

Capacidad administrativa en el Perú: obstáculos, requerimientos y perfiles

Carlos J. Michelsen

- | | |
|---|--|
| 1/ La concepción relativista como obstáculo: su crítica | peruano |
| 2/ Los requerimientos de administradores | 4/ El proceso de desarrollo de administradores |
| 3/ Perfil a largo plazo del administrador | 5/ Conclusiones |

1 / La concepción relativista como obstáculo: su crítica

Los papeles específicos del administrador tendrían, para algunos, una variación tan importante entre los países debido a sus situaciones propias de tipo económico, social y cultural, que serían el principal obstáculo a la práctica y enseñanza de la Administración en los países en desarrollo. A esta posición se le ha llamado "relativismo administrativo" y es menester analizarla al comienzo de esta exposición.

El "relativismo administrativo" propone, en esencia lo siguiente:

a/ Las diferencias entre las culturas, especialmente sus sistemas de valores, son de tal magnitud que la enseñanza y práctica de la Administración requieren una sólida y previa base de in-í.-: local que defina patro-

nes culturales y su variación precisa intercultural. De otra manera, la transferencia de técnicas y conceptos administrativos y su implantación serán nocivas,

b/ Se afirma que la estructura económica de los países en desarrollo, y en particular del Perú, difiere enormemente de la estructura sobre la cual se basan los textos y teorías de Administración que han sido escritos por autores americanos o europeos. Por ejemplo, se afirma que en dichos textos las empresas de 500 a 1,000 personas empleadas son consideradas de dimensión media, que es normal la existencia de mercados competitivos, que es alta la efectividad de los mercados de capitales, y que el Estado escasamente interviene en la toma de decisiones organizacionales. Muchas personas de los países en desarrollo, particularmente economistas, afirman

que la enseñanza de la Administración no es suficientemente diferenciada. Esto quiere decir que la mayor parte de la capacitación en Administración es específicamente encarada hacia la administración de empresas privadas, a pesar de que las mismas, se afirma, constituyen un porcentaje relativamente reducido del conjunto de organizaciones existentes en los países en desarrollo. De aquí, concluyen estos autores, que la enseñanza de la Administración debe ser muchísimo más diferenciada que en los países desarrollados,

c/ Se afirma que los llamados principios de la Administración no tienen universalidad sino más bien sirven para fortalecer los lazos de dependencia externa de los países en desarrollo y, aún más, constituyen una sutil forma de penetración ideológica. Esta penetración se lograría en la medida en que puede llevar a los que han recibido enseñanza en Administración a tratar de modificar la realidad social para ajustarla a las necesidades de sus roles organizacionales cuya definición proviene, se dice, de contextos muy diferentes.

Estos tres puntos resumen la crítica realizada a los intentos de desarrollar administradores a nivel graduado en los países en desarrollo. En su conjunto, sin embargo, las críticas han sido superficiales, no revisten coherencia ni han sido apoyadas por la investigación intercultural que provocaron. El volumen de investigación producido, aunque no muy grande, permite llegar a conclusiones bastante menos elegantes y mucho menos categóricas. Las diferencias entre culturas, por ejemplo, son de gran magnitud en algunos estratos sociales pero mínima en otros estratos. Una rigurosa investigación empírica desarrollada por Kahl¹ en Estados Unidos, Brasil y México, pudo concluir que existían diferencias de gran magnitud entre *todos* estos países, es decir, diferencias tan grandes entre Estados Unidos y México, como entre Brasil y México, pero sólo al nivel de los estratos sociales más rurales y menos incorporados a las características, comunes casi universalmente, de las sociedades urbanas e industria-

les. En otras palabras, si dialogaran dos campesinos, uno del norte del Brasil y otro del estado mexicano de Oaxaca, los parámetros culturales de cada lugar serían un enorme obstáculo para cualquier tipo de actividad económica. Ninguno de ellos, por cierto, entendería el comportamiento de un campesino de las montañas de Appalachia americanas o aun del mexicano-americano del Condado de Hidalgo en Texas, el más pobre en ingreso per cápita de los Estados Unidos. En cambio, los patrones culturales y de comportamiento observable de los habitantes urbanos del Brasil, México y Estados Unidos tienden a convergir mucho más que a diferenciarse, por la existencia de los valores comunes a toda la cultura occidental y la larga dependencia económica y cultural que ha sido tan bien documentada por un grupo de economistas latinoamericanos. Muchos valores que ocupan lugares prominentes en la literatura² como elementos descriptivos de la cultura latinoamericana se observan claramente en los Estados Unidos.

Las diferencias culturales significativas, en conclusión, son difíciles de localizar, si se trata de elementos pertenecientes a los centros urbanos e industriales de cada país occidental. Aquí se podría replicar que quizás la clase dirigente esté, en efecto, integrada culturalmente, pero no las clases trabajadoras, pues el fenómeno de la migración ha ruralizado las ciudades latinoamericanas. Esta réplica, sin embargo, sería incorrecta pues es bien sabido que la migración a las grandes ciudades universalmente es un proceso selectivo que involucra a los mejores elementos del campo, a aquellos que pueden migrar, es decir, que tanto económicamente cuanto culturalmente tienen la capacidad de emprender el viaje a la ciudad. Las ciudades, entonces, se ruralizan en cuanto a la apariencia y estilos de vida de los habitantes del campo, pero fundamentalmente no cambian en cuanto a su contenido cultural básico³.

Otras investigaciones, específicamente dedicadas a gerentes y ejecutivos, han demostrado que existen pocas diferencias de va-

lores y actitudes entre ejecutivos de los países en desarrollo y aquellos de los países desarrollados, y que aquellas que existen pueden fácilmente inferirse del estado de desarrollo de cada país.

La investigación dirigida por Masón Haire⁴ menciona, por ejemplo, que en ese sentido la Argentina y la India tienden a ser muy similares a pesar de las muy obvias y conocidas diferencias culturales entre ambos países.

En ningún momento debe entenderse, por otro lado, que no existan diferencias culturales entre países. Es evidente que existen diferencias pero éstas son mínimas en las áreas modernas de actividad y no obstaculizan el intercambio económico entre organizaciones. No sería, por lo tanto, necesario el iniciar un extenso proceso de mutua aculturación entre países, o un programa profundo de investigación sobre patrones culturales, para poder desarrollar administradores. Las diferencias que obstaculizan esta tarea han sido, además, ya definidas por la investigación y práctica de la profesión de Administración.

Por último, establecer como requisito previo y *sine qua non* al entrenamiento de administradores el desarrollo de investigación básica a nivel local y muy original, es establecer un requerimiento por demás inflexible y poco razonable, al menos en comparación con el desarrollo de otras profesiones. Fueron después de todo los economistas entrenados en países desarrollados los que establecieron la Teoría de la Dependencia en Economía demostrando que, en ese caso, por lo menos, no hubo una "sutil penetración ideológica". En las otras profesiones, tales como la ingeniería, la medicina, la sociología, etc., fue necesario primero establecer la práctica de la profesión y luego producir conocimientos localmente relevantes que la fueran modificando. La interacción entre práctica profesional y producción de conocimientos es casi siempre mutua y simultánea, pero la investigación no será productiva ni fértil mientras la práctica, el contacto con la realidad, no se haya desarrollado con solidez. Recuérdese

que una de las diferencias entre lo que comúnmente se llama "hombre teórico" y "hombre práctico" estriba en que este último posee una teoría simple y parsimoniosa que ha sido sujeta a verificación, inducida, por así decirlo, de la práctica de su profesión. En cambio, el teórico desarrolla deductivamente nuevas formas de entender la realidad, expandiendo, en efecto, su campo y amplitud, y descubre así aspectos *posibles* de la realidad. Para verificar esta posibilidad, sin embargo, el teórico debe referirse a la práctica, al suceder concreto, y así la interacción entre teoría y práctica se hace productiva e inseparable.

El segundo aspecto del relativismo administrativo enfatiza las diferencias en estructura económica que existen entre los países desarrollados y los países en desarrollo como es el Perú. Estas diferencias en estructura han sido extensamente analizadas por la tendencia "dependentista" latinoamericana y no serán por lo tanto replicadas en este documento. Los alcances de esa teoría, sin embargo, han sido expresados a nivel macroeconómico, abarcando principalmente el desequilibrio en los términos de intercambio externos, pero sólo ocasionalmente los términos de intercambio intersectoriales, es decir, internos⁵, lo que hubiera completado una explicación de los obstáculos al desarrollo. Aparte, pues, de una crítica al desarrollo del sistema capitalista central, esta teoría no "viaja" bien al nivel micro, a nivel de una organización. Así se explicaría, al menos, la pobreza de las críticas a la enseñanza de la Administración en países en desarrollo⁶.

Una de ellas, por ejemplo, afirma que la Ciencia Administrativa es poco transferible de los países desarrollados a los países en desarrollo gracias a las diferencias en tamaño medio, medido éste en base a personal empleado en términos absolutos.

La afirmación tiene profundas implicaciones, pues significaría que una variable administrativa importante es el tamaño organizacional. Esta hipótesis ha sido por largo tiempo investigada en muchos países y

hoy se acepta que la variable importante que determina el tipo de Administración requerida no es el tamaño ni en términos absolutos ni relativos sino más bien la complejidad externa e interna a la que se enfrente una organización. Las organizaciones que se enfrentan a tecnologías inestables y ambientes variables y que se dedican a proporcionar servicios no repetitivos o producir prototipos serían entonces las más complejas, las que requieren más y mejores administradores. Y de este tipo de organizaciones hay en todos los países. En este sentido, un hospital, una organización en crisis permanente, mezcla de hotel y escuela universitaria, sería muy similar en complejidad administrativa requerida a la de una compañía privada de construcción, de cualquier país. En parte, estas similitudes están dadas por la tecnología y sus efectos en las necesidades de información y toma de decisiones, o el grado de incertidumbre interno; y, en parte, por la turbulencia de los ambientes externos.

El tamaño reviste importancia como componente de una indicación de resultados o factibilidad, especialmente cuando es medida de la escala mínima eficiente de producción, la cual puede suponerse que existiría en la gran mayoría de industrias privadas y públicas de los países en desarrollo puesto que el proceso de desarrollo industrial ha estado basado en la sustitución de importaciones. Al realizar este último, y estar ya muy avanzado, también se han realizado los requerimientos internos de complejidad producidos por una tecnología similar a la de los países desarrollados. Parte del estancamiento de este proceso de desarrollo puede atribuirse, más bien, a no haber podido satisfacer los requerimientos administrativos que imponía una industrialización "por invitación".

