

LA ADMINISTRACIÓN SIGLO XX en Colombia y en el mundo

Enrique Luque Carulla¹

RESUMEN

Conferencia presentada durante el II Encuentro de Egresados Rosaristas llevado a cabo del 19 al 21 de octubre, al cual convocó la universidad con el tema: "Contribución de la universidad al proceso de paz", evento en el que también se celebraron los treinta y cinco (35) años de creación de la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios. El artículo introduce y visualiza a través de la historia el desarrollo y la evolución de la administración en las instituciones productivas desde comienzos del siglo XX hasta nuestra época.

Para visualizar la administración (management) en el siglo XX debemos entender que fue una administración de instituciones productivas, comerciales, de servicios y financieras, que tenían como plataforma el conocimiento que la humanidad había acumulado hasta principios del siglo XX.

Siendo este siglo tan marcado por las guerras mundiales y frías, vale la pena entender que fueron hitos en los procesos administrativos para desarrollar las investigaciones tecnológicas y científicas, medios de transporte, sistemas de producción, logística, comunicaciones, salud, entrenamiento y capacita-

ción del recurso humano para las labores del campo de batalla, plantas de producción o labores logísticas.

No se puede olvidar que el siglo pasado también tuvo en su trans-

¹ Ingeniero mecánico de la Universidad de McGill, Montreal, Canadá. Trabajó por 22 años en Carulla & Cía. S.A. (cadena de supermercados), donde ocupó cargos directivos, hasta ser gerente general. Como profesional independiente fue asesor de mercadeo en Berol S.A., Fabricato, Sofasa, Danaranjo, entre otros. Fundador de Luque Carulla y Asociados, compañía de consultoría y asesoría en mercadeo, y su director desde 1989 hasta la fecha. Ha sido profesor en las Universidades del Rosario, Javeriana, Andes, Externado y Jorge Tadeo Lozano. Conferencista visitante de la Universidad de Cornell. Columnista de varios periódicos y revistas.

curso una bipolaridad ideológica extremadamente marcada entre el capitalismo y el comunismo, que se inicia hacia 1917 con la Revolución Bolchevique y que comienza a cambiar dramáticamente en 1990 con la caída del muro de Berlín y el fin de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, que hoy nos muestra en la China una convivencia del sistema comunista con un capitalismo variado.

Con la investigación mencionada y que primariamente fue para labores militares y de guerra, el mundo evolucionó de manera trascendental marcando más que nunca la brecha entre países y estratos ricos y pobres, una evolución hacia la mecanización y un cambio en la función de la mano de obra que va desde el aprovechamiento de la fuerza física hasta el uso de su capacidad creativa, intelectual y de conocimiento.

La energía eléctrica, los motores de explosión, el vapor, el aire comprimido, los sistemas hidráulicos, la turbina de gas, la turbina de vapor, la electrónica, la radio y todos los procesos de telecomunicaciones, entre otros, cambiaron el campo de acción de la mano de obra y el estilo de vida, haciendo a la vez mucho más amplia al brecha entre los países ricos y pobres y entre los estratos bajos y altos de la población, llegando al extremo de que una potencia era

capaz de enviar cohetes a la Luna y no dar de comer a su población sin un estricto racionamiento.

La evolución de los institutos de educación creó una gama muy grande de especializaciones en los países desarrollados: los norteamericanos, europeos, japoneses, rusos, chinos y latinoamericanos, cada uno con un estilo propio y diferente; donde unos aprovecharon y acumularon conocimiento para luego transferirlo a otros y de esta manera, en forma gradual, fueron globalizando el conocimiento e incentivando la aparición de grandes centros universitarios de fama mundial, así como fórmulas para formar tecnólogos y expertos.

Los sistemas antagónicos que existieron durante el siglo XX facilitaron que el hombre pudiera ampliar su conocimiento, especializarse, alcanzar grados de bachiller técnico, pregrado, maestría y Ph investigador. Esto generó una gran acumulación de conocimiento producido por el estudio, la investigación y la evolución de las comunicaciones, hasta crear la plataforma sobre la cual se iniciará la civilización del conocimiento que se desarrollará en el siglo XXI.

