

HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO





Unidad 1

Orígenes del pensamiento administrativo

“Si consideramos la reserva con que se rodea todo buen empresario forzado por la competencia, podemos fácilmente comprender la insuficiencia en el claro registro de las ideas que el hombre antiguo podría tener sobre la práctica de la administración. Reconstruir la evolución del pensamiento administrativo examinando los registros históricos, es por su magnitud una tarea difícil y opresiva para nosotros. Si somos diligentes en nuestra investigación, aunque el sendero no sea claro ni preciso, encontraremos evidencias de rutas marcadas por viajeros anteriores.”

LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ANTIGUAS CIVILIZACIONES

La administración, a pesar de su importancia para el hombre, es una de las más ubicuas y difusas funciones en todas las sociedades, encontrándose en los hogares, iglesias, gobierno y empresas económicas de todos los pueblos. Es y siempre ha sido una poderosa herramienta de los líderes. De hecho, todos los líderes verdaderamente importantes de la historia fueron administradores, ora administrando países, ora conduciendo exploraciones y guerras, manejando en fin las empresas de otros hombres.

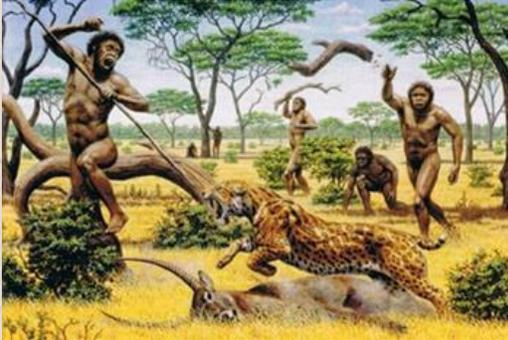
La administración, desde una posición casi desconocida en 1900, ha llegado a ser la actividad central de nuestra época y economía una fuerza innovadora y poderosa en la cual se apoya el bienestar material y nacional de nuestra sociedad-. La administración es simultáneamente determinante de nuestro progreso económico, empleadora de nuestros técnicos, atesoradora de nuestros recursos, guía para nuestro gobierno efectivo, la fuerza para nuestra defensa nacional y la formadora de nuestra sociedad.

Es el núcleo central tanto de nuestras actividades nacionales como personales, y el modo en que manejamos a nuestras instituciones y a nosotros mismos refleja con nítida claridad lo que nosotros y nuestra sociedad seremos.

Aunque podemos reconocer la importancia de la administración para nuestro bienestar y desarrollo, es difícil reconstruir su historia. Los anales de las primitivas empresas del hombre, si los hay, son vagos y frecuentemente incompletos: unos pedazos de cerámica con inscripciones, una pintura sobre los muros de una cueva o sobre una piel semidestruída. Por otra parte, la interpretación de esos hallazgos es tan problemática como el descubrirlos. Además en las antiguas civilizaciones, al no reconocer la práctica de la administración como una función trascendente, dio como resultado escasez de referencias.

Cuando a esas dificultades agregamos la reserva con que se rodea todo buen empresario forzado por la competencia, podemos fácilmente comprender la insuficiencia en el claro registro de las ideas que el hombre antiguo podría tener sobre la práctica de la administración. Reconstruir la evolución del pensamiento administrativo examinando los registros históricos, es por su magnitud una tarea difícil y opresiva para nosotros. Si somos diligentes en nuestra investigación, aunque el sendero no sea claro ni preciso, encontraremos evidencia de rutas marcadas por viajeros anteriores.

ERA PREHISTÓRICA



El punto de partida de esta investigación, cercanamente posterior a la retirada de los glaciares hacia el norte -la última- edad glacial importante es fechada alrededor de 10,000 a 9000 a. de J.C. ¹ coincidió con la desaparición gradual de las grandes manadas de animales herbívoros que fueron remplazados por otros más ágiles y dispersos. La adaptación a esas condiciones produjo las denominadas culturas mesolíticas. Los hombres devinieron recolectores, viviendo de la caza, de la pesca y recogiendo frutas y nueces.

Fue en este tiempo cuando grupos familiares al principio y más tarde tribus enteras unieron sus esfuerzos para auxiliarse mutuamente en la cacería y en la defensa contra los enemigos. Poco se conoce, sin embargo, acerca de esos hombres verdaderamente primitivos. Todo lo que dejaron se reduce a unos cuantos huesos, restos de fogatas, herramientas sencillas y algunos dibujos en los muros de las cuevas. Como consecuencia, sólo conjeturas pueden darse acerca del modo por el cual, la humanidad aprendió y se desarrolló.