La tercera crítica de la posición relativista se refería a las diferencias de estructura económica entre los países desarrollados y los países en desarrollo. Estas diferencias, debe admitirse inicialmente, son claras y extremadamente bien documentadas. Nuestro

argumento se basará, sin embargo, en si son o no relevantes como obstáculo definitivo a la enseñanza y práctica de la Administración. A un nivel retórico, el haber ya documentado las diferencias en estructura económica, lejos de ser un obstáculo, es un estímulo a la enseñanza de la Administración. Si sabemos ya cuáles son las radicales diferencias en ambiente económico, ¿qué nos detiene para enfatizarlas como marco dentro del cual el gerente y administrador profesional deberá tomar decisiones? En la toma de decisiones, el ambiente o entorno circundante cambiará el tipo de opciones y oportunidades a las que se enfrente una organización, pero difícilmente alterará el procedimiento racional de elección entre esas opciones, procedimiento que es parte de la enseñanza de la Administración. El entorno, naturalmente, será un obstáculo si el método principal de aprendizaje es el método de casos y los casos son extranjeros o si los textos extranjeros utilizados son precisamente aquellos donde más efecto tiene el entorno, la estructura institucional de cada país.

El argumento esgrimido por los relativistas, de que los mercados de insumos (capitales en particular) y de productos son lo suficientemente distintos como para que se requiera un *nuevo* cuerpo, cualitativamente distinto, de conocimientos, es también muy dudoso.

El argumento parte de las causas del poco desarrollo de ciertos países, una de las cuales puede ser su dependencia externa, y de allí prosigue a afirmar diferencias cualitativas en estructuras económicas. El salto lógico de la premisa a esta última conclusión es evidentemente muy grande, pues es posible que un país sea dependiente externamente pero al mismo tiempo tenga muchos sectores modernos con estructuras económicas muy similares a los países desarrollados precisamente como resultado de la dependencia externa .

Las diferencias existen, sin duda, pero están limitadas principalmente a los sectores tradicionales de la economía, tanto ru-

rales como urbanos, pues en los sectores modernos se encuentran condiciones estructuralmente similares a las de muchos países desarrollados. Es el desequilibrio sectorial, precisamente, una de las características del subdesarrollo; pero esa característica, al hacer el entorno total más complejo e incierto, en vez de requerir menos capacidad administrativa de las organizaciones modernas de un país, les impone requerimientos de administradores *mayores* aún que en los países en desarrollo. Una sociedad en desarrollo, por lo tanto, requerirá proporcionalmente una mayor dosis de administradores, mejor entrenados en las técnicas de la Ciencia Administrativa, que en muchos países ya desarrollados en donde las condiciones del entorno son más ciertas y más uniformes. El tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre, entonces, requerirá de mejores y más recursos humanos, no de menos recursos humanos.

El argumento económico relativista enfatiza también la falta de competitividad aun en los mercados de los sectores modernos de los países en desarrollo. En el caso del Perú, en particular, las reformas institucionales introducidas durante los últimos años han enfatizado esas condiciones al desalentar el ingreso de nuevas organizaciones a ciertos mercados, especialmente industriales.

Debe hacerse, sin embargo, una distinción entre mercados internos y externos, y entre tipos de demanda. Por un lado, la demanda externa de las organizaciones modernas e industriales no tiene características monopólicas, pues se trata de mercados mezclados internacionalmente. Por otro lado, los mercados internos pueden tener características monopólicas pero sólo en cuanto a la demanda secundaria, y sin considerar en la definición de mercado los medios de comercialización y distribución. Si estos últimos son considerados, los productores monopólicos se encontrarán con serios cuellos de botella que provocan condiciones casi competitivas al tratar de capturar espacio distributivo y de comercialización en competencia directa con otros productos radicalmente distintos. Así,

el productor de vinos se enfrentará al problema de canalizar su producción única y competir, en el proceso, con el productor de licores. En esas condiciones, es probable que las organizaciones que controlan los medios de distribución, y que capturan un importante porcentaje del valor agregado, intenten integrarse hacia atrás tratando de subsistir a los productores. Esa posibilidad por sí sola dista mucho de asemejarse a condiciones exclusiva y puramente monopólicas.

Finalmente, la preponderancia del Estado, un argumento frecuentemente esgrimido por los relativistas, es evidente, pero también debe analizarse. La influencia real del Estado está dada no tanto por su peso económico total sino por las limitaciones a la racionalidad en sus decisiones. De nada sirve que controle los recursos esenciales si la utilización que de ellos hace no es eficiente, pues entonces su poder económico y político real evidentemente se reduce. Esto no debe tomarse como un argumento partidario, sino más bien de características técnicas. Por ejemplo, un buen economista estatal podrá construir un modelo econométrico elegante del Perú, pero al hacerlo tendrá que establecer la velocidad de circulación del dinero. Casi siempre el economista lo hará definiendo una constante y olvidará que sólo la tercera parte del dinero del Perú atraviesa el sistema bancario moderno y, por tanto, sus estimaciones de velocidad de circulación no se aplicarán a las dos terceras partes del circulante. ¿Qué racionalidad tendrá entonces la política monetaria establecida en base a cálculos econométricos?; ¿de qué servirá que el Estado controle una porción importante de la banca si la banca misma tiene escasa influencia sobre el total de movimiento monetario?⁷

En todo caso, es característica de los países desarrollados que el Estado tenga *más* efectivo control sobre la actividad económica que en países en desarrollo. Un reciente estudio realizado en los Estados Unidos⁸, por ejemplo, calculó que el control del Estado en dicho país costó 65.5 miles de millones de dólares en 1976, una cantidad equivalente al

3.6% del producto nacional bruto americano y al 17% del presupuesto federal. Esa cantidad fue tan grande que representó el doble de lo que invierte el Estado en salud, representó la tercera parte de toda la inversión privada en planta y equipo, y en términos per cápita se ha calculado que representaría 307 dólares por cada americano. De estas enormes cantidades, 3.2 miles de millones fue el costo directo del control estatal y 62.3 miles de millones el costo de cumplir con las regulaciones y prescripciones federales. La Tabla 1 reproduce la composición del costo total:

Tabla 1

El costo del control estatal en los Estados Unidos

Elemento	Cantidad (miles de millones)	%
Costo directo industrial	26.3	40.1
Preparación de documentación	18.0	27.5
Costos ambientales y de energía	7.7	11.7
Seguridad del consumidor y salud	5.1	7.8
Seguridad industrial	4.0	6.1
Control financiero	1.1	1.7
Administración federal	3.2	4.9
TOTAL	65.5	100.0

Los datos demuestran que el papel del Estado, como entidad reguladora, es grande en casi todos los países, desarrollados y en desarrollo. El argumento, entonces, de que si Estado tiene mayor intervención en una economía en desarrollo, no tiene sustento empírico.

2 / Los requerimientos de administradores

Este análisis demuestra que los posibles obstáculos a la enseñanza y práctica de la Administración no son sólidos.

Si los argumentos retóricos no son

un obstáculo, la pregunta fundamental sería ¿por qué entonces aparentemente faltan administradores en América Latina? La pregunta en sí descansa sobre la posibilidad de verificar primero esa pretendida escasez de administradores. Intentaremos demostrar que las necesidades de administradores son contingentes a niveles de desarrollo, especialmente a la complejidad y densidad organizacionales de una sociedad. Luego analizaremos los atributos que deberá tener un administrador profesional en un país en desarrollo como el Perú. Y, finalmente, sintetizaremos la naturaleza del trabajo administrativo.

En el inicio del proceso de desarrollo, casi todas las transacciones económicas tenían lugar entre organizaciones locales muy simples "pre-industriales", y organizaciones más complejas de ultramar. De esta forma, no existieron transacciones económicas inter-organizaciones de importancia a nivel local, y no se crearon, por tanto, organizaciones intermedias, de apoyo, de servicio. Aun el Estado mantuvo un papel de débil espectador. En las organizaciones locales, además, la identidad del gestor o administrador y la del propietario de los medios de producción fue la misma, de tal forma que no ocurrió la especialización de roles que caracteriza una sociedad con mayor riqueza organizacional. La densidad organizacional del país y el nivel de complejidad fueron sumamente bajos durante una gran parte de la historia económica latinoamericana, y sus necesidades de profesionales en Administración igualmente bajas. Estas necesidades cambiaron, sin embargo, en muy corto plazo conforme comenzó un acelerado proceso de modernización. Este proceso tuvo como aspectos más evidentes los que a continuación se describen:

Fortalecimiento del Estado, que asumió el papel de mediador y conciliador en unos casos, y de severo árbitro en otros, en el cambio social, en vez de pasivo espectador.

Expansión de las formas de organización (aparición de cooperativas, sector de propiedad social, comunidades laborales, etc.).

Aumento del potencial de mercado (Acuerdo

de Cartagena, SELA, MCCA, ALALC, Asociaciones de productores, etc.).

Estímulo a la pequeña empresa y a la inversión extranjera.

Reforma al aparato educativo (departamentalización, aparición de carreras administrativas, etc.).

La modernización del sector industrial que crecientemente contribuyó a la producción no-tradicional exportable.

Estos procesos, correctos o no, complejos o incipientes, trajeron como consecuencia la ruptura parcial del lazo externo de las organizaciones locales, el aumento de la densidad organizacional de la sociedad y, por consiguiente, el aumento inmediato en la demanda de gestores y administradores.

Si hace algunos años la mayoría de los intercambios económicos se realizaban entre organizaciones locales y externas, hoy en día este desnivel no es tan pronunciado y ocurren ya tantas transacciones internas como externas. Por otro lado, la aparición de nuevas formas de organización modificó la identidad única entre gestor y propietario y permitió la noción de dos roles distintos: uno a cargo de la administración o dirección de la organización y otro participe en la propiedad del capital.

Resumiendo, una mayor densidad organizacional y la diferenciación de roles organizacionales han producido la necesidad de crear material humano moderno que apoye y continúe la modernización de la sociedad, a nivel micro, es decir, organizacional.

