

## Administración y desarrollo

ALFONSO MORALES\*

*"Los filósofos se han limitado a interpretar el mundo de diversas maneras; pero de lo que se trata es de cambiarlo".*

*Karl Marx*  
(Frase de su epitafio)

---

### RESUMEN

---

*El artículo presenta en forma de reflexión personal la relación que se establece entre el cambio acelerado en la sociedad actual y la incidencia de éste sobre las concepciones tradicionales de la Administración.*

El tema será siempre de palpitante actualidad. Por ello cuando inicio mis clases de economía planteo el título "Administración y Desarrollo". No se exactamente de quién es el postulado: "no hay países subdesarrollados, hay países subadministrados". Algunos se lo adjudican a Peter Drucker, otros, a Jean Jacques Servain Schreiber, el periodista y político francés, autor del "Desafío Americano" y "El Desafío Mundial" libros de millonaria circulación. Sin pretender defender la autoría, el postulado es más que suficiente para desarrollar un programa interesante y dinámico ya sea en **macroeconomía** o **desarrollo económico**.

Definiciones sobre "desarrollo" hay muchas, sin embargo lo defino, lo conceptúo o lo planteo muy fácilmente: **Desarrollo es CAMBIO**, (diferente a crecimiento, ya que éste es cuantitativo y desarrollo debe conllevar las variables cuantitativa y cualitativa) y la gran pregunta que se plantea es cómo la ADMINISTRACION puede afrontar y regir ese cambio vertiginoso que presenta la vida actual del hombre en el planeta tierra.

Cambio tecnológico, cambio social, cambio acelerado en la economía doméstica y mundial, cambio en todos los frentes. Y cambio a una tasa sofocante y siempre creciente que nos hace difícil captar su momento, comprender su contenido, visualizar su dirección.

Veamos algunos ejemplos que hemos vivido quizás sin darnos cuenta por su rapidez:

En los últimos 20 años el hombre ha hecho más progresos científicos y tecnológicos que en toda su

---

\* Economista Universidad de América  
Especializaciones: Organización y Gestión Universidad de París  
Comité Nacional de Organización Francesa y Escuela de  
Organización Científica del Trabajo  
Agrobusiness and Cooperative Administration. Graduate Scholl  
Washington  
Profesor en Economía, Desarrollo y Macro y Administración de  
Empresas: Javeriana, Externado, Santo Tomás, La Salle, Jorge  
Tadeo Lozano y E.A.N.  
Profesional Asesor de Empresas SENA

historia. Y aún más en los próximos 12, siglo XXI, ese caudal increíble de conocimientos se duplicará.

En los Estados Unidos se genera hoy el doble de la fuerza eléctrica que se generaba hace 10 años; se necesitarán para 1998, dentro de 10 años, cuatro veces lo que hoy se requiere, y 25 años más tarde diez veces lo que se necesita en el presente año.

El problema de la población es conocido de todos. Cuando la población mundial tomó 200 años, de 1650 a 1850, para duplicarse de 500 a 1.000 millones de seres, dentro de sólo 12 años —para el año 2000— la población actual de 5.500 millones habrá de aumentar, si sigue la tasa actual de su crecimiento, a 7.500 millones.

Como ejemplo de cambio en una dirección más alentadora, Jean Fourastié nos señala cómo el costo de producir un kilo de cereales, que se había mantenido desde los comienzos del hombre en dos horas de trabajo, cayó en el espacio de solo un siglo y medio a no más de 10 minutos, incluyendo el tiempo necesario para producir la maquinaria requerida. Los ejemplos serían interminables.

Ahora bien, como señaló Diebold, el fenómeno significativo del cambio contemporáneo, más que en su contenido se encuentra en el índice de su aceleración. Hay que tener en cuenta las palabras del filósofo Alfred North Whitehead cuando decía que “el hombre fijo con deberes fijos, que en sociedades antiguas constituía una bendición, en el futuro se reconocerá como un peligro público”. Nos cuesta acostumbrarnos al hecho ineludible que nos impone este momento de la civilización que es el de que “todo lo que se está haciendo ya por eso es obsoleto” y que “la capacidad empresarial en esencia constituye la aceptación del cambio como una oportunidad” (Peter Drucker).

El profesor Kuin, Director Ejecutivo de la Unilever, ha hecho un recuento brillante de los principales campos de cambio que afrontará la administración en la próxima década, los cambios tecnológicos, los cambios en las relaciones económicas entre las naciones, y los cambios del orden económico dentro de los países. Por lo que respecta al campo tecnológico, la automatización y la era de la informática es lo que más se destaca en el momento. Estas dos áreas nos conducen a tomar una más profunda conciencia, como educadores, de las inmensas implicaciones que van a tener en la ciencia y el arte de la gerencia.