Eventualmente, por supuesto, las culturas mesolíticas fueron, en la mayoría de las regiones, remplazadas por culturas que al emplear una agricultura rudimentaria y la domesticación de animales, proporcionaron una importantísima contribución a la producción y conservación de bienes.

Frecuentemente suponemos en nuestra edad atómica, de viajes espaciales y satélites artificiales, que el hombre primitivo y su sociedad de hace **10,000** años disfrutó precariamente de leyes, gobierno, educación y administración. En muchos aspectos, sin embargo, esa sociedad probablemente fue tan compleja como la actual. Tuvo sus códigos de comportamiento en los negocios, reglas acerca del papel de los padres, castigos para los delincuentes, ritos religiosos, buenas maneras y otras disposiciones de este tipo.

Pero más importante aún fue la comprensión de la necesidad tanto de una autoridad como de un sistema de administración. Los jóvenes de la tribu seguramente crecieron venerando y temiendo con justa causa al «anciano» o líder: él **sobrevivió y envejeció** debido a su astucia y sabiduría. Quizá, aprendiendo de él, ellos también pudieran hacerlo; de ahí la fuente de autoridad y la veneración por el anciano.

James Mellaart. *Earliest Civilizations of the Near East* (London: Thames and Hudson, 1965), pag.11.

Con el advenimiento de las prácticas agrícolas, el hombre cesó de vagar por el campo cazando y recolectando, llegando con ello a la existencia sedentaria y a la génesis de las pequeñas villas. Con esa agregación de pueblos en comunidades surgió la necesidad de un método elemental para manejar los negocios comunes del grupo; como se podría esperar este brote de administración recayó en la astucia, vigilancia, prudencia y sagacidad.

A medida que esas pequeñas villas crecieron y la civilización se desplegó, los administradores también crecieron y se desarrollaron, llegando a ser sacerdotes, reyes, ministros y acumulando riqueza y poder en sus sociedades, aún antes de haber sido ideadas las estructuras sociales, políticas y militares altamente organizadas. Los problemas típicos para estos administradores de las primitivas sociedades prominentes, fueron seguramente de tributación, utilización eficiente de recursos, división del trabajo, arreglos y acuerdos comerciales y la conducción de la guerra y de la paz.

CIVILIZACIONES ANTIGUAS



formó tratados de paz en el siglo x a. de J.C.

Los orígenes de algunos de los así llamados conceptos y prácticas de administración moderna fácilmente se descubren en la antigüedad. El famoso legislador bíblico, Salomón, dirigió el establecimiento de elaborados acuerdos comerciales, manejó proyectos de construcción y

Sin embargo, antes de la existencia de legisladores como Salomón, surgió la necesidad de un método, de un sistema, para gobernar y administrar al pueblo. Muchos legisladores antiguos emplearon a sus servidores de confianza para llevar a cabo sus deseos, dando a tales servidores la autoridad suficiente para actuar en su lugar. Colectivamente entonces, esos servidores llegaron a ser el consejo o junta de consultores para los jefes.

En la medida en que su poder y reputación creció, muchos de esos jefes asumieron en sus tribus, posiciones teocráticas. Tanto temporal como espiritualmente fueron líderes del pueblo; para dirigirlo establecieron tabús y reglas de conducta. A través de su posición espiritual, usaron el temor a lo sobrenatural así como el temor al ridículo secular, para asegurar la obediencia a sus normas. Es bajo esta luz como primero contemplamos a las antiguas civilizaciones.

Sumerios

En algunos de los más antiguos documentos del mundo, encontrados en la civilización sumeria de hace cinco mil años, hay evidencias de prácticas de control administrativo². Los sacerdotes de los templos sumerios a través de su vasto sistema tributario recogieron y



administraron considerables cantidades de bienes materiales, incluyendo hatos, rebaños, rentas y propiedades.

Siendo humanos, se exigió a tales sacerdotes rendir cuenta de su gestión a su superior una práctica de control administrativo. Sin embargo, dada la magnitud y variedad de la riqueza amasada, los sacerdotes se encontraron, en esta tarea, con problemas sin precedentes en la historia humana. Para rendir cuentas de las deudas pagadas, transacciones consumadas, etc., no podían confiar en la memoria, ni tampoco descansar en medios primitivos, como las muescas en maderas, comúnmente usados por individuos particulares para indicar que sus deudas han sido pagadas.

De este modo los sacerdotes sumerios se vieron envueltos en el manejo de la riqueza y operaciones de un negocio u organización religiosa que siendo inmortal, usaba los métodos del hombre mortal. Este aspecto mortal del hombre aumentó la complejidad, ya que en caso de defunción de un sacerdote, había de establecerse algún sistema de control administrativo para asegurar, por ejemplo, que un préstamo sería pagado y que su monto al así hacerlo sería precisado por el sucesor del sacerdote-administrador.

