



La Visión Temprana del Administrador:

LA APROXIMACIÓN DE UN ECONOMISTA

Autor: Javier Santiago Ortiz Correa¹

Resumen

Luego de la lectura de artículos relacionados con los asuntos administrativos, publicados en los primeros 50 números de la revista Universidad EAFIT – entonces denominada Temas Administrativos –, se presenta el análisis de las ideas recopiladas sobre el administrador, sus funciones en la empresa y su relación con la sociedad. En la primera parte se trabaja sobre una posible definición preliminar, del administrador. También se elabora una descripción del proceso, en que Antioquia, daría la transición del empresario al administrador. Las relaciones del administrador con el entorno económico y una caracterización de las tareas administrativas, constituyen la última parte del texto.

Abstract

After the reading of articles related to the managerial issues, published in the first 50 editions in Universidad EAFIT Magazin -at the time called Managerial Topics- an analysis of the ideas that have been gathered about the manager, his functions in the business and his relationships with the society is presented. A possible definition of the manager, following the introduction, is required to describe the transition, particularly important in Antioquia, from the entrepreneur to the manager. The relationships between the manager and the economic environment and the characterization of the managerial tasks are the last part of this article. And finally, it ends with some general conclusions.

Palabras Clave: Administrador, Revista Universidad EAFIT, empresario, Tareas administrativas, Entorno económico.

Key Words: Manager, EAFIT University Magazine, Managerial Tasks, Economic Environment.

¹ Economista. Universidad EAFIT. Actualmente labora como Asistente de Investigación de la Dirección de Planeación Integral y es miembro del Grupo de Investigación en Economía y Empresa. Línea: La Política Coyuntural de la Empresa en la misma Institución. Dirección electrónica jortiz@eafit.edu.co.

Nota de los editores: Este artículo fue elaborado por el autor con motivo del cuadragésimo tercer aniversario de la Universidad EAFIT y enviado a la revista para su inclusión en la pasada Edición Especial, la cual estuvo dedicada a temas vinculados con la Gerencia en Colombia. Sin embargo, los trámites en el proceso de evaluación y edición impidieron que fuese publicado en dicha Edición.

Introducción

Leyendo a William J. Baumol (1968), se encuentra con atención que la figura del administrador, uno de las más importantes e intrigantes en la historia del desarrollo económico, ha estado marcada por los misterios, pero que no ha sido adecuadamente abordada desde la teoría económica. Cuando el economista entra en esa *caja negra*, la forma en la que es considerada la empresa, el administrador es el repetidor automático de una serie de decisiones de usos de los recursos, un calculista más, una de las piezas en el engranaje de la eficiencia, otra de las tantas sombras que la economía no alcanza a comprender. Las palabras de Baumol evocan, en un símil, una historia parecida a la Hamlet, pero sin el príncipe de Dinamarca.

El objetivo de este artículo es presentar una versión, preliminar, de lo que fue la concepción del administrador, sus orígenes y evolución, en el contexto antioqueño, a través de una lectura crítica de lo que se pensaba en los primeros años de la revista de la Universidad EAFIT. Para realizar este texto se seleccionaron algunos artículos de los primeros 50 números de la revista, cuya lectura se organizó en dos ejes temáticos: las teorías administrativas sobre el recurso humano y los análisis y caracterización del administrador. Este artículo da cuenta de ese segundo eje.

En sus primeros números, la actual revista de la Universidad EAFIT tuvo el nombre de "Temas Administrativos" y en ella escribían profesores, alumnos, directivos y profesionales vinculados a empresas o entidades públicas. Es normal encontrar en algunos de esos números las traducciones de artículos publicados en otras revistas de administración, especialmente en Estados Unidos; se presentan, igualmente, las conferencias realizadas en la universidad por los Gerentes o Presidentes de las empresas más importantes de aquellos tiempos y la descripción

de algunos de los más claros ejemplos del modelo de sustitución de importaciones y del desarrollo textil antioqueño.

El acercamiento a la revista tuvo dos motivos básicos: la celebración del aniversario de la Universidad EAFIT y las preguntas de un grupo de economistas, quienes preocupados por el papel de los empresarios ante la coyuntura, plantearon interrogantes acerca de la comprensión del administrador, más allá de las respuestas que apuntan hacia los impulsos del mercado y que se analizan desde los resultados de los balances financieros. La lectura fue complementada con otros textos, en los cuales también se encontraron formas más estilizadas de formular las preguntas, sustentarlas, pero muy pocas veces responderlas; se hizo indispensable revisar algunas teorías del recurso humano, para adentrarse en esas dimensiones de la acción del administrador donde los economistas tenemos poco que decir.

Al proponer las ideas para el artículo, se consideró el modelo más básico de maximización: *Dado que, en un momento determinado, el capital y la tecnología son fijos, -es decir, le están dados a los administradores-, sus decisiones de maximización se dirigen a la maximización del uso del recurso humano.* Los administradores contratan personal hasta el punto donde el producto marginal del trabajo iguala su costo, en términos del salario real; en este punto la función es la de calcular. Sin embargo, es justo en ese mismo punto donde surgen las preguntas por la mejor forma de organizar el recurso humano, *¿cuál va a ser su relación con el poder de la organización?, ¿cómo se va a estructurar la empresa para satisfacer los deseos y demandas de los trabajadores sin perder su rentabilidad?, ¿cuál es el papel de la información?, y en esa compleja red, ¿qué hace el administrador?*

Las consideraciones que se desarrollan a continuación comienzan con una aproximación

a la definición del administrador. A continuación, una propuesta de la interpretación del proceso histórico que dio lugar al paso del empresario al administrador, muy específico en el contexto antioqueño, seguida de la relación entre el administrador y el sistema económico. Se sigue con una sección, que ofrece una visión de lo que son las tareas administrativas. En la última parte se presentan algunas conclusiones.

1. Hacia la definición del administrador

La posible definición del administrador debe responder a la pregunta sobre su esencia -qué es-, en lugar de la pregunta tradicional de qué hace o para qué lo hace, aproximación válida que se resuelve desde la perspectiva de la operatividad e impacto en los recursos de la empresa, especialmente el recurso humano. La primera pregunta tiene varios limitantes: la esencia del administrador es un producto de las condiciones históricas, depende del avance de la tecnología y del nivel de desarrollo; la esencia del administrador se confunde con lo operativo, enfocada hacia los criterios de la maximización durante el proceso productivo; además, el administrador se diluye en la estructura de la organización. Al menos así parece ser la mirada adoptada en los primeros años de la enseñanza de administración en EAFIT.