Crecimiento de la demanda

Algunos datos censales confirman esta suposición para el caso peruano. La Tabla 2, por ejemplo, indica la proporción que, de la Población Económicamente Activa (PEA), eran los gerentes, vendedores y empleados de oficina en 1961 y en 1970⁹.

Puede apreciarse que el grupo en el que están incluidos los gerentes y administradores, desgraciadamente agregados a "profesionales y técnicos", es el que más ha aumentado su participación en relación con los

Tabla 2

*PEA por Ocupación organizacional 1961-1970*¹⁰

Ocupación	1961	1970
Gerentes y Administradores		
Profesionales y Técnicos	4.9	6.5
Vendedores	7.6	9.4
Empleados de oficina	4.5	5.8
Obreros y otros	83.0	78.3
TOTAL	100.0	100.0

otros. Es más, un informe proveniente del Censo de 1970, al publicar estas cifras, comentó: *"En el grupo de trabajadores con la mayor calificación ..., se aprecian cambios de la mayor importancia en el período. .., incrementándose este grupo de 4.9 por ciento en 1961 al 6.5 por ciento en 1970, mostrando que las actividades de las economías modernas exigen una mayor proporción de personal calificado"*¹¹.

De estos datos podría concluirse que los aumentos en la complejidad y densidad organizacional de las sociedades requieren aumentos mayores de personal directivo y gestor de otros recursos humanos. No es extraño, por tanto, que la participación en la PEA de personal con nivel de educación superior haya aumentado del 2.3% en 1961 al 5.3% en 1970, un incremento impresionante¹². Es muy probable, por ello, que los requerimientos y demanda de administradores profesionales, hayan aumentado, por lo menos, en la misma proporción, es decir, 50% de aumento en sólo 9 años.

Los datos disponibles específicamente referidos a la ocupación de gestor, administrador o gerente, confirman esta última inferencia. En efecto, de 1961 a 1970 la proporción de los gerentes con educación superior aumentó del 16.7% al 25.4%, un aumento muy considerable de 52%, como se puede apreciar en la Tabla 3.

A pesar de este dramático incremen-

Tabla 3

*Educación de los Gerentes 1961-1970*¹³

Nivel educacional	1961	1970
Primaria	33.5	27.5
Secundaria	49.8	47.1
Superior	16.7	25.4
TOTAL	100.0	100.0

to, la tabla demuestra claramente que en 1971 casi el 75% (tres cuartas partes), de los gerentes no habían cursado el nivel superior de educación. Esto significa que, de cada 10 gerentes, 7 jamás habían estudiado Administración, puesto que esta disciplina se enseña solamente en el nivel superior de educación. Así, pues, de los 15,655 "Gerentes, Directores y Funcionarios superiores" que registra una publicación oficial¹⁴ en 1972, 11,741 no tendrían formación alguna a nivel profesional en Administración y sólo 3,914 tendrían alguna formación profesional. De estos últimos, es probable que muy pocos hayan estudiado Administración, debido en parte a que esta disciplina es de muy reciente introducción y también a que gracias a la falta de administradores profesionales, muchos de ellos son especialistas en alguna otra disciplina.

Los datos peruanos presentados y analizados indican la necesidad de formación profesional que existe entre los recursos humanos dedicados a la gestión organizacional. Definían el tamaño de la tarea a realizar en 1972: entrenar en Administración a casi 4,000 gerentes ya con estudios profesionales, y desarrollar a los otros 11,741 que aún no cursaban estudios a nivel superior.

Calidad del inventario

Estimar cuántos de estos gerentes habían estudiado Administración a nivel profesional es relativamente sencillo.

Tomaremos como base los datos del Consejo Nacional de la Universidad Peruana (CONUP) de 1969, antes referenciados, que indican que habían 4,695 alumnos matriculados en la Licenciatura en Administración. Só-

lo un 10% de éstos terminarían, eventualmente, su carrera, es decir, 470. Supongamos ahora que cuatro años más tarde, en 1973, encontramos a la mitad de los 470 como gerentes (una probabilidad bastante alta), y que la misma cantidad, 235, fueron incorporados como gerentes cada año desde 1973 hasta 1977, es decir, unos 1,000. Esto nos ayudaría a estimar que el 14% de todos los gerentes del Perú en 1977 habían estudiado Administración a nivel profesional. El resto de los gerentes pudieron haber estudiado Administración a nivel graduado.

Datos de un estudio reciente, restringido a Lima y Callao, permiten aclarar un poco más esta estimación (ver la Tabla 4).

Tabla 4

Educación de los Gerentes Generales de la capital

Nivel alcanzado	Lima-Callao 1977 15		Todo el país 197216
	%	n	%
Sin título profesional	45.6	43	74.6
Con título profesional	33.68	32	25.4
Con estudios de Post-Grado	21.05	20	
TOTAL	100.0	95	100.0

Fuente: Tabulación cruzada de los datos de la encuesta dirigida por R. Villagrasa y E. Schmidt "Encuesta sobre actitudes y problemas éticos en el mundo de los negocios de Lima-Perú", Universidad del Pacífico, noviembre de 1977.

Como puede observarse, la tercera parte de los Gerentes Generales habían cursado para 1977 el nivel superior de educación. La estimación, entonces, de que a nivel nacional el 14% había ya estudiado Administración a nivel profesional, parece ser plausible. Obsérvese también que casi la mitad de los Gerentes Generales no ha estudiado a nivel profesional disciplina alguna. Finalmente, la proporción de Gerentes Generales con

estudios de post-grado, aunque grande, desgraciadamente no indica con precisión si esos estudios fueron de Maestría en Administración o en alguna otra disciplina, o si, por otro lado, esos estudios fueron simples "cursos para ejecutivos" llamados eufemísticamente de post-grado.

Analizando la experiencia funcional principal de la misma muestra de Gerentes Generales puede evaluarse con mayor exactitud el tipo de experiencia práctica adquirida por los Gerentes Generales y concluir así sobre la posible calidad que tendrían en la toma de decisiones.

Tabla 5

Experiencia funcional principal de los Gerentes según su nivel de educación

("¿En cuál de las siguientes áreas funcionales se puede decir que usted tiene mayor experiencia"?)

Sin Título Profesional		Con Título Profesional		Con Estudios de Post-Grado	
Area Funcional	%	Area Funcional	%	Area Funcional	ob
Producción	23.2	Finanzas	28.12	Finanzas	35.0
Finanzas	18.6	Mercados	18.8	Varias áreas	25.0
Mercados	18.6	Ingeniería	15.60	Contabilidad	10.0
Contabilidad	13.9	Producción	15.60	Ingeniería	10.0
Varias áreas	11.6	Varias áreas	9.4	RR. PP.	10.0
RR. II.	4.65	Contabilidad	6.2	Mercados	5.0
RR. PP.	4.65	Derecho	6.2	Producción	5.0
Derecho	4.65				
TOTAL 100.00		TOTAL 100.00		TOTAL 100.0	

Fuente: Tabulación cruzada de los datos contenidos en R. Villagrasa y E. Schmidt, Op. Cit.

La Tabla 5 indica que entre los Gerentes Generales sin título profesional, autodidactas imperfectos de la Administración, por así decirlo, casi la tercera parte no ha tenido experiencia en alguna área funcional de la Administración. En efecto, el 32.5% de estos Gerentes han tenido experiencia principalmente en Producción, Relaciones Públicas o Derecho. Aquellos Gerentes que sí han logrado su título profesional han tenido aún menor experiencia en áreas funcionales administrativas: el 37.4% han tenido experiencia en Ingeniería, Producción y Derecho. Parecería que para estos Gerentes fue más importante el tener *alguna* experiencia y *algún* título profesional para desempeñarse en su cargo que el estudio de la Administración. Este no es el caso de los Gerentes con estudios de post-grado: sólo el 15% ha tenido su prin-

cipal experiencia en áreas funcionales no-administrativas indicando la mayor profundidad de entrenamiento que han adquirido.

Los porcentajes de ejecutivos que declararon haber tenido su experiencia principal en "varias áreas" funcionales indican el grado de capacitación en Administración, ciencia eminentemente integral. Sólo el 11.6% de los gerentes sin título han tenido su experiencia principal en *varias* áreas funcionales; aquéllos con título profesional, aun menos: 9.6%. Las decisiones que tomen estos gerentes, que representan el 80% de toda la muestra, tienen que ser, necesariamente, deficientes pues la experiencia que les falta en *más* de una área funcional no les permitirá tomar decisiones *integrales*. Si tomamos a estos datos como representativos de los Gerentes Generales de Lima y Callao, podría

concluirse que, en las organizaciones con más de 20 empleados totales, el 80% de los Gerentes son especialistas en alguna función administrativa y toman deficientemente, por lo tanto, decisiones en Administración.

Aun en el caso de los Gerentes que han tenido estudios de post-grado subsiste la especialización funcional. El 75.0% de estos gerentes declaran haber tenido experiencia en una sola área funcional; y, de éstas, el área financiera es la más notable. Esta área parece tener la peculiaridad de ser más utilizada como base de adquisición de experiencia conforme se acumula educación formal. Alternativamente, puede ser el área desde la que se busca más capacitación, sobre todo a nivel graduado. En contraste, conforme se acumula educación, decrece la influencia, si así se la puede llamar, del área de producción y del área de mercados.

En general, según estos datos, conforme aumenta la educación, aumentan las posibilidades de integración en la toma de decisiones, aumenta también la importancia del área financiera, quizás precisamente porque se piensa que se puede integrar más a través de ella. Decrece, por otro lado, la importancia del área de producción y mercados, como es evidente en el caso de los Gerentes con estudios de post-grado.

Estructura de la demanda

Las características de aquellos que han estudiado a nivel graduado deben ser analizadas en este punto para esclarecer la *estructura* de la demanda de este tipo de ejecutivos.

La Tabla 6, por ejemplo, indica en qué tipo de organizaciones trabajan en 1977 los Gerentes según su nivel de educación.