Al hacerlo así, los sacerdotes sumerios desarrollaron un sistema de escritura o registro de datos, de todas las transacciones sentadas en cuenta por los numerosos sacerdotes en las vastas posesiones de la «corporación» religiosa. Debido a que estos pueblos sumerios reconocieron la necesidad de este control

administrativo, no es sorprendente que los documentos escritos más antiguos del mundo sean las cuentas de sus inventarios de hace cinco mil años.

Es muy probable que las necesidades administrativas de esta antigua civilización hayan conducido a la invención de la escritura sumeria ³ El estímulo, por supuesto, fue económico; y aunque desarrollado por los sacerdotes, el primer uso de la escritura fue con propósitos de control administrativo y no para fines litúrgicos.

Muy cercano al desarrollo sumerio vino el surgimiento de Egipto, con su arquitectura, su gobierno y sus escritos, dejando evidencias ulteriores del desarrollo administrativo.

Egipto



Construcciones. La construcción de las pirámides con una tecnología que bajo los patrones modernos podría considerarse como primitiva, nos proporciona un mudo testimonio de las habilidades administrativas y de organización del antiguo Egipto - 5000 a 525 a. de J.C.

Por ejemplo, la gran pirámide de Cheops, cubre trece acres^{3 4} y contiene 2.300.000 bloques de

piedra pesando cada una un promedio de una y media a dos toneladas⁵.

Se ha estimado que su construcción requirió el trabajo, durante veinte años, de más de cien mil hombres. En nuestros días esto significaría manejar y dirigir los esfuerzos de una ciudad con igual número de habitantes y por un período semejante, ¡verdaderamente una tarea administrativa de proporciones masivas! Cuando consideramos la planificación, organización y control que se han debido ejercer en esta empresa, está claro que los conceptos y técnicas administrativas que conocemos no nacieron en el siglo xx. Trastornan la

³ *Ibíd.*, pág. 145.

⁴ *N. del T.* El acre es una medida inglesa de superficie igual a 0,40469 hectárea.

⁵ *N del T.* En el original *Ton*: medida inglesa equivalente a 2000 libras. Una libra equivale a 0,45359 kg.

imaginación los problemas incidentales de alimentación, transporte y habitación anejos a tal multitud.

La planificación administrativa de cuántas piedras, de qué tamaño, de dónde serían extraídas y cuándo, requirieron la práctica de lo que hoy podría denominarse planificación a largo plazo. La explotación de la cantera, por ejemplo, se haría durante el invierno y la primavera, marcándose cada piedra tanto para señalar claramente el lado de arriba, como para indicar que está lista para removerse al lugar de la tumba real. Para reducir los altos costos de transporte, éste se haría durante la inundación anual del Nilo, y finalmente, todos los bloques serían labrados y cada lado numerado antes de ser colocados en su posición. Este laboreo de canteras y su movimiento hacia las tumbas nos proporciona una excelente ilustración del sistema de organización egipcio.

Debido a que el Nilo proporcionó un conveniente medio de transporte, la ubicación de las minas se escogió en sus proximidades. Sin embargo, Hammamat, una de las minas más explotadas, estaba a dos o tres días jornada del Nilo, por lo cual, completar el trabajo y transportar las provisiones requirieron cientos de hombres y animales ⁶

Durante el Nuevo Imperio bajo el reinado de Ramses IV, se verificó en estilo regio una expedición a las minas de cantera de Hammamat. Aunque la expedición se efectuó bajo el liderazgo del Gran Sacerdote de Amon (ya que los monumentos eran para un dios) y otros servidores del Rey, ninguno de ellos hizo una contribución importante. Los hombres efectivamente responsables fueron oficiales militares, ya que los trabajos de esta naturaleza recaían frecuentemente sobre el ejército.

Los jefes de esta expedición fueron 110 oficiales de cada rango, 50 oficiales civiles y eclesiásticos, 130 canteros, 2 pintores y 4 grabadores. El transporte se hizo por 5000 soldados comunes, 200 miembros de la corte del rey, 800 bárbaros y 2000 servidores del templo. En conjunto, la expedición agrupó 8368 hombres⁷.