Estamos viendo al computador como una nueva

herramienta de espectaculares alcances. Pero yo no había comprendido a fondo las consecuencias de esta herramienta en la administración, quizás por haberme olvidado de que las herramientas fundamentales en la historia, más hicieron por el hombre que el hombre por las herramientas.

Quizás la influencia de la rueda, en la historia de la humanidad, sea el ejemplo más sobresaliente de esta verdad.

Aunque lo único que no pueda decir un computador es que “yo soy un computador”, aunque no tenga esta herramienta una propia conciencia, llena el papel de una gran parte de lo que mucha gente llama “inteligencia”. El computador nos va a obligar a replantear los términos fundamentales de nuestro quehacer, nos va a llevar a lo que en criollo se llama “lo pequeñito”. Nuestros ejecutivos del mañana ya no progresarán tanto por su criterio y experiencia en encontrar soluciones, como por su capacidad de formular preguntas fundamentales. La “inteligencia” de dar contestaciones, en buena parte las suplirá el computador. Y el computador nos obligará así a regresar al hombre y acentuará la necesidad de su diálogo y su entendimiento. Ahora será más necesario comprender a la gente, conocer sus motivaciones, entender sus reacciones, sus necesidades y deseos, sus fines y objetivos. Allí será nuestro reencuentro con los verdaderos resortes de nuestro destino y que los computadores jamás producirán.

Otro campo de cambio que ahora analizo es el concerniente a la incidencia sobre la administración en las relaciones económicas internacionales. La integración económica, con su multiplicidad de nuevos problemas y temas tales como en dónde ubicar las fábricas, cómo preparar a los vendedores, qué áreas de mercado analizar, qué alcance tendrán los productos, etc., etc. La posición vulnerable de las naciones en desarrollo nos llevan a la convicción de que la **gerencia de desarrollo** irá asumiendo el primer lugar en la próxima década. En efecto, sabemos que los expertos del desarrollo están llegando más y más a la convicción de que el primer obstáculo de los países subdesarrollados no es la falta de capital (recursos financieros) ni de hombres (recursos humanos) ni de técnicas (recursos materiales y/o tecnología propia) sino la falta de capacidad para administrarsen. Terminó mi pronóstico sobre la próxima década analizando los cambios en el orden económico interno de los países, y tratando del creciente acercamiento que se puede observar entre la economía planificada y la economía del mercado.

En muchas oportunidades se escucha sobre el abismo creciente entre las "naciones ricas" y las "naciones pobres". Quizá una cifra que dramatiza este peligroso proceso de cambio es la siguiente: en los 100 años entre 1885 y 1985, la cuarta parte más rica de la población mundial vio aumentar su participación en los ingresos mundiales del 58 al 73%, mientras que en ese mismo período la cuarta parte más pobre bajó de una participación del 12 al 3%.

A este respecto, evoco un planteamiento que me ha llamado mucho la atención, fue hecho recientemente por el Dr. Anthony E. Rupert, Presidente Mundial del grupo de empresas de cigarrillos Rothmans y Pall Mall: En los últimos 10 años, con base a una política de asociación "multi-nacional", este gran empresario logró crear un imperio de 30 fábricas en 19 naciones que vende 1.500 millones de dólares en 160 países. En ninguna de estas fábricas su grupo tiene más del 50%, estando la mayoría siempre en manos locales. La base de su política se fundamenta en seis principios, que se podrían resumir así:

- 1) La creencia de quien anhela todo lo pierde todo. Que en esta era atómica uno es guardián de su prójimo, y que sólo se podrá sobrevivir si se está dispuesto a compartir.
- 2) Que con pobres no es posible comerciar. Deben ser desarrollados primero para que tengan algo que ofrecer.
- 3) Que la buena voluntad no se logra con simples obsequios. A nadie le gusta estar endeudado.
- 4) Que para poder asociarse debe haber la capacidad de saber identificarse con los sentimientos de la otra parte.
- 5) Que la prosperidad es contagiosa y que el éxito, al compartirlo, se siembra.
- 6) Que para ganar confianza, primero hay que darla. Que confiar es arriesgado, pero que la desconfianza es una contingencia muy superior que puede llevar al desastre.

Quiero recordar que éstas no son las ideas de un poeta, sino los principios puestos en práctica por un gigante de la libre empresa con visión de estadista; aquella visión que será cada día requisito más indispensable para todo empresario o ejecutivo.