Tabla 6

Tipos de negocios donde trabajan los Gerentes según su nivel de educación

Sin Título Profesional (n = 41)		Con Título Profesional (n = 32)		Con Estudios de Post-Grado (n = 20)	
Tipo	%	Tipo	%	Tipo	%
Manufactura de bienes industriales	39.0	Manufactura de bienes de consumo	50.0	Manufactura de bienes industriales	42.8
Manufactura de bienes de consumo	31.7	Manufactura de bienes industriales	35.7	Manufactura de bienes de consumo	19.0
Comercio	19.5	Banca	3.6	Propaganda	14.3
Propaganda, medios de comunicación, publicac.	4.9	Comercio	3.6	Comercio	9.5
Consultaría	2.4	Propaganda, etc.	3.6	Servicios	9.5
Servicios	2.4	Servicios	3.6	Cónsuloría	4.8
Total:	100.0	Total:	100.0	Total:	100.0
Tamaño Organizacional (Promedio de personas empleadas)	152.4		140.7		284.5

Fuente: Tabulación cruzada de los datos contenidos en R. Villagrasa y E. Schmidt, **Op. Cit.**

La Tabla en mención muestra diferencias interesantes entre los gerentes. Por ejemplo, casi la mitad de los gerentes con estudios de post-grado están concentrados en organizaciones que producen bienes *industriales*, mientras que la mitad de los gerentes con título profesional están concentrados en las organizaciones bastante más pequeñas que manufacturan *bienes de consumo*. Los gerentes sin título profesional, por otro lado, tienden a estar menos concentrados y más dispersos en organizaciones de todo tipo. De estas diferencias podría inferirse que, conforme la tecnología de producción se torna más compleja (como sería el caso de las organizaciones que producen bienes industriales), habrá una tendencia a desarrollar más gerentes con estudios a nivel graduado. En contraste, organizaciones relativamente más simples internamente, como en el comercio, pero complejas externamente, sin duda, tienden a emplear gerentes sin formación profesional alguna, prefiriendo, evidentemente, la formación práctica. Véase en la misma Tabla 1 por ejemplo, que casi el 20% de los gerentes *sin* educación profesional trabajan en el comercio, mientras que este sector concentra sólo el 3.6% de los gerentes con título profesional y el 9.5% de los gerentes con estudios de nivel graduado. En apoyo de esta generaliza-

ción se encontraría el caso de las organizaciones dedicadas a la propaganda y manejo de los medios de comunicación y servicios. Estas organizaciones, que se enfrentan a muy alta incertidumbre o complejidad externa (mayor indudablemente que el comercio¹⁷), concentran casi el 24% de los gerentes con estudios a nivel post-grado y esta proporción es varias veces mayor a la observada para el caso de los gerentes *sin* (7.3%) y *con* título profesional (7.2%). Podría concluirse, por lo tanto, que a mayor incertidumbre, interna o externa, aumentará la proporción de Gerentes Generales con estudios de post-grado. Esta generalización estaría, entonces, en concordancia con la anterior. Como se recordará, encontramos grandes proporciones de Gerentes Generales con estudios de post-grado que declararon tener mayor experiencia en decisiones integrales que cubrieran varias áreas funcionales. Es ahora evidente que estas decisiones son *requeridas* por la mayor complejidad externa e interna de las organizaciones donde trabajan los gerentes con estudios de post-grado.

Datos mayores sobre la estructura de la demanda de administradores pueden obtenerse analizando la edad promedio y remuneración anual de ellos según el nivel de educación.

Tabla 7

Edad y sueldo promedio de los Gerentes según su nivel de educación

	Sin Título Profesional (n = 43)	Con Título Profesional (n = 30)	Con Estudios de Post-Grado (n = 20)
Edad Promedio	48.5 años	43.0 años	43.5 años
Sueldo Promedio anual (1977)	589,000.00	720,000.00	764,000.00

Fuente: Tabulación cruzada de los datos contenidos en R. Villagrasa y E. Schmidt, **Op. Cit.**

Las diferencias en edad promedio no son tan saltantes como las diferencias en remuneración anual, aunque, como veremos, tienen ambas cierta relación. En efecto, son mínimas las diferencias entre el promedio de

edad de los gerentes con título profesional y con estudios de post-grado.

En cambio los gerentes *sin* título profesional se diferencian de los otros dos grupos en que tienen una edad promedio ma-

yor, casi el 13% mayor. Esto confirmaría que los gerentes sin título han basado su carrera en la acumulación de experiencia práctica. En otras palabras, un gerente sin título profesional debe tener, en promedio, cinco años más de experiencia que un gerente con título profesional y/o estudios de post-grado. A pesar de esta mayor experiencia práctica, sorprendentemente equivalente en longitud a los estudios profesionales, los niveles de remuneración de los gerentes sin título son bastante menores que los demás: aquéllos ganan casi 20% menos que los gerentes con título profesional y casi 24% menos que los gerentes con título profesional y estudios de post-grado. Las organizaciones localizadas en Lima y Callao, por lo tanto, tienden a remunerar mucho mejor la adquisición de estudios formales en Administración que la experiencia práctica, pero la causa principal es la mayor complejidad a la que se enfrentarán sus administradores.

Determinación comparativa de necesidades

Hasta este punto hemos podido establecer que la demanda de administradores en el Perú ha aumentado sensiblemente en los últimos años. Además hemos esclarecido que la estructura de esta demanda también ha cambiado. Conforme se hacen más complejas las organizaciones, más administradores entrenados a nivel graduado serán demandados. Pronto el desarrollo del país requerirá más administradores como lo demuestra el hecho de que países como México cuentan con más personal administrador a nivel ejecutivo en su industria manufacturera que el Perú.

La Tabla 8 contiene los datos pertinentes.

En la industria manufacturera mexicana por cada ocho trabajadores se encontraría un ejecutivo. En cambio, en el Perú por cada cuarenta trabajadores habría un ejecutivo o gerente. El tramo de control y supervisión de cada ejecutivo en el Perú es notablemente más amplio que en México, indicando, además, que la industria de este último

Tabla 8

*Administradores en las industrias mexicana y peruana*¹⁸

Razón	Perú	México
Número de trabajadores por ejecutivo	39.12	8.02
Número de empleados administrativos no ejecutivos por ejecutivo	4.44	2.29

país dispone de mayores recursos gestores instalados.

Se puede obtener una idea más precisa del atraso relativo peruano comparando las proporciones de gerentes con niveles de educación superior de México y Perú en distintos momentos. La Tabla 9 proporciona los datos de dos encuestas relevantes.

Tabla 9

Educación de los Gerentes en México y Perú

Nivela de Educación	México 1968 (19)	Perú 1977 (20)
Sin Título Profesional	62.0%	45.26%
Con Título Profesional	33.0	37.7
Con Estudios de Post-Grado	5.0	20.0
Total:	100.0	100.0
n	3,491	94

La Tabla indica que la educación de los gerentes peruanos era ligeramente mejor que la educación de los gerentes mexicanos, pero de 1968. En 1977, por lo tanto, el Perú había ya alcanzado un nivel de desarrollo de gerentes equivalentes en muchos aspectos al que mostraban los gerentes mexicanos nueve años antes. El agravante es que los gerentes peruanos incluidos eran los Gerentes Generales de cada organización, mientras que los gerentes mexicanos eran todos los ejecutivos que dirigían, según el estudio mismo, la operación de la organización. Así pues el Gerente General peruano tendría en 1977

el nivel de educación del promedio de ejecutivos mexicanos, independientemente del nivel jerárquico.

El segundo renglón de la Tabla 8 sugiere la forma en que el gerente peruano se adaptó a la falta de colegas entrenados. En el Perú cada ejecutivo dispone de casi 5 empleados, cuando en México dispone de la mitad: 2.3. Es evidente que en el Perú la ausencia de talento administrativo es imperfectamente suplida por empleados no entrenados y sin capacidad directiva.

Podría suponerse, en consecuencia, que conforme avance el desarrollo de la industria y del país, serán requeridos más ad-

ministradores. Si el Perú tuviera en 1977 las mismas razones de la industria mexicana, debería tener 24,000 gerentes en su industria, en vez de los 10,000 que se estiman que tiene actualmente²¹. Solamente en la industria manufacturera existiría, por lo tanto, un déficit enorme de ejecutivos. Faltarían 14,000 ejecutivos.

El Perú, sin embargo, tendría un déficit de administradores no sólo en su industria, sino también en todos sus sectores de actividad económica.

Para poder explorar la solidez de esta afirmación, analizaremos ahora la cantidad relativa y absoluta de gerentes en paí-

Tabla 10

*Gerentes en la PEA * en países seleccionados*

Un Gerente por cada:

País	Miembros totales	Empleados de oficina	Obreros	Total de Gerentes	% de la PEA
a) Sub-Regionales					
Venezuela (1975)	31.7	3.80	21.8	70.9	3.16
Chile (1970)	110.0	14.30	81.9	16.5	0.91
Ecuador (1974)	125.2	4.40	104.1	7.3	0.80
Perú (1972)	129.4	4.13	91.0	14.0	0.77
Colombia (1973)	140.8	15.60	116.6	20.8	0.70
b) Regionales				129.5	
Estados Unidos (1975)	10.0	2.1	5.7	7,134.0	9.96
Canadá (1976)	13.8	2.7	7.5	627.0	7.24
Brasil (1975)	49.9	5.2	34.2	225.4	2.23
México (1970)	58.8	3.1	20.6	275.3	1.70
Argentina (1970)	93.2	14.9	70.6	67.7	1.07

Fuente: Anuario Estadístico del Trabajo, OIT, 1976.

* Por razones obvias se ha excluido: empleadores y trabajadores por cuenta propia, los trabajadores familiares y personas con categoría no definida.

ses miembros de la subregión andina y en otros países del continente.

La Tabla 10 incluye datos sobre cinco países subregionales y otros cinco regionales. Examinaremos primeramente estos últimos.

El país con más gerentes en relación con el total de miembros de la Población Económicamente Activa (PEA) es Estados Unidos de América. En este país habría un gerente cada 10 personas empleadas activamente. También es el país que tiene más gerentes en proporción al total de la PEA, pues casi el 10% de toda la PEA está dedicada a labores de dirección administrativa. El Canadá muestra proporciones y razones similares a las de Estados Unidos.