He tratado de describir con burdos pincelazos los diferentes ambientes que manejaron el entorno en el cual evolucionó y se forjó la

administración durante el siglo XX, desde el momento que iniciándose esa centuria se dedicaban intensamente a manejar la mecanización de las labores de manufactura para lograr la producción masiva con el fin de abaratar los costos y mejorar las utilidades, hasta la época actual donde la flexibilización de la manufactura busca que la producción satisfaga a los consumidores para crecer y consolidarse.

En un principio el esfuerzo del administrador estaba dirigido a manejar eficientemente la manufactura ayudado por la contabilidad llevada a mano, con un alto grado de toma de riesgos del futuro financiero de la compañía, siendo la cabeza de la organización una persona visionaria y creativa. De esta manera fueron emergiendo los pioneros en el mundo en los sectores manufacturero, comercial y bancario, entre otros, donde incluso el Estado, en muchas ocasiones, jugaba este papel. Así se formaba el empresario, que era quien administraba, aunque en muchos casos era un empírico sin gran formación.

Cuando comienza la evolución de los sistemas contables como la única forma de control y conocimiento del crecimiento y la evolución, el administrador se dedicaba básicamente a la producción masiva y en serie en un

entorno donde las cosas se vendían rápidamente por la cantidad de demanda insatisfecha y la demanda generada por la Primera Guerra Mundial.

Para visualizar el desarrollo y evolución de la administración a través del siglo XX hasta nuestra época, me he basado en la separata del Harvard Business Review llamada "75 años de Management: ideas y prácticas 1922 - 1997" y la "Actualización 1998-2000" que hicieron la revista Dinero y la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA (1922-1931)

Se da paso –a comienzos de la década del veinte– a la "administración científica", que estructura básicamente una serie de prácticas gerenciales como son: administración, personal, producción, contabilidad y finanzas. En este período continúa un gran crecimiento industrial debido a la mecanización, a que el área administrativa trabaja con pronósticos, estudia la responsabilidad civil y desde principios se forman asociaciones de industrias y se fundan compañías de consultoría gerencial.

En el área de personal se ven los beneficios paternalistas, luego

aparece un "desempleo tecnológico" causado por la mecanización y se inicia la participación accionaria de los empleados. Las ventas comienzan a despegar con los bienes de consumo durables, la publicidad toma gran fuerza para los productos de mercado masivo y se inicia el uso de las cadenas radiales en Estados Unidos. En la producción se rediseñan las plantas para el mejor aprovechamiento de los motores eléctricos y se desarrolla el control de inventarios. La contabilidad evoluciona al estudiar el retorno sobre la inversión y los presupuestos flexibles.

En cuanto a las finanzas el público empieza a aceptar la inversión en acciones, aparecen nuevos títulos de propiedad y bonos, el crecimiento se logra mediante la retención de utilidades y se crean los fondos de inversión.

REGULACIONES GUBERNAMENTALES (1931-1947)

Viene entonces la Gran Depresión que produce la quiebra de empresas. Esta situación afecta el comportamiento de la gerencia y se toman grandes decisiones como la reducción de horarios y el despido masivo de personal. Además, el coste se basa en criterios financieros y da cabida a que aparezca en Estados Unidos algo impor-

tante como es la "Administración para la recuperación nacional". Es así como el fenómeno de la Gran Depresión da inicio a una nueva época que podríamos llamar las "regulaciones gubernamentales".

Esta nueva etapa, que duró hasta finales de la Segunda Guerra Mundial, tuvo gran impacto en la función de la contabilidad pues obligó a mostrar la información financiera o balances. Los efectos en las otras prácticas son: las presiones antimonopolio, negociaciones por racionamiento de materiales, entrenamiento de supervisores y nuevos trabajadores, adopción de papeles no tradicionales por parte de la mujer y racionamiento en las ventas que no fueron de guerra. La producción empieza a tomar gran importancia, así como la investigación operacional, el mercadeo y la diversificación.

MERCADEO Y DIVERSIFICACIÓN (1947-1960)

Al terminar la Segunda Guerra se producen dos hechos que generaron dificultades para la administración: la reconversión industrial de guerra a paz y el Plan Marshall para la recuperación europea. Así mismo, se creó un clima de confianza y crecimiento corporativo que comenzó en 1945 y finalizó en 1960. Se realizaron ajustes que trascienden a tal punto

que se transformaron las prácticas gerenciales de la siguiente manera: la administración pasó a ser políticas de negocios, el personal en recurso humano, las ventas en mercadeo y ventas y la producción en operaciones.