El administrador puede ser reconocido como un sujeto pasivo o como un sujeto activo en la estructura organizacional de una empresa, de acuerdo con las condiciones productivas. El administrador es un agente activo cuando tiene control de todos los procesos de la empresa,

desde los grandes macroprocesos hasta las actividades diarias de operación; pero se convierte en un agente pasivo cuando se dedica exclusivamente a la creación de directrices de acción para el resto de los componentes de la empresa, pero cediendo el control de las mismas.

También se habla de pasividad cuando la estructura organizacional limita o determina el perfil y las acciones del administrador o, en otras palabras, cuando el cargo de administrador no depende de la persona de quien lo ocupa, sino de lo que ha sido convenido por los dueños y demás estamentos de la empresa. Aunque las organizaciones, en teoría, se planean sobre “una base impersonal, la personalidad y habilidad de los individuos que van a ocupar las posiciones en la organización influirán hasta el punto

en que ésta opera efectivamente...” (Dickerman, 1968, p. 60). Cuando es la personalidad del administrador la que define su papel en la organización, la que le asigna nuevas funciones, nuevas relaciones y nuevas decisiones, se hablará de un administrador activo, pues podrá modificar la estructura organizativa y las funciones de su cargo, para ajustarlas a sus intereses.

El administrador es quien se encarga de la eficiencia de la empresa y quien responde por la rentabilidad de la misma ante los propietarios y accionistas, empleados y

consumidores. En la búsqueda de esa eficiencia, está encargado de buscar la mejor posición de la empresa en los mercados y asegurarle ventajas frente a sus competidores, para obtener crecimiento y sostenibilidad.

la esencia del administrador es un producto de las condiciones históricas, depende del avance de la tecnología y del nivel de desarrollo; la esencia del administrador se confunde con lo operativo, enfocada hacia los criterios de la maximización durante el proceso productivo; además, el administrador se diluye en la estructura de la organización. Al menos así parece ser la mirada adoptada en los primeros años de la enseñanza de administración en EAFIT.

Pareciera que el fin último del administrador es la rentabilidad, por ese resultado la sociedad lo juzgaría y sería juzgado por los miembros de su gremio; el éxito de su gestión se sustenta o se contradice con las cifras de los balances y los indicadores financieros. Él ocupa un lugar de la organización en el cual vigila que se haga el mejor uso de los recursos, que la empresa funcione como un sistema de partes coordinadas y en cierta medida solidarias; la racionalidad de la empresa descansa en las decisiones que toma o en las referencias que impone sobre los miembros de la organización y en la forma en la cual se asegura que las decisiones sean cumplidas por todas las partes de la organización.

Para consolidar los parámetros de eficiencia y racionalidad en la empresa, el administrador “tiene la tarea de crear un todo que sea superior a la suma de las partes, o sea de una entidad productiva que produzca más que la suma de los recursos invertidos en ella. Para conseguir esto, el administrador debe desarrollar las siguientes tareas... (1) Fijar objetivos... (2) organizar ... (3) motivar y comunicar mediante su relación... (4) medir... evaluar el desempeño de un individuo como de todo el grupo a su cargo... (5) preparar gente para garantizar la continuidad de la labor” (Citado en: Escobar, 1969. p. 14). Así se resumirían todas las actividades encaminadas a asegurar la eficiencia de la empresa, todas ellas funciones en relación con los demás miembros de la organización y si se tiene en cuenta que el administrador es, si no la cabeza, el centro de las relaciones en la organización, las relaciones tienen como contraparte a sus subordinados. Esto es lo que podría decirse de la empresa “para dentro”.

Las tres primeras tareas, tomadas de Drucker, son consecuencia del cambio en las teorías sobre el recurso humano en las organizaciones, ya analizado previamente, de las relaciones humanas a los recursos humanos; cambio que llevó a unas profundas modifica-

ciones con respecto a los procesos de participación y de decisión en las empresas. La cuarta tarea hace parte del proceso de maximización y de eficiencia del recurso más importante y que más retos plantea a la organización, el recurso humano; la quinta tarea se traduce en una disyuntiva: buscar asegurar la continuidad de su labor en cuanto al estilo personal del administrador o busca dotar a otros de las capacidades para que asuman el cargo y lo desempeñen excelentemente, con independencia del estilo y de las capacidades individuales.

Pero si el administrador, siguiendo los planteamientos de uno de los más renombrados teóricos del asunto, debe encargarse de su propio relevo, indica que el proceso de coordinación de la empresa no puede interrumpirse. La labor del administrador no depende toda de él mismo, ya que depende del conocimiento de técnicos y especialistas en cada una de las labores de la empresa, quienes cumpliendo los criterios de los niveles superiores de la gerencia, toman las decisiones diarias en las tareas y actividades de la empresa.

El administrador tiene, en consecuencia, un conocimiento limitado del funcionamiento particularizado de los componentes de la organización y esto obedece a que sus funciones están asociadas con los aspectos más generales de la empresa y porque también debe considerar los estímulos del mercado, las presiones de la economía y otra serie de factores externos. El administrador ordena y organiza, coordina y sincroniza, porque tiene la autoridad y la responsabilidad para hacerlo; esa autoridad viene dada por la estructura organizacional y acorde a la evolución de las teorías de gestión del recurso humano podrá estar completamente centralizada en la figura del administrador o podrá estar dispersa en la organización, dejando al administrador la función de controlar los flujos de poder y de decisión en la empresa, recayendo en él la responsabilidad de dar armonía y consistencia a todo el sistema.

Ese intento de caracterización del administrador estuvo dominado por una visión ahistórica, la cual ignoraba las condiciones propias o locales, que originaron la aparición de este personaje en la empresa y su preponderancia en las disciplinas que abordaban el asunto de la producción. Se necesitaba, en las discusiones que dieron origen al artículo, darle algún dinamismo histórico al administrador y se ofrecieron, aunque de forma dispersa, algunas aproximaciones para el caso antioqueño.

2. Del empresario al administrador

La tradición empresarial antioqueña había empezado con los negocios de la minería, que se remontan hasta la colonia, pero el verdadero germen habría que encontrarlo en el desarrollo de las actividades financieras y comerciales, que desde el siglo XIX se desarrollaron en todo el territorio de la colonización antioqueña. Estas relaciones comerciales facilitaron la creación de casas comerciales y de instituciones financieras (bancos regionales), que darían a los antioqueños la oportunidad de acrecentar las riquezas obtenidas por el oro y más tarde por la exportación de café.