De los países latinoamericanos, el más desarrollado administrativamente sería México. En este país cada 45 personas empleadas habría una persona como gerente. México, Brasil y Venezuela, es más, comparten un patrón de uso de personal ejecutivo muy parecido. En cambio, los demás países, incluyendo a Argentina, son bastante distintos y mantienen tramos de control y supervisión bastante más amplios. Tanto en Argentina como en Chile, por ejemplo, habría un gerente cada 93 a 110 personas empleadas y esta proporción es casi el doble de las proporciones que exhiben México, Brasil y Venezuela. Estas diferencias serían una primera indicación que la cantidad de administradores no son el resultado del desarrollo de un país, una especie de ley biológica del crecimiento, pues países tan desarrollados como Argentina exhiben características en el uso de administradores parecidas a países bastante menos desarrollados como sería el caso de Ecuador y Perú. En cuanto a este último, la Tabla indica claramente que es uno de los dos países, entre los diez de la Tabla, que tienen menos gerentes en proporción a su PEA total. En efecto, en el Perú habrá un gerente cada 130 personas empleadas, cada 4 empleados de oficina y cada 91 obreros. Sólo Colombia tendría proporciones aún menos favorables: un 8% menos, aproximada-

mente.

La situación del Perú cambiaría algo si en vez de considerar como variable crítica la proporción de gerentes en relación al total de la PEA utilizáramos sólo la cantidad de obreros por ejecutivo. En dicho caso, el Perú seguiría a Chile y se distanciaría algo del Ecuador y Colombia.

Estos datos, sin embargo, claramente indican que la situación del Perú es bastante precaria pues, aun en comparación con Chile, el Perú tendría 27% más obreros por administrador. En términos absolutos, Chile también tenía casi 20% más gerentes que el Perú. El gerente peruano (enfrentado a la tarea de organizar, motivar, dirigir, etc., 27% más de personas), es difícil que pueda ser tan eficiente en sus decisiones como el gerente chileno.

En comparación con los demás países, el Perú tendría en cada caso el déficit de administradores que aparece en la Tabla 11.

Si consideramos, entonces, que la disponibilidad de administradores, así como la de recursos humanos de alto nivel en otras disciplinas, constituyen un cuello de botella al desarrollo de cada país, podríamos concluir

Tabla 11

Déficit relativo de Administradores en el Perú

En base a las razones de (*)	Déficit neto	% sobre la cantidad actual de Gerentes peruanos (***)
Estados Unidos	167,000	835.0
Canadá	131,254	656.0
Venezuela	43,139	215.0
México	26,300	131.0
Brasil	16,800	84.0
Argentina	5,435	27.0
Chile	2,467	12.0
Ecuador	500	2.0

(*) Gerentes/miembros PEA totales

(**) Deduciendo cantidad de gerentes actuales

(***) 20,000

que el Perú, para obtener un grado de desarrollo intermedio parecido al de México y Brasil, debe producir entre 16,800 y 26,300 administradores más. Esto significaría un aumento de entre 131% y 84% en la cantidad actual de ejecutivos sin considerar reemplazos por mortalidad. Ahora bien, si se quisiera satisfacer un objetivo de ese tipo en 10 años, la tasa a la que debería crecer el contingente de gerentes tendría que ser el triple de la tasa histórica peruana más reciente. Aun alcanzar a Chile requeriría acelerar en un 20% la tasa de producción de gerentes. Como se recordará, la cantidad de gerentes con educación formal aumentó, según estimaciones oficiales, alrededor de 6.5% anual entre 1961 y 1970. Para alcanzar en 10 años el estado de desarrollo de México en 1975, el Perú debería producir gerentes a una tasa de por lo menos 20% anual, es decir una tasa 3.0 veces mayor a la exhibida entre 1961 y 1970. Realizar una tarea de ese tamaño es, a todas luces, un reto muy difícil de cumplir, pero necesario, y en cierto modo factible, pues lo que se requeriría sería encontrar formas más eficientes de producir administradores en términos tanto cuantitativos como cualitativos.

Las cifras indicarían que el aparato de producción de gerentes, si así se lo puede llamar, ha sido en el Perú muy poco eficiente. Existirían varias alternativas que podrían sugerirse para hacerlo más eficiente. Una de ellas, el entrenamiento a nivel graduado de los gerentes actuales con nivel ya profesional podría elevar la calidad de los gerentes actuales y, al mismo tiempo, producir recursos humanos que, dedicados a la enseñanza, puedan acelerar la producción de gerentes.

3 / Perfil a largo plazo del administrador peruano

Existe una brecha considerable entre el número de profesionales en Administración a nivel graduado que son demandados y la oferta actual, y también entre los atributos cualitativos que tienen los adminis-

tradores que se producen actualmente y aquellos que la realidad del país requiere.

La brecha cualitativa es más difícil de cerrar. Un organismo universitario no debería regirse en respuesta sólo a las demandas *actuales*. Los efectos de la educación, tanto en el individuo como en la sociedad, son a largo plazo y debe tenerse una visión clara y objetiva del tipo de profesionales a nivel graduado que serán demandados a 10 años, por lo menos, de plazo. En este proceso de planeación, la intervención y respuesta del organismo universitario se realiza, tanto como efecto del entorno y como causa de él, simultáneamente.

Es necesario, entonces, descubrir tendencias futuras, construir con ellos un escenario a 10 años de plazo y compararlo con los efectos que tendrá en la tarea del administrador. De la comparación entre tendencias ambientales y capacidades requeridas del administrador, pueden obtenerse los atributos que debe tratar de desarrollar la enseñanza superior de la Administración.

Dos tipos de tendencias a largo plazo pueden discernirse. Por un lado aquellas que afectarían internamente a las organizaciones del país conforme avance el proceso de desarrollo. Por otro lado, las tendencias que afectarán el entorno social y económico del país en el cual se mueven las organizaciones. Describiremos primero las tendencias externas y luego las internas.

Partiendo de la situación actual, podría concluirse que varias tendencias afectarían el ambiente en el cual el administrador peruano asistirá en la toma de decisiones:

- 1/ Internacionalización del mercado y posiblemente del Estado mismo;
- 2/ Internacionalización del mercado a nivel andino;
- 3/ Consolidación de la industria en unidades más grandes y maduras con escala suficiente para competir subregional e internacionalmente;
- 4/ Desburocratización, descentralización y modernización del Estado;
- 5/ Integración hacia adelante e industrializa-

ción del agro.

Datos que ilustran, aunque incipientemente, estas tendencias, pueden observarse ya en el ambiente económico peruano.

Gracias al aumento de la inversión privada y pública industrial, y al estímulo que significó la devaluación de la moneda, las exportaciones no tradicionales han aumentado significativamente. Esto muestra que la industria peruana es bastante elástica externamente, lo cual indica una acrecentada madurez y capacidad de competir internacionalmente. Conviene enfatizar, sin embargo, que esto sucedió bajo condiciones extraordinariamente favorables como son las de la devaluación del sol y la revaluación de varias monedas europeas. En adelante la industria deberá exportar y operar localmente en competencia con organizaciones de otros países regionales que disponen hoy de mayores recursos administrativos, puesto que tienen una capacidad instalada mayor de producción de administradores a nivel graduado. Y esas organizaciones disfrutarán, cada vez más, de condiciones económicas externas muy similares. Un elemento clave de la competitividad internacional y local del Perú será, consecuentemente, la cantidad y calidad de sus administradores de alto nivel. Aquellas organizaciones que no se provean de estos insumos claves para su crecimiento tenderán a desaparecer o a ser absorbidas por otras organizaciones locales o regionales. De esta manera, irá desapareciendo la fragmentación y reducido tamaño de las unidades de producción del país haciéndolas no solamente más grandes en escala sino, como es natural, más sedientas de talento administrativo general y especializado.

El avanzado proceso de integración regional andina, provocará en gran medida la internacionalización primero de los mercados de productos, varios de ellos asignados ya desde el punto de vista de la oferta, y luego de los mercados de insumos, especialmente capitales. Al reconstruirse los canales de distribución y al crearse nuevos, surgirá la necesidad de crear organismos distribuidores

con capitales mixtos, y esto configurará toda una gama de organizaciones intermedias.

Más adelante el incremento de intercambios económicos intrarregionales provocará la aparición de entidades financieras a lo largo de la región andina, las cuales aumentarán la eficiencia administrativa y de asignación del mercado de capitales total, haciéndolo, en efecto, varias veces más grande que el mercado de capitales de hoy en cualquier país miembro. Tanto el incremento en transacciones como del tamaño del mercado requerirá de administradores de altó nivel.

Esta necesidad fue ya reconocida por el Gobierno peruano desde 1973. En efecto, fue en ese año que se publicó el "Proyecto para la creación de la Escuela Empresarial Andina del Convenio Andrés Bello"²² preparado por un grupo de economistas de la entonces Escuela Superior de Administración Pública. El documento afirmaba que "la progresiva implementación del Acuerdo de Cartagena se unirá a un conjunto de factores adicionales, todos los cuales tienden a hacer mucho más complejo el medio ambiente que deberán afrontar los administradores del mañana"²³.

Continuaba, luego, delineando las tendencias que afectarían el contexto futuro entre las cuales se mencionaba el aumento explosivo de la población que permitiría un aumento notable en el mercado; los acrecentados problemas de comercialización que el Acuerdo de Cartagena implicaría; la mayor complejidad de la transferencia de tecnología; una mayor intervención estatal; la nacionalización progresiva del capital; y nuevas formas de organización y propiedad. Terminaba el documento señalando, *"este no es sino un somero listado de algunas de las características del contexto... no solamente (el administrador) deberá (tener) actitudes y valores consistentes con la integración... sino también deberán (tener) el instrumental técnico necesario para enfrenar con éxito a ese complejo contexto de la empresa del mañana"*²⁴.

Mientras tanto, el dinamismo demos-

trado por la Junta del Acuerdo de Cartagena continuará a un ritmo tal que podrá constituirse en un organismo público paralelo o colateral, por decirlo así, a los Estados regionales. Esto aumentará la complejidad de las relaciones entre los países miembros, aumentando a su vez la necesidad de coordinación y, con ella, la necesidad de administradores de alto nivel.

Relativamente a corto plazo, tres de los cinco países del área andina, Bolivia, Ecuador y Perú, adoptarán formas de gobierno similares a Colombia y Venezuela. En efecto, los tres países mencionados han programado elecciones generales y, para 1980, todos ellos se enfrentarán a grandes posibilidades de cambio en la forma en que el Estado ha controlado a cada país. Habiendo estos tres países resuelto parcialmente sus crisis políticas internas, el aparato estatal tendrá posiblemente una mayor capacidad de respuesta a intentos de reorganización y desburocratización que los adapten a las enormes necesidades de servicio que sus poblaciones requieren. En todos los países mencionados, además, la corriente de aspiraciones políticas trae fuertes visos de descentralización tanto a nivel regional interno cuanto a nivel de los más simples servicios que provee la burocracia estatal. Mientras que esta tendencia se implante, la modernización y el cambio de muchas leyes vetustas que regulan administrativamente los contactos con el Estado permitirán la agilización de trámites y procedimientos y la mayor uniformidad de ellos en la región andina.