En la política de negocios se generó una estructura multidivisional que ocasionó la descentralización, la administración por objetivos y el pensamiento funcional. En recursos humanos aparecieron las pensiones, la seguridad laboral y "el hombre organización". Mercadeo y ventas tuvieron un período muy activo que se inició con una demanda muy reprimida, se creó la gerencia de marcas nacionales, se diseñó la estrategia de precio, se realizaron investigaciones de mercados, se amplió la publicidad en televisión y se produjo una orientación de mercadeo en el desarrollo de nuevos productos.

Las operaciones sufrieron grandes transformaciones, como pasar de una manufactura de guerra a una de paz; se buscaron áreas de producción más baratas, se amplió la utilización de departamentos de investigación y desarrollo, explotación de innovaciones de tiempos de guerra, control estadístico de calidad para obtener niveles aceptables de defectos y apareció la técnica de evaluación y revisión de proyectos llamada PERT. La contabilidad sufrió varios cam-

bios: la contabilidad por divisiones, el precio de transferencia y los centros de utilidades. En las finanzas se empezó a medir el producto nacional bruto, las pensiones se convirtieron en fondos de capital adicional, se presupuestó la necesidad de capital y en el análisis de la acción aparece la razón precio/ganancia. En esta misma época se va consolidando la administración de pequeñas empresas.

ESTRATEGIA Y CAMBIO SOCIAL (1960-1972)

En esta época aparece la era de la "estrategia y el cambio social". Es en 1960 cuando aparece el artículo de Theodore Levitt titulado "La miopía del mercadeo", donde sostiene que las empresas deben definir su negocio ampliamente para mantener el crecimiento.

En la política de negocios comenzó a aparecer el liderazgo orientado a grupos, que tendría posteriormente tanta importancia, así como los procesos formales para el diseño de estrategias competitivas, las curvas de experiencia y la matriz de participación de mercadeo. En recursos humanos aparecen los facilitadores de grupo, los laboratorios vivenciales, la teoría "Grid" de liderazgo para lograr mejores equipos de trabajo, acción afirmativa y el movimiento del potencial

humano. Mercadeo y ventas desarrolló el departamento de relaciones públicas y se crearon las cuatro P: producto, precio, plaza (lugar) y promoción. En las operaciones se empieza a utilizar el método de la ruta crítica (CPM). La contabilidad pasa al concepto de la "gerencia basada en información cuantitativa" y desarrolla a la vez sistemas automatizados de coste. En las finanzas se trabaja con modelos de portafolios óptimos, se utilizan los árboles de decisión y simulación y aparece el flujo de caja descontado.

DESAFÍO COMPETITIVO Y REESTRUCTURACIÓN (1972-1988)

Se presentaron nuevamente grandes cambios a raíz de los embargos del petróleo en 1972, del tal forma que se iniciaron desafíos competitivos y la reestructuración. La política de negocios tuvo bastante actividad buscando la desconglomeración, empleando la planeación por escenarios, utilizando más la remuneración con acciones; además, aparece la cultura corporativa, se empiezan a tener en cuenta los stakeholders (asociados), se instituye al presidente (gerente) CEO como negociador y se genera una gerencia emprendedora compitiendo con la tecnología informática. En el recurso humano se observó un aumento

de la calidad de vida en el trabajo, se instituyeron las garantías pensionales, se mantuvo un crecimiento continuo de graduados en MBA, aparecieron los círculos de calidad, se tomó conciencia de la necesidad del entrenamiento intercultural, aparecieron trabajadores temporales y por contrato y se buscó que existiera compromiso en la empresa por parte de los empleados.

El mercadeo y las ventas tuvieron una menor evolución y principalmente se fundamentó en la extensión de marcas y proliferación de productos, en la reventa con valor agregado, creciente enfoque al cliente además del consumidor, sistemas automatizados de distribución y ventas y la disponibilidad de grandes facilidades para iniciar el mercadeo directo.