Uno de los libros más revolucionarios que sobre

la administración del cambio, y en medio del cambio, ha visto la luz en los últimos tiempos, ha sido, sin duda, el del Profesor J. Jurán, de los Estados Unidos, y que se intitula "Managerial Breakthrough". La tesis de Jurán ha sido objeto de un análisis profundo por el famoso australiano Sir Walter Scott —pionero mundial de la administración—. Me es difícil encontrar una buena traducción para el concepto de "Breakthrough" —hace ya tiempo conocido en el arte militar—. Jurán describe la idea como "la creación de un cambio positivo o por lo menos necesario" y "un movimiento dinámico y decisivo hacia nuevos y más elevados niveles de actuación". En ese sentido quizás podríamos traducir **Breakthrough** como "Ruptura de Barreras". La tesis de Jurán es que la administración futura debe basarse en la creencia de que la supervivencia y el crecimiento de una organización impone continuas rupturas de barreras hacia niveles superiores de ejecución, y señala cómo estas perforaciones de niveles tienen una secuencia universal que las caracterizan. Jurán apunta el "control" como el factor de balance de estas rupturas, definiendo el control como la prevención del cambio negativo o detrimental. La crónica obsolescencia que está causando el continuo cambio y que impone según esta tesis la necesidad de las rupturas hacia nuevos niveles, producirá una revolución de actitud en la administración moderna. Ya no basta ser eficiente, porque la eficiencia puede prolongar, pero no siempre preservar la vida de una empresa o institución. Para sobrevivir se requiere ahora algo más: se requiere ser efectivo. Y la efectividad en medio del cambio requerirá una nueva filosofía, una nueva política, una nueva actuación. El tema es fascinante, y es lamentable que en un artículo como éste no haya tiempo para trabajarlo con más detenimiento.

Antes de dejar el tópico, sin embargo, querría mencionar que el éxito de todo "Breakthrough", que en esencia constituye la perforación de las defensas contra los cambios, siempre dependerá del grado de la resistencia cultural que en defensa de la sensación de seguridad causaron las barreras. Hay

**La crónica obsolescencia que está causando el continuo cambio y que impone según esta tesis la necesidad de las rupturas hacia nuevos niveles, producirá una revolución de actitud en la administración moderna.**

que recordar la importancia de ese factor humano con la historia de la inmensa muralla china que después de siglos de construcción y sacrificios, en pocos años fue perforada tres veces, porque los pueblos enemigos del Norte lograron por tres veces sobornar a los guardias.

Sobre las barreras culturales y los métodos para resquebrajarlas se ha hablado y escrito mucho. Gertzberg analiza el impacto del ambiente sociopolítico en la administración y Hijmans brillantemente ha comentado sobre las enormes dificultades que representa la administración en el campo del cambio de actitudes. Ya Timbergen había tocado el punto al señalar las dificultades espectaculares que se presentan cuando una forma de cooperación humana debe ser aceptada en un ambiente cultural donde esa manera de sentir es totalmente desconocida. Hijmans analizó el éxito de Rusia en el adoctrinamiento dirigido, y señaló cómo las nuevas generaciones rusas se encuentran tan compenetradas con el patrón cultural del colectivismo, que —pese a todos los cambios que vengan— no les será posible retornar a los patrones culturales de una sociedad empresarial. Y nos recordó —lo que ya sabíamos— que el fenómeno esencial del desarrollo ruso, y chino también, no es la coerción, o la planificación centralizada, sino el adoctrinamiento dirigido a través de educación y propaganda (Desarrollo planeado o sea desarrollo organizacional y/o institucional; a propósito asignatura sustraída del nuevo pénsum de la EAN). El mundo occidental ha venido comprendiendo cada vez más las inmensas posibilidades del adoctrinamiento dirigido, como vemos en el respeto creciente que muestran los políticos por la “opinión pública”, sin duda producto de ese adoctrinamiento.

La universidad debe poner énfasis en los temas cardinales de la detección y capacitación de administradores y ejecutivos para la era del desarrollo y del cambio. Los trabajos que más han impresionado a este respecto han sido los del Dr. Brouwer, Presidente Mundial de la Shell y Lawrence Appley, Presidente de la American Management Association.