La típica figura del empresario antioqueño es la figura del hombre que sin mucha preparación, tal vez sin ningún tipo de estudio, bien sea heredero de una gran fortuna o por el contrario, quien había ascendido en la pirámide social con base en su trabajo, tomó las decisio-

nes adecuadas en el momento preciso y pudo aprovechar las oportunidades comerciales que el incipiente desarrollo económico del país iba originando. Las oportunidades se podían presentar por la aparición de nuevos negocios donde no existía la correcta regulación del Estado y se podían obtener grandes ganancias sin la pérdida relativa de los impuestos o por el surgimiento de negocios con altas tasas de crecimiento, en cuyo mercado era poco probable la rápida aparición de competidores o de otros agentes; el monopolio de actividades de comercio internacional, transporte y distribución, así como los remates de rentas del Estado realizados con criterios de ajustar las necesidades de caja de las finanzas públicas (que entregaban grandes ganancias a los inversionistas), también fueron oportunidades de negocios y de riqueza.

Los primeros negocios fueron administrados por la persona que los iniciaba y los desarrollaba, los empresarios (los innovadores, para seguir con la terminología schumpeteriana), quienes estaban al frente de los negocios por largos períodos de tiempo. Se apoyaban en su experiencia y en la información que obtenían a través de las relaciones comerciales con otros empresarios, especialmente los del exterior, para incorporar nuevas técnicas y procedimientos administrativos en el uso de los recursos y en el manejo del personal.

Hasta esos momentos, la administración seguía unos parámetros muy paternalistas, centralizados en la figura del dueño de la empresa, como creador y núcleo de la organización y que

Los primeros negocios fueron administrados por la persona que los iniciaba y los desarrollaba, los empresarios (los innovadores, para seguir con la terminología schumpeteriana), quienes estaban al frente de los negocios por largos períodos de tiempo. Se apoyaban en su experiencia y en la información que obtenían a través de las relaciones comerciales con otros empresarios, especialmente los del exterior, para incorporar nuevas técnicas y procedimientos administrativos en el uso de los recursos y en el manejo del personal.

perpetuaba prácticas que se habían heredado de la explotación agropecuaria o minera. Desde la época de la colonia, lo que se podría identificar como la administración del agro había sido la base de la división del trabajo en las unidades productivas y sus patrones de organización de recursos habían sido modificados, según las necesidades de la creciente especialización del trabajo y la diversificación de las actividades productivas.

Una primera diferencia entre el papel del administrador y el papel de empresario se reconoce en la diversificación de actividades, cuando los capitales obtenidos a través de las ganancias en la minería y el café se trasladan hacia actividades relacionadas o hacia otros sectores, como fue el de la industria textil o el comercio. La presencia y dirección del empresario, que ya era cada vez menor, se compensó con el traspaso del poder de administrar a sus hijos o allegados; al mismo tiempo, fue surgiendo el burócrata administrativo, quien recibía un salario por hacer funcionar la unidad de negocios, raramente con algún derecho de participación sobre la propiedad de la empresa, la cual podría seguir en manos de una sola persona, quien al final de cuentas, se convertía en el centro de poder de toda la organización.

El fenómeno de cesión de la gestión y mantenimiento de la propiedad y el poder en la empresa, acompañado de la posibilidad de diversificación sectorial, permitió la aparición del burócrata administrativo, una especie de funcionario que se encargaba de velar por el cumplimiento de las órdenes y la conservación de la propiedad del empresario. ¿Hasta qué punto ya se aseguraba la completa diferencia entre el administrador y el empresario?, ¿era identificable el administrador y su importancia en la organización? Las respuestas a ambas preguntas pueden ser ambiguas y quizás, podrían ser la esencia de esta parte del artículo. De la primera pregunta, el administrador estaba limitado en

sus funciones y en su capacidad de decisión, se convertía en el intermediario entre el propietario (a quien identificamos como el empresario), y la empresa u organización como un todo; podría aparecer más como una figura externa a la organización, más que una parte constitutiva de la misma, sus decisiones estaban supeditadas al criterio del dueño o del empresario.

Estos cambios en los negocios y en la operación de los mismos, se puede entender de manera más amplia retomando lo que Werner Sombart anotaría sobre la ética capitalista, que según el autor *...se designa ordinariamente como espíritu capitalista*. En los últimos tiempos, este espíritu ha sufrido cambios fundamentales capaces de alterar su esencia misma. Esta esencia está en la tensión o comparación entre lo racional y lo irracional, entre el cálculo y la especulación... Pero esta tensión se ha mermado y el factor racional ha recibido un ímpetu fuerte; la racionalización toma ya su puesto en la audacia creadora empresarial. Estos cambios pueden estudiarse hoy detalladamente. El sexto sentido, como intuición de la audacia creadora, perdió su importancia y ganan las circunstancias concretas, la previsión, la certeza; así es como los líderes creadores se inclinan más y más a basar su actividad en puros conocimientos. Los empresarios alcanzan entonces el carácter de administradores y los líderes se hacen burócratas..." (Citado en: Posada, 1965, p. 80).

El instinto cede al afán del cálculo racional, las oportunidades pueden aparecer, pero deben estar confirmadas por todos los indicadores de rentabilidad y eficiencia; la necesidad de controlar el riesgo y la incertidumbre son prerequisites para empezar los procesos de acumulación de riqueza. Estos cambios son producidos desde un ambiente que ofrecía, como lo hacía a principios del siglo XX, la posibilidad de creación de más negocios y la cada vez más riesgosa conservación de las posiciones ventajosas en los mercados; las decisiones de competencia eran estratégicas,

carácter que excedía, en muchos casos, el acervo de experiencia de los antiguos empresarios.

El burócrata, a quien se le entregó la gestión de la empresa, necesitó de mayores atribuciones y de mayor libertad para hacer frente a las decisiones diarias de la empresa, sin la necesidad de tener que esperar la aprobación última de cada decisión. También necesitó involucrarse más con la organización, abandonar la figura de intermediación y de representación, indagar por todos los procesos, por las cualidades de los funcionarios de la organización; el encargado de la gestión de la empresa resolverá el problema de relación con los propietarios o los antiguos empresarios a través de la rentabilidad: completa libertad de acción, libertad de movimientos, de configuración de la capacidad productiva, del uso de los recursos, de la relación con el personal, para poder responder a los propietarios con la recuperación de la inversión, el aumento de sus riquezas y la sostenibilidad del negocio, hasta donde la eficiencia y el mercado lo permitan.