Las operaciones dirigen su atención hacia los servicios haciendo creciente la necesidad de la gerencia de servicio al cliente, se eliminan los trabajos innecesarios, se da el gran paso de la mecanización y automatización con la robótica y el control numérico, aparece el diseño asistido por computador, se empieza a utilizar el control estadístico en los procesos para la calidad (gerencia de calidad total) y la manufactura flexible (justo a tiempo). En la contabilidad aparece la junta de estándares de contabilidad finan-

ciera, el análisis del retorno sobre el capital y se desarrolla el sistema de planeación de requerimientos de materiales (MRP, por sus siglas en inglés). Para las finanzas se empiezan a utilizar modelos para obtener precios de opciones y se hizo creciente la preocupación por la inflación.

Durante esta época, entre 1972 y 1987, se visualiza una gran evolución de herramientas que facilitan el trabajo y los análisis. Toyota desarrolló y dio a conocer su producción flexible que facilitó el cambio en la orientación de las operaciones; aparecen los computadores personales que revolucionaron los métodos de trabajo y archivo y luego se diseñan las hojas de cálculo electrónico.

GLOBALIZACIÓN Y CONOCIMIENTO (1988-2000)

Se inició una nueva época al producirse el fin de la Guerra Fría y el rompimiento del bloque soviético. Comienza una era de globalización y conocimiento. En la política de negocios empieza una rebelión de accionistas, se establecieron códigos de ética, se desarrolló el gobierno corporativo, se observó una desintegración vertical, se formalizaron alianzas estratégicas y se diseñaron la misión y la visión. Los recursos humanos establecieron la gerencia del cambio,

la diversidad, el debilitamiento de estructuras, el empoderamiento, se redujo el tamaño corporativo (downsizing), aumentaron los beneficios flexibles, la gerencia de profesionales y las organizaciones se hicieron más flexibles.

El mercadeo y las ventas tuvieron un papel complejo ya que se crearon las marcas privadas y los minoristas adquirieron apalancamiento dispuestos a ir en busca de la lealtad del cliente; se masificaron los productos a la medida, con la aparición de la Internet se comenzó a desarrollar el comercio electrónico; por otro lado, se presenta el resurgimiento del prestigio y poder de las marcas (brand equity). Las operaciones evolucionan aceleradamente, aparece la referenciación competitiva (benchmarking), se utilizan los estándares ISO, aparece la competitividad basada en tiempo, se inicia la reingeniería de procesos y aparece el outsourcing en búsqueda de la competitividad, se establece la gerencia de suministros y finalmente se logra una organización virtual.

La contabilidad inicia el uso de los sistemas integrados de bases de datos, además se le comienza a dar bastante importancia y por lo tanto se hacen mediciones del capital intelectual. Aparece el concepto del Valor Económico Agregado (EVA, por sus siglas en inglés).

El fin de ésta época se inicia a partir de 1995; la revolución de Internet, Intranet y Extranet va en imperante crecimiento y pasa a ser el vínculo trascendental de la organización y la transferencia de tecnología, información y conocimiento.

Para terminar la evolución en el año 2000, aparece el líder que guía y desarrolla a su gente en una relación más cercana y productiva. En el manejo del recurso humano aparece la evolución por competencias y el contrato de aprendizaje; en el mercadeo y las ventas aparece el One to One Marketing, cuya esencia es una relación más estrecha con los clientes.

Así abrimos el siglo con prácticas gerenciales muy distintas a las iniciales: política de negocios por liderazgo, recursos humanos a gestión humana, mercadeo y ventas continúa igual, operaciones a valor agregado, contabilidad a medición de resultados y finanzas también permanece igual.

En este siglo XXI la empresa cambiará luchando a través de la gestión humana para que el re-

curso humano se sienta cada vez mejor y entregue sus destrezas y habilidades para que mediante una remuneración justa se logre el desarrollo de la empresa y del individuo. El liderazgo ejercido por el grupo gerencial y todos los que están bajo él, deben llevar a la gente a que obtenga bienestar y satisfacción y haga de la empresa la excelencia absoluta en el sector. El mercadeo y las ventas tienen que buscar permanentemente el crecimiento de las utilidades y la participación en el mercadeo, de tal forma que el crecimiento se base en la innovación y el lanzamiento de nuevos productos. El valor agregado debe derivar en mayor competitividad, productividad y satisfacción al cliente. La medición de resultados debe proporcionar toda la información para que se puedan tomar las decisiones adecuadas, y las finanzas deben dar un óptimo manejo de los recursos.

Sólo de esta forma lograremos una compañía altamente competitiva, capaz de enfrentar la globalización con solidez financiera, de mercadeo, y un liderazgo interno excelente.