La antigua definición de Appley de que “administrar es realizar a través de otras personas” fue elaborada por Brouwer cuando señaló al ejecutivo como el hombre que logra que la gente disfrute trabajando para y con él, pagándoles para ese trabajo un salario satisfactorio que si es posible, debería superar lo que exactamente merecerían. Porque así llevará a su gente a producir para su empresa más de lo que su empresa les está pagando. Y nos recuerda que la meta del ejecutivo debe ser lograr

---

**Al ejecutivo lo califica como una paradoja.  
Competente en un campo especial,  
debe desarrollar la capacidad  
para examinar con un ojo crítico  
todos los campos. Debe poder combinar  
un gran sentido de realidad con  
una enorme dosis de imaginación.**

---

que su gente encuentre en el trabajo tanto placer como él.

Brouwer recuerda el origen de la palabra “autoidad” que viene del latín “auctoritas”, cuya base es el verbo “augere” que significa “agregar algo”. Y señala eso como la característica especial del ejecutivo. Agrega al trabajo algo de sí mismo, que aumenta el valor del producto. Brouwer apunta, como los ingredientes esenciales de la habilidad ejecutiva, la capacidad innata y la energía mental. El ejecutivo debe tener una “visión helicóptera” —decía— debe ver el campo en su totalidad y ser capaz de aterrizar en los errores de detalle que puedan afectar la cosecha. A propósito aquí recuerdo lo que contó Tomás Bata sobre un método de su famoso padre, el pionero del imperio de los zapatos Bata. Parece que el viejo Bata movía su escritorio a la parte de su fábrica en donde se pudiera estar presentando un problema. Tomás Bata menciona eso como buen ejemplo de recortar las distancias de comunicación con un área de problema. Pero regresemos a Brouwer y la tesis que plantea. Al ejecutivo lo califica como una paradoja. Competente en un campo especial, debe desarrollar la capacidad para examinar con un ojo crítico todos los campos. Debe poder combinar un gran sentido de realidad con una enorme dosis de imaginación. Debe combinar una capacidad verbal con una capacidad numérica, dando a las palabras y a los números su propio significado y valor. Debe saber cuándo esperar y cuándo actuar, cuándo decir “no” y cuándo negociar. Con madurez intelectual y emotiva, debe mantener una imagen de juventud que estimule a toda su gente a dar lo mejor de sí misma. Y siempre deberá seguir aprendiendo. La educación es el mejor freno contra la obsolescencia. En general, los peligros de la obsolescencia de un ejecutivo son menores cuando es el tipo de persona que mira siempre hacia el futuro, no interesándose tanto por el camino ya recorrido. Su último incentivo se encuentra en el “creative itch”, su “picazón creativa”, aparte de la satisfacción de haber contribuido con algo de sí mismo, y poder dejar a su retiro un gru-

po de hombres que puedan seguir creativamente el camino trillado.

Nosotros los profesores, debemos ver como gran necesidad de nuestro tiempo poder identificar muy temprano los líderes de mañana. Si dentro de nuestros alumnos actuales no se detecta el valor potencial de un ejecutivo, de un empresario, sino cuando ya está muy entrado en los treinta y cinco años, quizás no haya suficiente tiempo para probarlo y desarrollarlo para la asunción de responsabilidades complejas. Creo que este tema en un país como el nuestro, en que el gremio ejecutivo es relativamente joven, quizás no tenga la misma importancia que en otras tierras, pero la idea en sí puede adaptarse a nosotros en otro nivel. Para la profesionalización de la gerencia tendrá que haber mucha mayor integración entre los hombres de la práctica y los catedráticos de nuestra ciencia. Es necesario, dentro de un proceso de cambio elevar al máximo el nivel académico. Llama la atención que en un mundo cada día más consciente de la necesidad de profesionalizar la gerencia, existe todavía un abismo tan grande entre los que practican y los que piensan sobre administración.

Creo que una de las voces más autorizadas sobre la capacitación de ejecutivos para la era del cambio, es la de Lawrence Appley. Appley visualiza que las dos técnicas de mayor importancia en la empresa de mañana serán la planificación del crecimiento, a largo plazo. Señala que el futuro ejecutivo industrial ya no podrá conformarse con sólo experiencia, sino tendrá que haber pasado por un intenso entrenamiento profesional. . . "planificación sin acción es futilidad, acción sin administración una fatalidad".