Las preocupaciones del administrador no se limitaron al ambiente interno de la organización y comenzaron a exigir las mismas libertades (de decisión y acción), para dirigir las relaciones de la empresa con el entorno económico. En la necesidad de relacionarse con el medio, estaba presente la preocupación por construir el estatus de la profesión, darle una posición en la sociedad, que vinculara al administrador con una sociedad más moderna, sin restar importancia al papel de los empresarios, -confirmado por sus riquezas (y en el caso antioqueño, por su filantropía)-, que premiara

más el conocimiento y menos las características, que se asemejaban con las sociedades señoriales y oligárquicas de tiempos pasados.

El criterio de diferenciación entre ambas entidades vino del lado del conocimiento y de la profesionalización de la labor del administrador, primero teniendo como canal otras ciencias y en última instancia, con la formalización del programa de Administración (en cualquiera de sus modalidades), programa en el cual la Universidad EAFIT fue pionera. Los administradores, primero empíricos, hacia los inicios del siglo XX serían los ingenieros, especialmente aquellos graduados en la Escuela de Minas, quienes fueron formados con los planteamientos sobre el manejo del trabajo (el manejo *científico*), que los primeros teóricos estaban enseñando en Estados Unidos y Europa.

Se crearon instituciones de educación superior y esta formación se complementó con el estudio en el extranjero, especialmente en los países desarrollados, que realizaron los hijos de los entonces empresarios cafeteros y mineros antioqueños hacia finales del siglo XIX. Ellos conocieron el uso de disciplinas de control, de registro, de medición de la producción, de organización de los procesos; ellos aprendieron a diferenciar la manufactura como una industria nueva, que exigía hombre nuevos y nuevas estructuras organizacionales o las unidades de negocios y buscaban, muchas veces silenciosamente, el establecimiento de ese tipo de educación en este territorio.

Al respecto, cabría preguntarse si fue absolutamente necesario el desarrollo manufacturero para la consolidación del papel

No fue un accidente histórico que los primeros trabajos sobre administración se realizaran en el campo de la manufactura, al fin y al cabo fue este sector el que absorbió el impulso tecnológico que provenía del siglo XVIII y en el cual se invirtieron grandes recursos.

del administrador o si el desarrollo del sector primario de exportación y de las actividades de servicio, hubieran tenido el mismo resultado de consolidar el papel del administrador y diferenciarlo de los empresarios. No fue un accidente histórico que los primeros trabajos sobre administración se realizaran en el campo de la manufactura, al fin y al cabo fue este sector el que absorbió el impulso tecnológico que provenía del siglo XVIII y en el cual se invirtieron grandes recursos. El sector manufacturero demandaba mayores niveles de competencia y de innovación que los que se evidenciaban en el sector de servicios (Amable y Palombarini, 1998), y como resultado podrían traer más conflictos y más cuestionamientos técnicos de los que se podrían haber presentado en este último sector.

La delimitación de la administración estuvo oscilando entre la completa formalización y estandarización, que buscarían los más ortodoxos del *manejo científico* del trabajo, hasta el extremo de la completa particularización según el recurso humano y la organización. Reconociendo a la administración como *la forma de manejar el recurso humano* (uno de los presupuestos básicos de este artículo), y combinando este hecho con los problemas de la economía y de los recursos, se puede decir que la administración es una ciencia y a la vez una disciplina. Pueden coexistir 'técnicas' y 'herramientas' de la administración con 'conceptos' y principios' (Abad, 1971, p. 17). Pero a dicha claridad se llegaría, casi 70 años después del despegue industrial nacional, como resultado de las combinaciones en la enseñanza de la administración con instrumentos de ciencias fácticas, los aportes de la sociología y la psicología, además de alguna reconciliación con los aspectos instintivos del administrador.

El proceso tomaría unos años más, se requerían más esfuerzos de profesionalización de la administración, conectarse a universidades extranjeras en las cuales se hacían aportes sobre

la administración, sus retos, sus posibles evoluciones; se necesitarían otros años hasta llegar a la despersonalización de la propiedad de la empresa, la creación de sociedades anónimas, que dejaban al administrador como la verdadera autoridad de la empresa y la organización. Se requeriría que más personas salieran al extranjero, aprendieran de administración y sus diferentes procedimientos, regresaran para aplicarlos y formar una tradición de estilo administrativo en cada empresa; se necesitaría que el empirismo fuera gradualmente sustituido, para evitar la completa parálisis de las empresas y que más cargos, mandos medios y técnicos, fueran ocupados por personas con formación universitaria y que el conocimiento fuera el lenguaje común entre los pares de la organización.

La cesión de la gestión se realizaría con traumas y complicaciones. Muchos estuvieron añorando la presencia de los antiguos empresarios, otros se opusieron al retorno de esas graves figuras, mientras hubo otros, quizás en una posición más intermedia, que planteaban la posibilidad de la existencia del empresario y de un administrador, muy competente, formado y entrenado, que pudiera servirle al primero. Tampoco sería fácil la preparación de un entorno de obediencia en la organización a un burócrata, "un recién llegado a la empresa", alguien que se arriesgaría a implantar nuevos métodos, a cambiar las prácticas organizacionales y productivas, que desde una oficina coordinaría la operación de la empresa. A pesar de los problemas, el cambio se dio.

Aventurarse a hablar de los beneficios de ese cambio no tendría sentido de un modo abstracto, lo cierto es que sí puede considerarse como beneficio la profesionalización de las actividades en las empresas, que sería un aliciente para la creación de más programas universitarios. En el caso de EAFIT, dichos programas respondían a la lógica de continuar especializando las funciones de los empleados

de la empresa, así como se había hecho con la del administrador. Un beneficio adicional puede identificarse en la separación de las funciones de dirección y de producción, que antes estaban concentradas, tanto en la operatividad como en el conocimiento, en la figura del empresario; por último, al separarse las funciones, el papel de la empresa en el medio cambia: deja de ser el simple espacio para la producción, para convertirse en el conjunto de relaciones, decisiones y operaciones, que son de índole económica, comercial, técnica y hasta política.