VISUALIZACIÓN DEL CASO COLOMBIANO EN UN MODELO DE PAZ Y DE GUERRA

Para analizar lo que afrontaría la administración colombiana en cada uno de los escenarios de paz y de guerra, se pueden tener en cuenta algunos recursos que tiene la empresa y algunos de sus procesos.

Veamos en primer lugar lo que pasaría en un escenario de guerra:

1. *Demanda.* Los habitantes quedan afectados por el miedo, el pánico y por familiares o relacionados que hayan muerto, quedado incapacitados o heridos. Esto provoca un estado de angustia que rompe con la estabilidad de las personas y sus hábitos.

La generación de empleo y el ingreso son muy bajos y esto genera una demanda de productos básicos. La demanda de productos industrializados sería ínfima, por ende esto haría que el Estado disminuyera sus ingresos por concepto de impuestos que estén relacionados con la renta y el consumo.

2. *Abastecimiento.* Habría una carencia de suministros debido principalmente a la disminución de la producción en áreas sensibles de la economía como

son:

- Agrícola
- Minera
- Hidrocarburos
- Energía en general
- Comunicaciones
- Exportaciones

Esta disminución se debe a que todas estas áreas han sido declaradas objetivos militares, sin perder de vista que ya hoy día existe un ataque permanente a los sistemas de transporte.

Todo esto generaría un "mercado negro" de productos básicos puesto que la producción de ellos disminuiría por estar en los campos de batalla.

3. *Recurso humano.* Los jóvenes cada vez más frustrados por falta de empleo, se mueven hacia el frente de batalla o labores básicas.

4. *Recurso financiero.* Cada vez el déficit fiscal será mayor debido a los costos de la guerra, los cuales son financiados en su mayoría por los recursos disponibles del Estado, con un agravante muy grande aquí en Colombia: por lo general los alzados en armas tienen permanente fuente de financiación a través del narcotráfico y el secuestro.

5. *Bienes de capital*. Dado que el Estado tendrá poco ingreso de divisas, será muy difícil la adquisición de nuevos equipos o reposición de los mismos por parte del sector privado.
6. *Bienes intermedios*. Los bienes intermedios de consumo en el hogar o industria serán de difícil consecución.
7. *Energía y otros insumos*. Por muchas razones, expuestas anteriormente, estarán sujetos a un racionamiento más o menos intenso.
8. *Seguridad*. Crecen exponencialmente los costos de seguridad.
9. La sociedad y el país en general estarán sometidos a un empobrecimiento agudo.
10. Lo anterior tiene como resultado la pérdida de viabilidad de la economía y los negocios.

Ahora veamos qué afrontaría la administración colombiana en un escenario de paz:

1. *Demanda*. Se lleva a cabo en un ambiente de optimismo, con un crecimiento acelerado, mayor generación de empleo e incremento del ingreso. Se presenta un mercado abierto con buena oferta.
2. *Abastecimiento*. El abastecimiento es bueno. Se presenta abundancia y facilidad de transporte. Hay mayores inversiones y producción en todas las áreas y los negocios.
3. *Recurso humano*. El estudio es

más sencillo y se consiguen mejores puestos. Los jóvenes ven un futuro promisorio. Se observa que la mano de obra es capacitada. La economía de productos y servicios es bastante dinámica y con alta generación de empleo.

4. *Recurso financiero*. La capacidad de ahorro interno está en constante crecimiento al no existir el gasto de guerra. El déficit fiscal es manejable. La productividad es positiva y la generación de divisas abundante. Existe suficiente dinero para generar un desarrollo acelerado.
5. *Bienes de capital*. Se pueden tener actualizados los bienes de capital con tecnología de última generación, por lo tanto la innovación y otras tecnologías tienen campo de desarrollo y suficientes facilidades de financiación.
6. *Bienes intermedios*. Tienen amplia reposición.
7. *Energía y otros insumos*. Fluyen fácilmente. Hay libre consumo de todos los productos lícitos.
8. Los negocios son dinámicos, de rápida rotación y generación de EBITDA¹. La economía genera un desarrollo que mejora la calidad de vida de la población.
9. El enriquecimiento del país y de su población es rápido y abundante.

¹ Utilidad antes de otros Ingresos, Impuestos, Depreciación y Amortización.