verdadero sistema científico-tecnológico y para ello cuenta con el compromiso de los profesionales.

### *Las relaciones dinámicas del profesional:*

El dominio de la naturaleza por medio del genio e ingenio de los hombres es la base de toda la tecnología y la ciencia<sup>3</sup>, hasta tal punto que las revoluciones tecnológicas han marcado el destino de la humanidad. Una primera gran revolución tecnológica fue la agricultura, que obligó al hombre a la vida sedentaria y crear conglomerados humanos que han venido a ser las ciudades modernas.

Esta relación hombre-naturaleza define unas relaciones de dominación: Poner el entorno bio-físico al servicio del hombre. Pero la superioridad del hombre con relación a otras especies se presenta en su carácter asociativo y comunitario<sup>4</sup>. El hombre dominó la naturaleza por unirse a otros hombres.

Esta relación hombre-comunidad define unas relaciones de cooperación, pero que se ven prontamente trastocadas por unas relaciones de dominación y, para ello, un hombre cosifica al otro e involuciona hacia niveles más primitivos. El hombre se convierte en el lobo del hombre.

Para superar esta degradación de las relaciones sociales, cada ser humano debe proyectar un nivel superior que es la relación hombre-conciencia. La definición de un estado de fraternidad entre los hombres, identificación de un destino común y proyección de una trascendencia espiritual es la única garantía de resolver el dilema de la degradación de las relaciones sociales. Se evitará que las relaciones de cooperación se transformen en relaciones de dominación solamente si se establece un estatuto ético de comportamiento individual y colectivo.

Esta conciencia, unida a la ciencia que debe configurar el com-

2. La historia de la Universidad puede ser profundizada en Ben David, J. "Universidades". En: *Enciclopedia internacional de las ciencias sociales*, 10, p. 551.

3. Ver Drucker, P. *Tecnología, Administración y Sociedad*. México: 1972, principalmente el cap. 7.

4. Ver los artículos contenidos en Firth, R. *Temas de Antropología Económica*. México: 1974.

portamiento de todo profesional, es la base angular del papel que cada uno debe desempeñar en la sociedad dominicana con miras al siglo veintiuno.

### *El deber de todo profesional*

Es hacer ciencia, como indicaría un famoso estribillo de los años sesenta. Es un imperativo de conciencia asumir el control de la variable más crítica para salir del subdesarrollo: el dominio de la tecnología.

El cuerpo de profesionales dominicanos deberá crear los instrumentos que garanticen un desarrollo tecnológico que coloque al país en la delantera de la marcha hacia el siglo veintiuno. Estos instrumentos se pueden sintetizar en una frase: La conformación de una comunidad científica.

Crear una comunidad es institucionalizar una actividad humana. Una comunidad científica es institucionalizar el diálogo, la crítica y la controversia científica alrededor del estudio de nuestra realidad.

Por esta razón, el mayor aporte a la sociedad que puede hacer un profesional es la fidelidad al objetivo de la ciencia, conocer la verdad.

Y, con la seguridad del aforismo evangélico que dice "que la verdad nos hará libres"<sup>5</sup>, se podrá establecer el papel social del profesional en el proceso de institucionalización de la patria dominicana.

### *El profesional y el poder:*

El concepto institucionalización quiere decir muchas cosas para muchas personas, pero para los dominicanos es el ejemplo de la historia patria en busca de ideales de democracia y justicia<sup>6</sup>. La institucionalización del poder puede traducirse en la construcción de un Estado moderno, racional y, ante todo, al servicio de todos los conciudadanos.

Este proceso de modernización del aparato burocrático del Estado demanda una gran cantidad de personal altamente calificado o, en su defecto, un proceso ingente de capacitación de los funcionarios y empleados públicos.

---

5. San Juan VIII, 32.

6. Ver Sang, M. "La Historia Dominicana es un peregrinaje a la democracia" *El Nuevo Diario* 24/5/82 y Castillo, E. "Bases y Perspectivas de la Democracia en la República Dominicana" En: Instituto Tecnológico de Santo Domingo, *República Dominicana: 1980-1990*. Santo Domingo: INTEC, 1982, pp. 169-200.

Aportar a este proceso de cualificación de los empleados públicos —sea por la aceptación de un puesto en la administración pública, o por la participación en los grupos políticos o de presión— es un primer paso y un deber de todo profesional. El poder político del Estado no se ejerce simplemente por la participación en la maquinaria de toma de decisiones del Estado. Principalmente en una democracia, el poder es consociacional; es decir, es fruto del hecho de vivir los hombres y mujeres en sociedad<sup>7</sup>

Este ejercicio del poder político se realiza por la participación en el gran debate nacional sobre el destino de la sociedad. Esta participación está asegurada en calidad y aprecio y los profesionales e intelectuales no reniegan de su apego a la verdad y aportan el punto de vista de la ciencia y la racionalidad<sup>8</sup>.

Pero existe otro nivel de compromiso del profesional con la sociedad: ser eficiente. Es decir, no convertirse en clase ociosa que por privilegios adquiridos no aporte a la producción nacional de bienes y servicios. Este pecado es más grave cuando el requerimiento se hace a profesionales que están directamente relacionados con la esfera productiva y económica de la sociedad. Sería un pecado capital que los profesionales de las ciencias de la empresa no puedan mejorar el espíritu competitivo de la industria, hacer más eficientes los procesos productivos y comerciales y conquistar nuevos mercados.

Participando en la vida económica del país estarán ejerciendo el influjo más poderoso en el proceso de institucionalización democrática del país. Incentivando el proceso de desarrollo económico sentarán las bases de una sociedad más próspera. Este desarrollo se escribe con las letras de la moderna tecnología.

Cerrando este círculo conocimiento-desarrollo-tecnología, se puede resumir el papel del profesional frente a la sociedad: unir una gran fidelidad al ideal científico al ejercicio de los deberes y derechos ciudadanos para fortalecer el proceso de institucionalización democrática de la sociedad dominicana.

Ciencia y conciencia, dos conceptos que unidos íntimamente en la fragua de las mentes y los sentimientos pueden ser el motor para definir nuevos derroteros al destino de la República Dominicana como sociedad de cara al siglo veintiuno. Es una

---

7. Una aplicación directa al caso dominicano se presenta en Del Castillo, J. "Entre el Autoritarismo y la Democracia: El Dilema del sistema político Dominicano" En: INTEC, *ob. cit.*, p.p. 207-230.

8. Para estudiar la sociología de los intelectuales y el poder, ver a Shils, E. *The Intellectuals and the power and other Essays*. Chicago: 1974 y los aportes en Mauro, W. y Clementelli, E., eds. *Los escritores frente al poder*, Barcelona: 1975.

prueba de fuego para los profesionales dominicanos que debe comenzar hoy a ser superada para mañana obtener el diploma de ciudadanos que han alcanzado el honor de contribuir al desarrollo de la Patria.

Este libro se terminó de imprimir  
el día 13 de febrero de 1984  
el los talleres de  
EDITORA CORRIPIO, C. POR A.  
Calle A, Esq. Central, Zona Ind. de Herrera  
Santo Domingo, República Dominicana



**intec**