3. El Administrador y el sistema productivo

Hasta ahora, la comprensión de la existencia funcional del administrador, su separación del empresario y la especificidad de las funciones que desempeñaba, se ha realizado desde la perspectiva interna, en la organización. Restaría presentar los vínculos entre la organización y el entorno.

En el paradigma neoclásico de la empresa, hablando desde la teoría económica, el administrador es un ente calculador, que toma las decisiones de eficiencia, de mezcla de los recursos y de continuidad de la producción, el entorno puede ser un dato dado que ingresa en la función a maximizar; pero el maximizador también debe estar pendiente de las oportunidades de los mercados, ampliándose la dimensión de esta maximización a los diferentes análisis e interpretaciones, de las

relaciones con los diferentes agentes del mercado y con los ciclos del sistema económico.

La maximización es una tarea repetitiva. En ella el cálculo del nivel óptimo es un proceso técnico de decisión, en el cual se comparan los costos, el aporte marginal de cada uno de los factores; todo va a una misma función de utilidad, sujeta a unas restricciones de precios y de capacidad productiva, que termina determinando el valor de cada una de las variables. Esta labor, aunque muy importante, podría ser desempeñada por otro profesional con más preparación técnica, con más conocimientos estadísticos, como por ejemplo los ingenieros.

El vínculo que se establece entre el sistema económico y la empresa no podrá ser abordado como otro factor a maximizar (o minimizar, según el caso), porque el entorno económico transmite muchos impulsos a la organización y algunos de ellos van más allá de lo productivo. El entorno impacta a la empresa a través de la estructura de los mercados, que cambia en

el tiempo, la aparición de nuevos competidores o proveedores, todos ellos en puja por el menor costo para apoderarse de la mayor parte del mercado; también se relaciona con el clima social, político y cultural, que demarca la evolución del mercado, siendo estos últimos aspectos los que más se alejan de la perspectiva de maximización, pero que pueden convertirse en costos y obstáculos para la organización.

En el paradigma neoclásico de la empresa, hablando desde la teoría económica, el administrador es un ente calculador, que toma las decisiones de eficiencia, de mezcla de los recursos y de continuidad de la producción, el entorno puede ser un dato dado que ingresa en la función a maximizar; pero el maximizador también debe estar pendiente de las oportunidades de los mercados, ampliándose la dimensión de esta maximización a los diferentes análisis e interpretaciones, de las relaciones con los diferentes agentes del mercado y con los ciclos del sistema económico.

Las relaciones con el entorno surgen por el carácter social de la empresa. Un conjunto de relaciones, dentro de un marco técnico y productivo, en el cual todos los agentes que la constituyen buscan satisfacer sus necesidades y establecer su papel como individuos en la organización, el cual los lleva a determinar sus relaciones de dependencia, de autoridad, de igualdad, compartir las expectativas y generar contradicciones. La evolución social no se quedaba en la puerta de la empresa, sino que estaba presente en todos los procesos de la organización. El administrador debía identificar las vías para evitar que tales cambios sociales distorsionaran el proceso productivo y decidir acerca de la forma en la que podría atenuar su impacto en el resto de la sociedad.

El administrador pensaba -o al menos tuvo este interés durante gran parte de su formación-, que la empresa podía convertirse en un laboratorio de la sociedad, que en el largo plazo, lo conveniente sería aplicar a toda la sociedad un modelo de organización similar al de la empresa, para que la sociedad pudiera acelerar su desarrollo (esta premisa tuvo cabida en algunas derivaciones de la corriente teórica administrativa de las Relaciones Humanas). La suposición básica detrás de este argumento es que en la empresa los individuos (sean estos trabajadores, supervisores o la alta administración) deben dejar muy en claro cuáles son sus intereses y cuáles son las razones por las que interactúan, para que la repartición y uso de recursos (que no son ilimitados, debido primordialmente a sus costos), se haga con criterios de eficiencia y que no afecten la continuidad de la organización.

Esos vínculos sociales exigían del administrador un conocimiento del entorno, pero no desde una visión estática, sino con el dinamismo de un proceso en el cual el resultado no es económico, sino que toma la forma de nuevas ideas, obligaciones y reivindicaciones. No debía ser un profundo conocedor de la historia

y de la sociedad, pero sí debía entender que la empresa hace eco de lo que la sociedad va demandando y ella puede llegar a padecer esos resultados de la evolución social. Salvo que adoptara las medidas adecuadas, podría desaparecer. Lo que debía hacer el administrador era tratar de hacer explícitas en la organización esas tensiones y encontrar la forma de aprovechar aquellos puntos de contacto con el proceso productivo.

La identificación de estos vínculos sociales con el entorno ubica a la empresa como,

[...] parte de un todo articulado. La acción del administrador está afectada por el todo en la misma forma en que el también lo afecta. No quiere decir esto que la afectación mutua debe ser armónica, sino que por el contrario, las más de las veces (en una economía de mercado), se contraponen generando fuertes contradicciones que pueden conducir al derribamiento final. (Arodn, 1971, p. 46).

El empresario encontró la forma de hacerlo, especialmente en nuestro medio, apelando a las prácticas paternalistas y al impulso de la religión; el carácter más técnico del administrador y el crecimiento de la organización, con la mayor separación entre la alta administración del resto de la organización, redujeron la posibilidad de emplear estas mismas estrategias y se crearon (y teorizaron), otras formas de lograr estos propósitos, como a través del liderazgo, que será abordado al final de esta sección.

El complejo sistema de relaciones entre la empresa y el sistema económico tenía una forma más sencilla de internalizarse en la organización: a través del estado de resultados o del balance general. El entorno es la fuente de los ingresos de la empresa, allí se ubica el mercado. También es la fuente de todos los costos, al tener que proveerse la empresa de los recursos que puede necesitar para su expansión, sea el capital (los gastos financieros), o más mano

de obra (gastos laborales); se menciona también el balance general, porque es una buena forma de aproximarse a la relación de tamaño y de control de mercado, en relación con las otras firmas, la manera como se manejan las relaciones con los acreedores y con los propietarios y también con el Estado.

Al administrador le interesan las utilidades, la supervivencia y crecimiento de la firma. En el cumplimiento de este objetivo se interesa por la demanda de su producto y en la de las otras empresas competidoras como un mercado potencial... En búsqueda de la reducción de costos se preocupa por la inmovilidad de los factores de producción especializados en el proceso de su artículo. El administrador es un guerrero que planea una estrategia para luchar económicamente con sus competidores... (Vallejo, 1969, p. 25).