Utilizando masas de trabajo organizado, los egipcios fueron capaces de completar tareas que nos dejan atónitos. Aunque su sistema de organización puede parecer bromoso, engorroso y aún con desperdicios, realmente no tenían razones para ahorrar trabajo, ya que campesinos, mercenarios y esclavos estaban disponibles siempre con sólo solicitarlos. Su mérito radica en que fueron

6

Adolf Erman, *Life in Ancient Egypt*, trad. del alemán por Helen M. Tirard (London: MacmiNam & Co., Ltd., 1894), pag. 472.

⁷ *Ibid.*, pag. 475.

capaces de hacer su tarea con los recursos disponibles, y los restos de sus construcciones claramente indican la efectividad y complejidad de su administración.



Escritos. Además de su arquitectura se encuentran en la literatura egipcia muchos aspectos del pensamiento administrativo, frecuentemente planteado como consejo del padre a su hijo. El libro de instrucción de Ptah-hotep se supone que se compuso por un visir del rey Issi alrededor de 2700 a. de J.C., aunque la validez de esta atribución es dudosa. Sin embargo, es un trabajo muy antiguo ya reeditado en 2000 a. de J.C.

o como mucho en 1500 a. de J.C., y que fue utilizado en las escuelas ⁸ Como ejemplo de lo que el libro contiene, la instrucción de Ptah-hotep a su hijo dice:

Si eres un jefe que maneja los asuntos de la multitud, busca por ti mismo cada acción benéfica, hasta que el asunto quede libre de injusticia. Maat (traducido como orden o verdad) es grande y su efectividad es permanente.... La injusticia jamás lleva su empresa hasta su término.

Si se te formula una petición, escucha con calma lo que el peticionario tenga que decirte no le repliques antes de que él haya vaciado su alma o antes de que te haya dicho por qué vino... No es (necesario) que todo lo que ha pedido le sea concedido, (pero) ¿no tranquiliza al corazón un buen oyente?⁹

Compare ese antiguo consejo con este encontrado en un libro actual sobre personal:

Escuchar puede ser valioso para ambas partes. Aparte de otros beneficios que un trabajador perturbado puede obtener de la entrevista, no puede dejar de experimentar un valor terapéutico si se le permite echar el problema «fuera del pecho» a un inteligente y simpático oyente ¹⁰

8

Adolf Erman, *The Literature of the Ancient Egyptians*, trad. Aylward M. Blackman (New York: E. P. Dutton & Co., Inc., 1927), pags. 55-60.

9

John A. Wilson, *The Culture of Ancient Egypt* (Chicago: University of Chicago Press, 1951), pag. 84.

10

Paul Pigors y Charles A. Myers, *Personnel Administration* (New York: McGraw-Hill Book Company. 1956), pag. 84.

Los egipcios reconocieron, también, el valor de la planificación y el uso de juntas de consejo, como queda indicado por lo que sigue de un manuscrito intitulado **aboyet** («instrucción») de un padre a su hijo:

Trata de negocios sin disimulo... Se debería decir plenamente qué sabe uno y qué no sabe. (Exigencia de honestidad en el trato administrativo.)

El jefe debería mantener en su mente los días que están por venir. (Necesidad de planificar.)

Grande es el ilustre cuyos consejos son relevantes. (Valor de atar junta de consejeros para un administrador.)

Escribe con tus manos, lee con tu boca y busca consejo de aquellos que tienen más conocimiento que tu... Persevera. no desprecies pedir consejo... (Uso de juntas de consejo por los empresarios.)¹¹.

Encontramos también que los egipcios fueron cuidadosos de los principios y prácticas administrativas. Comprendieron y apreciaron, por ejemplo, la autoridad y responsabilidad administrativas y reconocieron el valor de las descripciones en detalle para desarrollar una tarea. Queda ilustrado, por ejemplo, por las instrucciones siguientes que fueron entregadas con el nombramiento de cada visir o administrador:

Es abominable a Dios mostrar parcialidad. Esta es la enseñanza: Harás lo equitativo, considerarás al que te es conocido de la misma manera que al que te es desconocido, y al que está cerca de ti de la misma manera que al que está lejos... pues un funcionario que se comporta de esta manera prosperará grandemente en su puesto.

No te enfurezcas injustamente con el hombre, pero irítate con aquél con quien deberías de hacerlo.

La salida de todos los que salen de la casa del rey será a él notificada y la entrada de todos los que entran en la casa del rey será a él notificada.

El capataz de cientos y el capataz de (palabra no traducida) notificarán a él sus negocios.

Después, él entrará en consejo sobre los negocios del rey, y ahí cada día en su casa le serán notificados los negocios de las dos tierras. (Sic.)

Él es quien hace entrar a los oficiales del distrito: él es quien los hace salir; ellos le notifican los negocios de su distrito.