Los intentos de reforma, reorganización y cambio, es evidente, requerirán un nuevo concepto no sólo del administrador público sino aun del legislador mismo, el cual ya no bastará que conozca sólo las ciencias jurídicas sino que deberá estar también equipado para trajinar por toda la gama de disciplinas de las ciencias sociales: un generalista, en otras palabras.

La quinta tendencia, la integración hacia adelante e industrialización del agro, dependerá, a su vez, de otras tendencias. Par-

te de la baja productividad del agro proviene, sin duda, de que el sector urbano de la economía no tiene aún la capacidad de absorber los excedentes de mano de obra provocados por la modernización tecnológica del agro mismo y su crecimiento de población. Continuar con este desequilibrado intercambio significaría aumentar más aún la ruralización de las ciudades, las tensiones sociales urbanas, y el lento crecimiento rural. Como todo esto deprime también el consumo de bienes producidos por la industria, al círculo vicioso resultante se le ha llamado una de las causas del subdesarrollo. Una alternativa ya discernible sería que las organizaciones agrícolas de mayor escala comiencen a absorber el gran potencial de valor agregado que pierden en los canales de distribución mediante la constitución de sus propios canales, es decir, integrándose hacia adelante, hacia el consumidor de los productos. Tendría esto el efecto de aumentar la productividad agrícola proveyéndola de mayores ingresos y, a su vez, racionalizaría el sector urbano de servicios actualmente fragmentado e ineficiente. Es posible que, simultáneamente, la tasa de crecimiento de la población se reduzca notablemente, como ha comenzado ya a suceder en países de tan alto crecimiento de población como México. Este último país, que sostuvo tasas de 3% anual durante muchos años, a partir de 1977 comenzó a detectar una drástica reducción del 1.6% en su tasa, aumentando así su potencial en términos de productividad. Si se combinaran, entonces, por un lado, la mayor complejidad organizacional que implicaría el manejo de canales de distribución y no sólo de la producción y, por otro lado, una reducción relativa de mano de obra rural disponible, lo cual aumentaría como es sabido sus ingresos, tendríamos, además de una solución parcial al subdesarrollo, una situación mucho más compleja a nivel organizacional que la que hoy existe. El rol de administrador de complejos agrícolas y pecuarios cambiaría radicalmente de estar orientado exclusivamente a la producción, con una visión ambiental de "adentro-hacia-

afuera", a un rol que requeriría el manejo de las funciones financieras y de mercado y que forzaría al administrador a mantener una visión ambiental "afuera-hacia-adentro". No bastará entonces el hacer crecer las plantas o los animales, sino que también requerirán atención y dedicación la adquisición de insumos claves y la colocación de la producción a través del mejor canal. Pero esto sucederá, como en el caso del turismo, sólo si la mano de obra calificada para asistir en esa tarea ha sido previamente desarrollada.

La premisa básica de las tendencias que afectan al ambiente interno de las organizaciones es de que el conocimiento, es decir, la inversión en educación avanzada, tiende a ser en economías subdesarrolladas el principal motor del desarrollo. Así, pues, conforme avance el desarrollo del país se fortalecerá el enlace o relación entre el nivel de inversión educacional y su salud económica. La adquisición de conocimiento será cada vez más la base competitiva de la industria moderna del país y ello alterará la estructura de todas las organizaciones. Por ejemplo, la razón de empleados calificados a obreros sin calificación tenderá a subir radicalmente. Con ello la medición y recompensa de la productividad pasará a depender más del conocimiento que de la aplicación de la energía humana directa. Si el conocimiento, en vez de la energía humana, comienza a ser el factor clave de la productividad, el período en que se mide esta última dejará de ser corto y pasará a ser muy largo pues la productividad del conocimiento podrá detectarse sólo esparcida a través de muchos años. Con este fenómeno cambiará, entonces, la base de diferenciación interna de las organizaciones industriales y el concepto de productividad.

La administración y dirección de las organizaciones será cada vez más profesional. Esto implicará no sólo mejores decisiones sino también que, como profesionales, los gerentes emplearán sus propios códigos de conducta y de ética. Así, los objetivos de las organizaciones no podrán ser vagos y poco ope-

rationales. La motivación de producción de utilidades no será suficiente para los profesionales. Estos últimos demandarán motivaciones de orden superior. Demandarán la satisfacción de necesidades sociales y de auto-realización lo que implicará el reforzamiento de la motivación intrínseca y no-instrumental en el trabajo, radicalmente diferente de los estímulos materiales.

El profesional en Administración demandará también mayor independencia que su predecesor menos educado. No tolerará métodos estrechos y restringidos de supervisión y control, tradicionalmente empleados en casi todas las organizaciones, no sólo aplicados a sus miembros sino también a sus clientes.

Conforme la tarea importante de la organización sea realizada por profesionales y expertos de todo tipo, la diferencia tradicional entre línea y *staff* irá haciéndose menos clara, y el énfasis en el respeto jurisdiccional como máxima prioridad acabará por considerarse un obstáculo a la dinámica organizacional. El énfasis organizacional pasará de la diferenciación horizontal de roles a la integración del trabajo, de lo que es distinto a la coordinación de tareas, pues el conocimiento tendrá que usarse a través de canales de comunicación eficientes y rápidos. El esfuerzo organizacional será entonces cada vez más inter-disciplinario, y por lo tanto las líneas de autoridad y responsabilidad serán cada vez más vagas y menos relevante definir las claramente. Esto, a su vez, implicará que la profundidad jerárquica de las organizaciones, es decir, el número de niveles jerárquicos que tengan, tenderá a reducirse drásticamente al punto que las organizaciones serán más "anchas" que "altas". La distancia, entonces, entre el máximo ejecutivo y el obrero de producción se reducirá notablemente, democratizando a las organizaciones y facilitando la rápida toma de decisiones.

Todo esto hará muy importante el papel de los canales de comunicación y los lenguajes utilizados a través de ellos. Los expertos y especialistas tienden a usar su pro-

pia "jerga" y sus propios símbolos difíciles de transmitirse a los no-iniciados en sus campos. La disponibilidad de una lengua franca administrativa para todos los especialistas, algo muy posible a nivel graduado en Administración, será uno de los mecanismos para lograr comprensión entre los diversos especialistas que poblarán a largo plazo las organizaciones peruanas. La existencia al mismo tiempo de más especialistas, y de más y mejores administradores profesionales, hará que la administración de los recursos humanos sea extremadamente compleja y sofisticada. Requerirá una diplomacia, planeación y tacto enormes para poder estimular, controlar, y desarrollar hacia la productividad a un grupo de gente con talento.

Finalmente, un mundo orientado hacia el conocimiento implica automáticamente una orientación hacia el cambio y hacia el crecimiento. Las organizaciones que permanezcan estáticas tendrán pocas probabilidades de sobrevivir. Esto quiere decir que el cambio tendrá que ser provocado y planeado, pues enfrentarlo cuando ya es una crisis será demasiado tarde para cualquier organización.

Las tendencias evidentes en los escenarios planteados permiten inferir las características del administrador a nivel graduado que requerirá el Perú a largo plazo, es decir a 10 años²⁵.

No sólo requerirá el Perú de más administradores, y acelerar, por lo tanto, la producción de ellos, sino un *tipo distinto* de administradores.

Estas son dos tareas en vez de una, que deben realizarse simultáneamente, pues de otra manera se corre el riesgo enorme de acelerar la producción de recursos humanos que serán ya obsoletos al salir del proceso de producción.

Resumiendo, las cualidades que requerirá el administrador peruano del futuro serían:

Habilidad para la percepción de los cambios externos y las adaptaciones anticipadas que las organizaciones deben realizar respecto a

ellos.

Actitudes y valores que permitan el cambio, la aceptación de riesgos y de altos niveles de incertidumbre.

Flexibilidad para entender tanto ambientes internos como externos, y la forma como el administrador y la organización encajan en ellos.

Innovación en la búsqueda de nuevas formas de organización.

Conocimientos integrales de varios sectores de actividad económica (internacional, industrial, distribución, agroempresas, empresas públicas, etc.).

Conocimientos integrales de más de una área funcional de la Administración.

4 / El proceso de desarrollo de administradores

En este capítulo exploraremos la relación entre los papeles del administrador y el proceso formal de educación a través del cual adquiere conocimientos. Una proposición para demostrar será que entre uno y otro términos —papeles y educación— existe un desequilibrio peligroso que en el Perú debería evitarse.

Las tendencias descritas en el capítulo anterior harán el ambiente en el que crecen las organizaciones peruanas mucho más complejo y turbulento. Los efectos de las tendencias dentro de las organizaciones generarán también un alto grado de turbulencia pues afectarán los mecanismos internos de solidaridad, afectarán la frecuencia e intensidades de negociación con organizaciones mediadoras (el Estado, por ejemplo), aumentará la necesidad de información para tomar la misma decisión y los efectos de ella serán más difíciles de prever. Finalmente, trasladarán el énfasis organizacional de las restricciones impuestas por la tecnología de producción primero a vencer las restricciones en la adquisición de insumos (mano de obra y capital) y la distribución de la producción, y luego a buscar un equilibrio efectivo entre todas estas restricciones. La orientación profesional del administrador necesariamente

tendrá que ser distinta. Esta conclusión, sin embargo, supone que la Administración es una profesión, no un arte. Fundamentamos la suposición en base a dos criterios: 1) todos los trabajos administrativos o tareas administrativas suponen el ejercicio de un conjunto común de roles o papeles organizacionales; 2) para desempeñarse en muchos de estos papeles se requiere en el mundo moderno de educación formal.