En la concepción del administrador guerrero, que en nuestro medio imperara con los matices de un modelo de desarrollo con protección del Estado, la lucha se concentraba en mantener la protección y, en cierta medida, evitar la competencia. El administrador buscaba la eficiencia, a través de los más bajos costos en su proceso de abastecimiento; por el lado de las ventas, aprovechando algunas barreras de ingreso, dadas por la estructura arancelaria y por la concentración del capital para inversión en ciertos grupos industriales, mantener su posición en el mercado.

Durante la época de protección y de intervención del Estado, con un mercado cuyo desarrollo no dependía de la introducción de nuevos productos o de la innovación tecnológica o de la productividad, los administradores, olvidándose de la satisfacción de las necesidades de los consumidores -que también eran muy estáticas por la carencia de nuevas posibilidades- se enfocaron a la eficiencia de la producción y a la reducción de los costos, al control eficiente de todos los procesos y lo que se supondría que iba a ser el resultado de la protección. Aquellos más conocedores de los mercados locales y con

rápida posibilidad de expansión a otros mercados se convirtieron en todo lo contrario: Con el paso del tiempo se quedaron más en la empresa resolviendo sus tensiones o contradicciones, ya sin la visión de sistema y de los canales de interacción con la sociedad.

Esta actitud, que imperaría hasta los años de reformas que buscaron internacionalizar la economía y recuperar al país del estancamiento a finales de los 70's, acompañadas de crisis cambiarias e industriales, no debe leerse como un error de quienes desempeñaron las tareas de administración, sino como la respuesta más racional a lo que se derivaba de la protección del Estado. Otro tipo de respuesta implicaba un mayor riesgo, especialmente si se respondía con nuevas inversiones o costos que no serían recompensados con mayores niveles de ventas.

Por lo tanto, son obvias y dinámicas las relaciones del administrador con el entorno, ellas evolucionan según la forma como el administrador realiza sus tareas, aprovechando las oportunidades de los mercados y los diferentes canales de interacción con otros agentes. Cuando el administrador toma una decisión debe considerar contexto planteado por el sistema económico y por lo que hemos denominado la evolución social, porque las consecuencias de las decisiones, luego de realizar su viaje en la organización y de la organización al sistema económico y social, retornarán con nueva información, en un proceso de retroalimentación que debería ser conocido, pero que raras veces puede ser completamente controlado.

4. Delimitación de las tareas administrativas

La forma en la que se corresponden la organización y el sistema económico, así como la amplia gama de interacciones en la propia organización, referidas al manejo de personal o el control del proceso productivo, están afectadas por las decisiones tomadas por el administrador en el cumplimiento de las tareas que tiene a su

cargo. Las tareas del administrador deben ser claramente reconocidas y este interés se deriva de la necesidad de identificar las vías concretas de actuación del administrador, la forma como lleva sus decisiones a toda la organización y los mecanismos para ejercer su poder en la organización y con todos los miembros de la empresa.

El administrador no es un empleado más de la gerencia ni tampoco está exento de responsabilidades con la empresa; no realiza las operaciones de la empresa, pero tiene a su cargo la ejecución de unas actividades que permiten a todos los demás miembros de la empresa realizar sus labores. No conoce el trabajo de cada uno de los miembros de la organización, no conoce la rutina de cada uno de ellos, pero sabe cómo integrarlos armónica y sincronizadamente en el proceso y el ritmo de la organización. El administrador tiene a su cargo un proceso de vigilancia sobre toda la organización, pero él también es vigilado en sus actuaciones por miembros de la organización y por otros actores, como por ejemplo el Estado. ¿Su trabajo es tan abstracto que se reduce a los papeles que entran y salen de una oficina?

Reconociendo que en un momento del tiempo el nivel de tecnología está dado y que no puede ser modificado rápidamente ni a voluntad de la empresa, el administrador decide sobre el empleo de la mano de obra, dejando como una de sus primeras tareas asegurar que “el operario sea más productivo” (Abad, 1971, p. 15). Él debe determinar la cantidad de trabajo, el número de funciones y la forma de coordinar a todos y cada uno de los operarios en el proceso productivo; las decisiones las tomará según la naturaleza de dicho proceso, los estándares de eficiencia de sus competidores y, también, el carácter y habilidades de cada uno de los operarios, aspecto que lo lleva a ejercer el liderazgo.

La empresa realiza varias funciones: se abastece, produce, vende, planea su crecimiento,

controla el manejo de los recursos financieros y humanos, en fin, cumple con todas las operaciones que una empresa moderna implica. La alta administración o alta gerencia es aquel segmento de la organización que coordina y controla, al tiempo, todas esas funciones que debe cumplir la empresa; se puede definir la media o la baja administración, según su grado de especificidad con cada una de esas funciones.

El administrador vigila toda la organización, mientras hay otros segmentos de administración que se encargan de controlar las operaciones de la empresa -desde las más generales hasta las más específicas-, y usualmente se agrupan en lo que se denominan “departamentos”. Aunque en años recientes esta forma de organización de la empresa ha sido cuestionada, así como ha sido cuestionada una organización piramidal, que se asemeja más a la antigua división por clases sociales de las sociedades medievales, es asunto de claridad y de economía agrupar en un mismo grupo las tareas más similares en la organización y luego distribuirlas según los negocios, los productos o los proyectos.

La labor propia de cualquiera de los niveles de la administración, siguiendo a Drucker, tiene “dos características esenciales: (1) el administrador es responsable de los resultados de un componente de la empresa... (2) cualquier tarea cuyo objetivo se puede fijar en general, enfocando directamente los objetivos finales de la empresa u organización...” (Citado en: Escobar, 1969, p. 14) La responsabilidad y la fijación de objetivos son las características de cualquier labor administrativa o al menos así se pensaba, pero estas “dos características esenciales” son todavía muy vagas, en primer lugar porque darían a entender que sólo quienes realizan labores de administración tienen una responsabilidad frente a otros y que quienes están en las actividades operativas de la empresa están exentos de esa responsabilidad; en segundo término, la simple fijación de un objetivo en

concordancia con los objetivos de la empresa, bien sea de largo o de corto plazo, haría de quien lo configure, un miembro de la estructura de la administración de la empresa, con o sin la autoridad para hacerlo. Pero todavía hay más por decir y por aclarar.