La formación futura de ejecutivos habrá de desarrollarse rápidamente hacia cinco fases o etapas fundamentales, que Appley enumera así: La primera serán los 16 años de educación básica, desde la

**Recordemos que administración es sinónimo de "liderazgo", y que si nuestras instituciones educacionales y académicas no afrontan la necesidad de educar para este liderazgo lo harán aquellos que claman por líderes.**

primaria hasta, si es posible, la universitaria. En esa etapa deberá aprender a planear, a fijar objetivos para otros y para sí mismo; a encontrar formas de realizar esos objetivos; a fijar modelos y metas; a forjar una escala de valores; a evaluar resultados; a suplir, enseñar, motivar e inspirar según las necesidades del desarrollo y a premiar en relación con los logros. Recordemos que administración es sinónimo de "liderazgo", y que si nuestras instituciones educacionales y académicas no afrontan la necesidad de educar para ese liderazgo lo harán aquellos que claman por líderes.

Después de la formación básica, por lo menos se va a requerir un año de práctica bajo supervisión experta. Allí será importante detectar a aquellos que manifiesten la importante capacidad de poder desarrollar a otras personas, precioso don que en la administración del futuro deberá ser altamente evaluado y remunerado.

Como tercera etapa, el ejecutivo pasará a practicar en la empresa, y deberá colocarse en aquellas partes en que la dirección sea buena, consecuente y uniforme, en que haya objetivos claros y una motivación estimulante.

Como cuarta fase, será necesario que todo ejecutivo pase anualmente, por lo menos durante dos semanas, por seminarios-talleres de administración profesional para que pueda actualizar sus conocimientos. A fin de que se mantenga al corriente, el ejecutivo deberá ser **asiduo lector de temas administrativos** e identificarse con un gremio y actividad profesional, tal como es el caso de las demás profesiones.

Como quinta fase importante, a la cual el ejecutivo deberá dedicar parte de su valioso tiempo, estará la investigación. Su vida deberá ser un laboratorio y se sentirá comprometido, como contribución personal, a comunicar sus experiencias, y así comprenderá lo que todo profesional sabe, y es que la investigación da más de lo que se toma.

Lo que Appley señala y plantea en cuanto a la capacitación de ejecutivos, es un reto a la clase y contenido de nuestro lento proceso de cambio. Appley profetizó que aquellos países que no tomen en serio esta clase de formación, lamentarán su escepticismo. Porque ésta no es una fantasía, el marco se vislumbra, el patrón se palpa y está tomando vida. Y tendrá una ventaja importante el que se sepa adelantar. Termina Appley recordando que el desarrollo humano no se puede calidoscopiar. Siempre habrá necesidad de algún tiempo para en-

trenar, desarrollar y crear confianza en un líder. Y otro tiempo para que ese líder tenga seguidores.

Sobre la educación en la era del cambio. . . deberá haber un cambio total, tanto en los sistemas educativos como en el contenido de sus temarios. Imperativos de la futura formación ejecutiva podemos citar: el aprender a aprender, el entender al hombre en su conducta y necesidades y el encontrar una base de criterio para el día en que el éxito de la empresa, dependa en alto grado de su tecnología.

Se ha dedicado mucho tiempo a medir el impacto que en la administración han tenido las ciencias de la conducta. Se está sintiendo cada día, más y más, ese impacto y hay muchos que creemos que la compenetración del ejecutivo con esa ciencia será cada vez de mayor importancia —y quizás indispensable— para su desarrollo profesional. Fuera de su conocimiento de los principios de la organización, va a ser un requisito indispensable que el administrador-empresario entienda la dinámica de grupo y sobre todo se comprenda a sí mismo como parte del grupo.

Yo he palpado esta era del cambio como si estu-

viéramos girando sobre una inmensa rueda que representa la civilización. Una rueda que en nuestra era, con el combustible de la ciencia, ha comenzado a girar con una aceleración cada vez más veloz. Para que esa rueda no nos aniquile, nuestro desafío estará en forzarnos hacia su eje. Es eso lo que se nos está imponiendo. Encontrar a tiempo los fundamentos, alcanzar a tiempo los valores centrales de nuestra existencia en la tierra. Sabemos que el hombre está en el eje de esa rueda amenazante y la era del cambio nos va a forzar a encontrarlo.

## BIBLIOGRAFIA

1. APPELY LAWRENCE. La Administración en Acción. Editorial Reverté, México - 1961.
2. JURAN J.M. "Managerial Breackthrough". Editorial McGraw Hill Inc. Nueva York - 1964.
3. HARBISON, F. y MYERS, Ch. La Dirección de la Empresa en el Mundo Industrial. Ediciones del Castillo, Madrid 1962.
4. MEDINA ECHAVARRIA J. y HIGGINS B. Aspectos Sociales del Desarrollo Económico en América Latina, UNESCO, París, 1963.
5. STORNI, F. Moral y Desarrollo Económico. La ayuda a los países subdesarrollados. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1968.