No es ya un debate académico estéril la existencia de una Ciencia Administrativa de aplicación universal. Sin embargo, la enorme mayoría de las instituciones universitarias que desarrollan administradores se concentran en la enseñanza de las disciplinas contribuyentes a esta ciencia, en el aspecto elemental de ellas, pero no en el aspecto más profundo "aplicado". Pocas Escuelas de Graduados en Administración enseñan cómo desarrollar habilidades de enlace, de negocios, de manejo productivo de conflictos, de innovación organizacional. Algunas nociones de "liderazgo" sí se imparten en los currículos, pero el hecho es que casi nadie ha intentado educar, preparar para el desempeño de los papeles de administrador. Los currículos en vigencia, casi en todas partes, han sido diseñados para satisfacer otros objetivos. Por ejemplo, muchas escuelas, en un momento u otro, se han dedicado a enseñar basándose casi exclusivamente en el "método de casos" pensando, correctamente, que el futuro administrador podría beneficiarse de la práctica en la toma de decisiones no-estructuradas y con mucha incertidumbre, pero sin percatarse que el método de casos enfatiza la elección entre alternativas ya diseñadas. La intensiva utilización del método de casos es, en realidad, una admisión tácita de que no es posible desarrollar habilidades administrativas *específicas*. Implica que todo lo que se puede esperar es acelerar el aprendizaje que hubiera ocurrido, de todas maneras, en la práctica misma de la profesión de Administración.

La enseñanza se convierte, entonces, en una simulación de la práctica. A partir de

1960, en consecuencia, muchas escuelas dejaron de enfatizar el método de casos y regresaron a la enseñanza teórica de las disciplinas contribuyentes a la Administración: Economía, Matemáticas, Psicología, etc. Un nuevo problema surgió entonces. Muchas de las conclusiones de estos campos son útiles, sin duda, para el administrador pero pocas se relacionan *directamente* con las actividades que el administrador tendrá que desarrollar una vez graduado. El objeto no es que sea un buen economista. Consecuentemente, e independientemente de sus objetivos, muchas Escuelas de Graduados en Administración han sido efectivas en el desarrollo de tecnócratas que son capaces de enfrentarse a problemas ya bien definidos y bien estructurados, pero no han sido efectivas en el desarrollo de administradores que resuelvan problemas no estructurados.

De esta discusión podemos concluir que una institución educacional afectará la práctica de la Administración sólo en la medida que sea capaz de desarrollar un conjunto específico de habilidades asociadas con el trabajo administrativo. Estas dependerán, a su vez, de lo que supongamos que es el trabajo del administrador.

Si se le preguntara a un gerente qué hace, lo más probable es que responda que planea, organiza y controla. El hecho es, sin embargo, que estas tres palabras dicen muy poco acerca de lo que realmente hacen los gerentes, pues constituyen una síntesis general de su trabajo en la actividad diaria, hecha a la distancia, y, por así decirlo de "arriba-abajo". No son una buena descripción de lo que hace, sino más bien indicadores o etiquetas abstractas cuyo significado hay que traducirlo y fragmentarlo para poder entrenar a alguna persona en el desempeño de las verdaderas tareas del administrador.

Existen por lo menos tres mitos acerca del trabajo del administrador o del gerente que no resisten el menor análisis al confrontarlos con los hechos producidos por la investigación moderna.

Los tres mitos serían los siguientes:

1/ El administrador es un reflexivo y sistemático planificador.

2/ El gerente eficaz no tiene deberes regulares que cumplir. Emplea más tiempo en planear y delegar y menos en mantener contactos externos.

3/ El alto ejecutivo necesita información adicional siempre; información que le provee un complejo sistema de información.

Estudio tras estudio²⁶ han demostrado que los gerentes trabajan sujetos a un ritmo inexorable. Sus actividades se caracterizan por la brevedad, variedad y discontinuidad y esto ha hecho que estén firmemente orientados a la acción y no se adapten bien a actividades reflexivas.

Ningún estudio ha encontrado un patrón repetitivo y estable en la forma en que los gerentes distribuyen su tiempo. El gerente parece saltar de un problema a otro, tomar una decisión y luego otra en un campo totalmente distinto, respondiendo así únicamente a las presiones del trabajo.

La realidad es que el trabajo del gerente no produce planificadores reflexivos. Los gerentes eficaces simplemente responden a los estímulos con que los bombardea el ambiente y son personas condicionadas por el trabajo a preferir la acción inmediata a la diferida.

El gerente eficaz sí tiene tareas regulares, en la práctica. Además de atender excepciones, el trabajo del gerente comprende cierto número de tareas regulares, desde los rituales y ceremoniales y las negociaciones hasta el procesamiento de información "blanda", obtenida extraoficialmente, que enlaza a la organización con su medio ambiente.

Finalmente, los gerentes prefieren la comunicación verbal a cualquier sistema formal de información. Si se les da a escoger, preferirán una conversación por teléfono, o una reunión, a leer un reporte tachonado de cifras estadísticas. De acuerdo con estudios británicos, los gerentes emplean del 66% al 80% de su tiempo en estas comunicaciones verbales.

Los tres mitos, por lo tanto, son eso

mismo y no servirán para desarrollar buenos gerentes. El trabajo del gerente es mucho más complicado y difícil. Siempre está sobrecargado de obligaciones y, sin embargo, no le es fácil delegar. Se ve forzado, en consecuencia, a trabajar excesivamente y a realizar de manera superficial muchas tareas. Brevedad, fragmentación y comunicación verbal caracterizan su trabajo. El primer paso para desarrollar al gerente, entonces, es determinar cuál es verdaderamente su trabajo. El trabajo del gerente puede ser descrito en términos de varios "papeles" o "roles"²⁷ que son conjuntos orgánicos de comportamientos que se aglutinan en un puesto. Según Mintzberg²⁸, la autoridad formal que se le ha asignado produce tres roles interpersonales, los que a su vez dan lugar a tres roles informativos. Estos dos grupos permiten al gerente desempeñar cuatro roles en materia de toma de decisiones.

a/ *Papeles Interpersonales*

Tres de los roles del gerente surgen directamente de su autoridad formal e implican relaciones interpersonales básicas:

1/ Rol ceremonial.

2/ Rol de liderazgo.

3/ Rol de enlace.

El primero es el de ser una figura principal dentro de la organización. En virtud de su posición como cabeza de una unidad organizacional, todo gerente desempeña tareas de naturaleza ceremonial. El presidente de una organización recibe a dignatarios visitantes, el supervisor asiste a la boda del operador de torno, y el gerente de ventas lleva a comer a un cliente importante.

El segundo papel de un gerente es el de líder, dado que es responsable del trabajo de la gente de su unidad. La autoridad formal lo ha investido de gran potencial. El liderazgo determinará en gran medida qué cantidad de ese poder debe ejercerse, y cómo.

Finalmente, en el papel de enlace, el gerente establece contactos fuera de su línea vertical de mando. Prácticamente todos

los estudios realizados sobre el trabajo del gerente han comprobado que éste emplea tanto tiempo con colegas y otras personas ajenas a sus unidades, como con sus propios subordinados y, por sorprendente que pueda parecer, están muy poco tiempo con sus superiores.

En virtud de los contactos interpersonales, el gerente se convierte en el centro nervioso de todo lo que sucede, pero generalmente sabrá mucho más que cualquiera de sus empleados.

b/ *Papeles informativos*

Como *monitor* el gerente explora constantemente el medio que lo rodea en busca de información, interroga a sus contactos de enlace y subordinados y recibe información no solicitada.

Debe compartir y *distribuir* gran parte de esta información. Los informes que recaba de sus contactos personales externos pueden ser muy necesarios dentro de su propia organización. En su papel de diseminador, transmite parte de su información privilegiada directamente a sus subordinados.

En su papel de *vocero* envía parte de su información a personas fuera de su unidad. Los directores y accionistas tienen que ser asesorados sobre el rendimiento financiero. A los funcionarios gubernamentales les demuestra que su organización está cumpliendo con sus responsabilidades sociales.

c/ *Papeles en la toma de decisiones*

La información no es un fin en sí misma, sino, más bien, la fuente básica para tomar decisiones. Cuatro son los papeles del gerente en su condición de formulador de decisiones:

Como *empresario*, el gerente trata de mejorar su unidad, de adaptarla a las cambiantes condiciones del medio. Está constantemente en busca de nuevas ideas e inicia un proyecto que puede supervisar él mismo o lo delega en un subordinado. Mantiene siempre cierto número de proyec-

tos en el aire y periódicamente descarta uno y le infunde energía a otro. A intervalos agrega nuevos proyectos y descarta otros viejos.

El papel de quien afronta perturbaciones describe al gerente como la persona que responde a las presiones. Se ve obligado a actuar porque las presiones de la situación son demasiado intensas para ser ignoradas. Una amenaza de huelga, un cliente importante que quiebra, un proveedor que rescinde su contrato de suministro.

Un tercer papel en materia de decisiones es el de asignador de recursos y organizador. Sobre el gerente recae la responsabilidad de decidir qué se le dará a cada uno dentro de su unidad y cómo se dividirá el trabajo. Es también él quien autoriza la aplicación de las decisiones importantes. Al reservarse este poder, el gerente puede asegurar que las decisiones están adecuadamente interrelacionadas.

El papel final es el de negociador. Las negociaciones forman toda una vida aparte para el gerente, ya que sólo él tiene autoridad para comprometer los recursos de la organización y sólo él posee la información requerida para las negociaciones importantes.

Los tres conjuntos de papeles descritos no son fácilmente separables. Forman en realidad un todo integrado. No es posible sacar un rol del marco de referencia real y dejar intacto el verdadero trabajo del gerente. Por ejemplo, un gerente sin enlaces carece de información externa a su unidad. Como resultado, no puede diseminar información que sus empleados necesitan ni puede tomar decisiones que reflejen adecuadamente las condiciones externas. En casi todos los casos, los roles interpersonales, informativo y de decisión, son inseparables.

Para poder introducir mejoras en el desempeño de los papeles o roles del gerente es necesario, en conclusión, despojarlo de los mitos que existen sobre él y, objetivamente, diseñar las capacidades que se requieren para desempeñar dichos papeles.

En resumen, las investigaciones rea-

lizadas en varios países indican que el trabajo administrativo implica una posición de mediador entre el ambiente interno de su unidad organizacional y el ambiente externo al que sirve. No importa el nivel jerárquico que ocupe, ni si la organización es pública o privada²⁹, el administrador se enfrentará a la tarea enorme de conciliar los requerimientos de dos ambientes complejos.