Con respecto a la responsabilidad, la de cualquier operario se materializa en la realización de su operación y con su superior inmediato, pero para el administrador, de cualquier nivel, su responsabilidad se mide con el grado de rentabilidad y de cumplimiento de las metas de su departamento o de toda la empresa. La responsabilidad del administrador es más compleja, no sólo va a niveles cada vez más superiores de la empresa, sino que también a instancias ajenas a la empresa: el Estado, los consumidores y los competidores; la responsabilidad del administrador no es la realización de una operación específica, sino el cumplimiento de los planes trazados y la congruencia entre los intereses de todos los agentes de la organización con las necesidades de estabilidad y crecimiento.

Para el diseño de esos planes se deberán trazar unos objetivos (con una secuencia en el tiempo), cuya generalidad determina el nivel de la administración: entre más general el objetivo, más alto del nivel de la administración; el administrador traza los objetivos de la organización, de toda la empresa, que se convierten en el marco de referencia para la actividad de operarios y los miembros del nivel medio de la organización, quienes deberán trazar sus objetivos, de forma tal que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Aquí se encuentra una diferencia interesante entre el administrador y el empresario en la forma de trazar los objetivos y el alcance de los mismos, puesto que mientras el empresario determinaba los objetivos de la empresa y de todas las partes de la empresa (haciendo uso de su autoridad derivada de la

propiedad), el administrador reconoce, que al igual que él, hay otros que conocen la técnica y el día a día de sus funciones y que ellos pueden determinar sus metas y objetivos, así que el administrador sólo determina el horizonte, muestra el plan y en él se van involucrando, con sus diferencias, las demás partes de la empresa.

El administrador es el agente decisor de la empresa y sus decisiones se realizan sobre aquellos aspectos, internos o externos, que afectan el cumplimiento de los objetivos trazados para la empresa. El administrador sólo decide sobre los aspectos técnicos u operativos que son responsabilidad de quienes tienen a su cargo las operaciones técnicas de la empresa, interviene sobre ellos cuando ponen en riesgo el cumplimiento de los objetivos de la empresa o hay que responder a cambios abruptos en los mercados.

Una tarea fundamental de la administración es el manejo de la información, no con el propósito de centralizarla, como ocurría en la época del empresario, sino de asegurarse que todos los miembros de la organización tengan la información adecuada y suficiente para tomar sus propias decisiones y para que, a la hora de tomar decisiones, la alta administración tenga la información más completa posible.

Si una labor del administrador es tomar decisiones para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, la promoción y desarrollo del capital humano de la organización tendrá como fin paralelo el control de la información: se buscará que cada individuo de la organización esté en el lugar donde pueda realizar mejor sus operaciones (si es del caso), y entregar una información más depurada al resto de miembros de la empresa, facilitando una información que pueda ser fácilmente incorporada en el caudal de información de la empresa. El control de la información, paulatinamente, podría ocasionar conflictos de autoridad, según la posición relativa en la

estructura de la organización. Será el control de la información lo que diferenciará al trabajo ejecutivo del trabajo operativo en la empresa; el administrador tratará, entonces, a través de su autoridad, que el manejo de la información y las decisiones derivadas de ella no den espacio a conflictos que impidan las labores de maximización y el aprovechamiento del recurso humano.

En este sentido, el administrador debe especificar “el flujo de información e instrucciones de arriba abajo y horizontalmente entre ejecutivos en otros niveles de dirección... descentralizando autoridad. En otras palabras, la alta gerencia debe dar solamente instrucciones generales a los subordinados y proveer a éstos de autoridad para que interpreten estas instrucciones generales y las ajusten a las situaciones específicas que surjan... debe distinguir entre la delegación de autoridad para tomar decisiones y la delegación de autoridad para ejecutarlas...” (Dickerman, 1968, pp. 55-57).

El ritmo de la empresa puede ser absorbente y pocas veces los integrantes de la organización tienen tiempo para detenerse y reflexionar sobre sus funciones, las formas más eficientes de realizarlas, las nuevas posibilidades de ejecución. No tienen la posibilidad de darle sentido a sus tareas en función de los avances científicos y de las posibilidades derivadas del crecimiento de los mercados. Al administrador le corresponde vigilar por la evolución y permanente actualización tecnológica de las operaciones de la empresa; debe asegurarse que la empresa no se quede rezagada y debe propiciar las condiciones para que los cambios no generen resistencia, porque lo importante no es tanto aplicar las reformas o las actualizaciones, sino hacerlo de una forma que no genere traumatismos a los miembros de la organización y que los costos de hacerlo sean rápidamente convertidos en ganancia.

La tarea del administrador, una reiteración a lo largo de estas páginas, es la de vigilar el entorno como fuente de información complementaria a la información interna de la

empresa y encontrar en ese entorno, no sólo las nuevas posibilidades de negocios y las amenazas a la rentabilidad y continuidad de la empresa, también los cambios del papel de la empresa en los mercados y en la sociedad. Este es un punto, que si bien era incierto en los primeros años de la enseñanza de la Administración en EAFIT, lo es más hoy cuando a la empresa le aparecen nuevas obligaciones, algunas de ellas en oposición directa con los criterios de maximización en los cuales se funda. El administrador debe interpretar esas nuevas exigencias e ir acoplado la estructura de la empresa para hacerles frente.

Una tarea del administrador, que se relaciona con el último punto que se abordará, es la de la negociación política con los actores externos a la empresa, que también se replica, en otras dimensiones de la organización. Por el control de recursos, por la importancia en el crecimiento económico en la sociedad de libre empresa y por la continua paradoja en torno al establecimiento de los límites de la intervención del Estado y el funcionamiento propio del mercado a través del egoísmo y la racionalidad de los agentes, el administrador se convierte en un actor político, usualmente muy importante y de mucha trascendencia. Aunque esta tarea siempre se diluye y para muchos, corresponde más a otras instancias (como las asociaciones y/o los gremios).

Una última tarea se desprende de las lecturas realizadas y aunque está presente no puede ser bien identificada o delimitada y tiene que ver con la formación. Si hay alguien que deba preocuparse de su formación y de su actualización, independientemente de la empresa, es el administrador. Su carácter técnico se sustenta sobre el conocimiento de disciplinas y de metodologías más que de la aplicación, la cual podría delegar a otros miembros de la empresa, pero debe conocer la forma de analizar y utilizar los resultados de nuevas metodologías, para beneficio de toda la organización.

Conclusiones

El modelo de empresa, que originara la profundización en el estudio de la Administración, fue el resultado de los cambios generados en el ámbito productivo, especialmente después de la segunda guerra mundial. Durante el período de posguerra, el modelo de empresa estadounidense tomó mucha más preponderancia y la gestión del talento humano se enriqueció con el aporte de ciencias como la Sociología y la Antropología.

No es claro, todavía, cómo se puede definir al administrador: si es por sus funciones dentro de la empresa o por el grado de autoridad que sobre él recae. Este último criterio constituye una vía para comprenderlo, no por fuera de la organización, como esa inteligencia lejana que ingresa a resolver los conflictos, sino inmerso, con diferencias de intensidad, en los procesos de decisión de la empresa y asumiendo la responsabilidad de coordinar los intereses personales con los de la empresa.

Pueden formularse unas primeras críticas sobre esta definición y una de ellas es la insistencia en tratar de abordar al administrador desde su esencia, algo que puede ser obcecado, pero es,

quizás, en ese recorrido y análisis, que se podrá encontrar el dinamismo de la naturaleza del administrador y aquello constante, fuera de su función de maximización, que permanece en el tiempo.

En el caso antioqueño, la diversificación en la inversión de los recursos obtenidos de la explotación minera y de los negocios del café, impidió que los empresarios estuvieran al frente de todas sus actividades empresariales. Por eso tuvieron que ceder el control a un burócrata que se encargara de defender sus intereses, que en un primer momento estaban simbolizadas en la rentabilidad. La profesionalización de la labor de administración, permitió que aquel burócrata dejara de ser un intermediario entre el empresario y su empresa y obtuviera el poder y la autoridad, para tomar las decisiones relacionadas con la marcha de la organización; la segmentación de la propiedad, un tema por explorar, también contribuyó para que el empresario cediera su protagonismo y su poder y se beneficiara del trabajo más libre y más calificado del administrador.

En el caso antioqueño, la diversificación en la inversión de los recursos obtenidos de la explotación minera y de los negocios del café, impidió que los empresarios estuvieran al frente de todas sus actividades empresariales. Por eso tuvieron que ceder el control a un burócrata que se encargará de defender sus intereses, que en un primer momento estaban simbolizadas en la rentabilidad. La profesionalización de la labor de administración, permitió que aquel burócrata dejara de ser un intermediario entre el empresario y su empresa y obtuviera el poder y la autoridad para tomar las decisiones relacionadas con la marcha de la organización; la segmentación de la propiedad, un tema por explorar, también contribuyó para que el empresario cediera su protagonismo y su poder y se beneficiará del trabajo más libre y más calificado del administrador.

La profesionalización va acompañada de las cada vez más complejas relaciones entre la empresa y el sistema

económico, las cuales van desde el abastecimiento hasta las tareas de distribución, en un contexto de creciente competencia. Las decisiones del administrador tenían que considerar los efectos de sus decisiones en los mercados, las posibles reacciones de empresas competidoras y la forma como se vería influenciado por el desempeño de la economía y por las crecientes necesidades provenientes del cambio tecnológico.

Las tareas administrativas, planear, dirigir, evaluar y organizar, se realizan con la participación de otros miembros de las organizaciones, quienes se han profesionalizado y han demandado más autonomía y reconocimiento. El administrador, ante este cambio en la calidad de sus subordinados, se convierte en un actor político, al coordinar el flujo de información y dirigir los procesos de negociación entre los diferentes intereses que están puestos en juego en cada decisión de la empresa.

Podría decirse, a manera de conclusión general, que en los primeros años de la Revista de la Universidad EAFIT, se encontraron esfuerzos valiosos por cuestionar e indagar el

asunto del administrador y del manejo de la empresa, que respondían a las necesidades del momento. Esfuerzos, que sin descuidar lo que se hacía en el exterior, fueron contextualizados para el caso antioqueño: los empresarios cedieron su preponderancia y surgió una nueva clase hombres de negocios, asalariados y profesionales.

Quedan abiertas nuevas rutas de investigación y una de ellas es indagar por la forma en la que se realizó ese cambio del empresario al administrador, mediante análisis de casos que involucren datos de productividad y de rentabilidad. Otra, de igual importancia, es adentrarse en el papel de negociador político del administrador, haciendo una comparación entre los años 1960-1980 y el período posterior a la apertura y a la incorporación masiva de medios informáticos.

Aunque no se ha logrado devolver al príncipe de Dinamarca al drama de Hamlet, probablemente se ha podido comprender que este tema involucra tanto a los estudiosos o neófitos de la Administración y de la Economía, porque hace parte del proceso de entender las relaciones que se establecen entre los agentes económicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, Darío (1970). "El papel del liderazgo en la administración". En: *Temas Administrativos*. No.15.
- Amable, Bruno y Palombarini, Stefano (1998). "Technical change and incorporated R&D in the service sector". En: *Research Policy*. Vol. 27.
- Baumol, William J (1968). Entrepreneurship in Economic Theory. *American Economic Review*, Volumen 58, Issue 2.
- Betancourt, Gustavo (1968). "Consideraciones Sicológicas sobre la participación". En: *Temas Administrativos*. No. 9.
- Cyert, Richard y MARCH, James (1965). Los fines de la Organización. En: *Teoría de las decisiones económicas en la empresa*. México DF. Herrero Hermanos Sucesores. Pp. 30-52.
- Dickerman, Allen (1968). "Planeación de la Organización Administrativa" En: *Temas Administrativos*. No. 9.
- Escobar, Gabriel (1969). "¿Qué es un administrador de negocios?" En: *Temas Administrativos*. No. 12.
- Posada, Ángel (1965). "Preparación de ejecutivos para la empresa moderna". En: *Temas Administrativos*. No. 3.
- Ramírez, Octavio (1970). "La actitud positiva en las relaciones con el personal". En: *Temas Administrativos*. No. 22.
- Ruíz, Alberto (1965). "Administración Pública y Desarrollo Económico". En: *Temas Administrativos*. No. 5.
- _____ (1972). "La función social de la empresa privada". En: *Temas Administrativos*. No. 19.
- Trujillo, Silvio (1969). "Hacia una estructuración humanística de la empresa". En: *Temas Administrativos*. No. 12.
- Vallejo, Humberto (1969). "La diferencia entre un administrador y un economista". En: *Temas Administrativos*. No. 11.