Los tres papeles del gerente están inmersos a un nivel abstracto en un proceso compuesto, para muchos, por planeación, organización y control. Es mucho más útil, sin embargo, analizar al trabajo del administrador en sus componentes menos abstractos, aquellos sin los cuales no se podría planear, ni organizar, ni controlar.

La importancia de los roles del gerente es que tienen el propósito entre otros de *mantener* en operación la organización y no de ser la organización misma. Se requieren administradores, entonces, no para representar una clase social especial, o para darle identidad a una organización, sino más bien porque las organizaciones no son perfectas.

Cuando más imperfectas lo son, más necesidad tienen, por tanto, de elementos activos, correctores, de administradores; pero su papel es de mediador y transicional, en la evolución y cambio de una sociedad hacia formas más perfectas y justas de operación.

Las actividades del administrador sugieren, a su vez, objetivos que el papel de administrador trata de satisfacer:

- 1/ asegurar la producción eficiente de productos y servicios.
- 2/ diseñar y mantener la estabilidad operativa de la organización.
- 3/ adaptar la organización a los cambios ambientales.
- 4/ asegurar que la organización cumpla los objetivos de quienes la controlan.
- 5/ servir como elemento informacional de enlace entre la organización y su ambiente, y
- 6/ operar el sistema de distribución de satisfactores para los miembros de la organización.

Dentro de esta perspectiva, la vieja cuestión de si el administrador debe ser especialista o generalista se torna un tanto irrelevante. Si miramos al administrador sólo desde la perspectiva de su papel intraorganizacional, concluiremos que es un generalista, una persona integral, quizás un "mar de conocimientos con un metro de profundidad". (¿No es preferible un hombre de calidad "A" con una idea de valor "B", que un hombre de calidad "B" con una idea de valor "A"?).

Si miramos al administrador por otro lado, desde una perspectiva distinta, interorganizacional, estamos contemplando a un especialista al que se le requiere desempeñar un conjunto de papeles específico^.

5 / Conclusiones

A continuación se presenta un sumario de las conclusiones más importantes de nuestro análisis:

El Perú contaba en 1977 con, aproximadamente, 20,000 gerentes, de los cuales 7,130 habían completado el nivel superior de educación mientras que los demás no contaban con instrucción superior alguna. De los primeros, aproximadamente el 14% había estudiado Administración y el 20% había cursado algunos estudios a nivel graduado, aunque no necesariamente la Maestría en Administración.

La proporción de administradores con estudios de nivel superior, sin embargo, creció a una tasa bastante mayor al crecimiento de la población económicamente activa, indicando con esto que son recursos humanos en gran demanda.

El origen de esta mayor demanda proviene del hecho de que, conforme aumenta la complejidad y densidad organizacional de una sociedad, aumenta la demanda de administradores entrenados a nivel profesional y graduado. Esta demanda tiende a ser más fuerte en organizaciones más complejas y grandes que el promedio, especialmente aquellas dedicadas a la producción de bienes industriales y a proveer servicios. La demanda también tiende a ser fuerte entre las orga-

nizaciones más grandes del país, aquellas que apoyan la estrategia dual de desarrollo, y que han demostrado ser muy eficientes.

La demanda de administradores parece ser bastante elástica pues, conforme se acumula educación formal, aumenta sensiblemente la remuneración de los gerentes. Esto también significa que el mercado de trabajo valora la acumulación formal de conocimientos en Administración.

La producción de administradores, sin embargo, ha sido menor a las necesidades del país, aun en el caso de la industria, el sector más moderno. En comparación con países de igual o similar estado de desarrollo general, el Perú contaría con un déficit muy grande de administradores.

La brecha entre demanda y oferta ha sido sólo parcialmente cerrada y en forma imperfecta. Los administradores, aun con algunos estudios a nivel graduado, tienden a la especialización en alguna rama de la Administración y sólo una pequeña parte puede tomar decisiones integrales.

Puede quedar establecido, de este análisis cuantitativo, que existe una clara necesidad de administradores profesionales a nivel graduado. Desarrollarlos administrativamente, implicaría una forma rápida y académicamente formal de cerrar la brecha de formación que sufre el país, puesto que se estaría perfeccionando profesionales que ya han demostrado capacidad académica en al-

guna otra disciplina, y que, además, han demostrado capacidad profesional al estar empleados como gerentes en alguna organización pública o privada, agrícola o industrial. Beneficios inmediatos de este perfeccionamiento serían el mejorar la calidad del personal ejecutivo existente, y el aumentar su número.

Estos beneficios no son triviales dentro del proceso de desarrollo del país. Existe ya un sólido consenso que una buena Administración a nivel micro organizacional no es efecto del desarrollo social y económico, sino más bien una de sus causas. El saber cómo tomar decisiones que abarquen desde la misión de una organización, su organización misma y la forma de controlar e impulsar su crecimiento, constituye un requisito para que el país progrese, no un resultado de su progreso. Es evidente que muchas malas o mediocres decisiones no producirán desarrollo ni productividad. En este sentido, muchos países como el Perú no están sub-desarrollados sino más bien sub-administrados.

El impulso de un solo sector moderno, como el del turismo, requiere un inventario extenso de mano de obra calificada a alto nivel en Administración. No puede dejarse a la espontánea iniciativa individual el desarrollo de recursos tan estratégicamente críticos para el progreso de un país.

Lima, julio 1978.

NOTAS

1/ J. Kahl "A Study of Modernism", University of Texas Press, 1970. Ver también C. J. Michelsen "The Human Resources of the Latin American Enterprise", *Personnel Journal*, AMA, 1969; y A. Inkeles "Industrial Man: The Relation of Status to Experience, Perception and Valué", *American Journal of Sociology*, Vol. LXVI, Julio de 1960.

2/ C. Wagley. "The Latin American Tradition", Columbia University Press, 1968.

3/ C. J. Michelsen "Migration to towns and its effects on Industrial Relations, in Perú", M. A. Thesis, University of Warwick, Inglaterra, 1967. Como esta investigación indica, el proceso de migración altera en forma previsible la motivación de los trabajadores migrantes en la industria urbana, pero esto ocurre dentro de un patrón cultural en el que se valora y entiende el trabajo industrial.

4/ M. Haire, E. Ghisell, L. Porter "Managerial Thinking: An International Study", Berkeley, 1966

5/ F. de Oliveira "A Economía Brasileira: Crítica a Razao Dualística", Estudos Cebrap, Centro Brasileiro de Análise e Planejamento, Octubre, 1972.

6/ Parte de la posición dependientista adolece de sustento empírico. J. K. Galbraith en una conferencia reciente (Tecnológico de Monterrey, noviembre de 1977), afirmó que, si se analizaran las exportaciones americanas, se encontraría que el 80% de ellas son materias primas y alimentos básicos y que, por lo tanto, debía clasificarse a su país como miembro del bloque del tercer mundo.

7/ Datos inéditos de la Dirección General de Asuntos Económicos y Financieros del Ministerio de Economía y Finanzas indican, por ejemplo, que, a pesar de la elevación de las tasas de interés, el nivel de captación bancario no aumenta correlativamente. Esta inelasticidad ilustra, entre otros factores, la baja influencia del aparato financiero estatal.

8/ R. De Fina "Public and Private Expenditures for Federal Regulation of Business", Center for the Study of American Business, Washington University, St. Louis, 1977.

9/ No existen datos más recientes.

10/ "La Población en el Perú", C.I.C.R.E.D. Series, Febrero de 1974.

11/ "La Población en el Perú", *Op. Cit.*

12/ "La Población en el Perú", *Op. Cit.*, p. 207.

13/ "La Población en el Perú", *Op. Cit.*, Cuadro 7, p. 209.

14/ "Indicadores Demográficos, Sociales, Económicos y Geográficos del Perú", Vol. II (Edición ampliada). Dirección de Estadísticas Continuas, Octubre de 1975, p. 216. Los datos pertenecen, según esta obra, al año 1972.

15/ Los datos de esta encuesta están inéditos y

corresponden a una muestra aleatoria de 2,500 organizaciones que emplearon más de 20 personas según el entonces Ministerio de Industria.

16/ Datos de la Tabla 3.

17/ El comercio es un intermediario organizacional que distribuye productos estándares a través de canales establecidos. Organizaciones de propaganda y servicios se concentran en la producción y distribución de "productos" *ad hoc* y en el desarrollo de "prototipos" cuya eventual forma es muy difícil de pronosticar. De allí que se enfrenten a mayor incertidumbre interna y externa que el comercio.

18/ "Indicadores demográficos...", 1975 *Op. Cit.* y Banco de Datos Industriales, Programa de Graduados en Administración, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, 1977.

19/ Gibson, J. Arreóla Loperena, R. N. Lizarde "La Preparación de los Gerentes en México", México, D.F., Febrero de 1968. Este estudio tomó una muestra de 300 organizaciones en Monterrey, Guadalupe y Ciudad de México.

20/ Villagrasa et al., *Op. Cit.*, 1977.

21/ La cifra de 20,000 gerentes de páginas anteriores se refería a todos los sectores económicos. La estimación para 1977 fue realizada aplicando una tasa de 39% anual a la cifra reportada en el censo de 5,045 gerentes para la industria.

22/ ESAP, "Proyecto para la Creación de la Escuela Empresarial Andina del Convenio Andrés Bello. Primer Anteproyecto elaborado por la ESAP por encargo del Ministerio de Educación del Perú. Documento preparado para ser debatido por el Comité de Coordinadores del Proyecto", Lima, Julio de 1973.

23/ *Op. Cit.* p. IV-10.

24/ *Op. Cit.* p. IV-13.

25/ Diez años se considera aquí un horizonte de planeación apropiado pues es el tiempo de recuperación estimado de la inversión realizada por un alumno en educación a nivel superior. Es una regla generalmente aceptada en planeación utilizar el tiempo de "payback" o de amortización como horizonte mínimo de planeación. Diez años puede ser también el período de tiempo en que un alumno graduado llegue al punto máximo de realización profesional.

26/ Ver la síntesis de Henry Mintzberg, "The Nature of Managerial Work", Harper and Row, 1973.

27/ H. Mintzberg, *Op. Cit.*

28/ H. Mintzberg, *Op. Cit.*

29/ A. A. Costin "Management Profiles in Business and Government", McGill University, Tesis Magister en Administración no publicada, 1970, Montreal, Canadá. Citada en H. Mintzberg. *Loe. Cit.*