Pondrá cada petición por escrito, no permitiéndola oralmente. Cada peticionario se le notificará al rey, después lo pondrá por escrito.

¹¹ Adaptado de Erman, *The Literature of the Ancient Egyptians*, pags. 59, 76, 195 y 246. (Las cursivas son del autor.)

Le notificarán a él todo lo que entre ellos suceda en el primer día de cada estación de cuatro meses; de eso, en sus manos junto con su consejo local, le traerán el escrito.

Cada oficina de la primera a la última tiene su origen en la sala del visir para tomar consejo con él.

Inspección de cada arte (palabra no traducida) 12, a fin de motivar a cada hombre a conocer su deber de acuerdo con la estipulación de cada asunto¹⁰.

Estas son las reglas o principios operativos de administración usados por los egipcios en su antigua civilización. Como consejos, esos principios fácilmente podrían ser aplicados a muchos usos gubernamentales en el presente gobierno.



El estudio del gobierno egipcio a través de los períodos del Viejo Imperio, Imperio Medio y Nuevo Imperio, nos provee con ilustraciones de su reconocimiento del principio de control como una operación extendida a través de una organización centralizada.

Primero establecieron en su imperio una forma vagamente descentralizada de gobierno. Del 2160 a 1788 a. de J.C. el gobierno fue tan altamente descentralizado que la comisión de impuestos fue la única atadura real entre el gobierno central y los subestados. El jefe de cada uno de esos estados debía, por supuesto, lealtad al faraón. El control, sin embargo, fue tan remoto, que esos estados podrían fácilmente ser comparados con los estados feudales de la historia medieval europea¹¹.

Reconociendo que este tipo de control resultaba una pérdida de ingresos y control, los legisladores del período del Nuevo Imperio, comenzando alrededor del 1600 a. de J.C., iniciaron una recentralización por medio de la ocupación militar¹³. De este modo los oficiales del ejército ocuparon posiciones administrativas y reorganizaron el gobierno central. Esta centralización puso el total del territorio en manos de los oficiales reales con el faraón a la cabeza.

La autoridad descansó en el faraón, quien delegó autoridad local a los territorios a través de gobernadores o corregidores nombrados por el gobierno central. Los nuevos gobernadores no actuaron independientemente como lo

12 ídem.

Ibid., pág. 233.

hicieron los del Antiguo Reino, sólo aplicaron las directivas del faraón. El ejército mantenido por el gobierno central recolectaba los tributos.

Para su ayuda, el faraón tenía un primer ministro quien realmente tomó parte en la administración del estado, haciendo frecuentes inspecciones de los territorios¹⁴. De este modo, los egipcios claramente reconocieron (¡cerca de mil años después!) que las posesiones dispersas, requiriendo de un gobierno descentralizado, sólo sería una forma de organización administrativa eficaz, si se establecían controles centrales efectivos.

Más tarde durante el Nuevo Imperio (1530-1050 a. de J.C.) los gobiernos provinciales del Antiguo Imperio desaparecieron completamente y el poder real lo fue también titularmente. La centralización del gobierno fue completada durante la regla de los hyksos, quienes expulsaron a los invasores extranjeros de las provincias y asumieron control absoluto. Con eso, el rey ¹⁵se adueñó de toda la propiedad en Egipto, recaudando del país una renta anual, usualmente 20 por 100, y en forma de grano.

Si el control vía registros y papeleo es la mejor señal de una civilización avanzada, los egipcios del Nuevo Imperio podrían ser considerados verdaderamente civilizados. Detallados registros mantuvieron ocupados a sus escribanos. En sus negocios y asuntos de gobierno, guardaron documentos para mostrar exactamente cuánto se recibía, de quién y cuándo, con detalles de cómo era usado. Nada se hizo en el gobierno sin apoyo documental. El siguiente extracto de una carta comercial sugiere la inclinación de los antiguos egipcios por la documentación:

Esto que te escribo, puede servir como un testimonio -entre nosotros, y tú debes guardar esta carta, que en el futuro puede servir como un testimonio ¹⁶.

Los egipcios también reconocieron la importancia de la especialización en la organización total, como se indica en sus leyes, estableciendo que ningún negociante podría continuar en cualquier actividad salvo aquella transmitida por sus padres. Cada actividad quedó así continuamente sujeta a competencia conformando su propio tipo. Los mercaderes fueron también exceptuados de participar en asuntos políticos, por cuanto podría distraerlos en detrimento de sus obligaciones primarias ¹⁷

¹⁴ *Ibid.*, págs. 231-45.

15

Erman, *Life in Ancient Egypt*, pág. 102. 's *Ibid.*, págs. 112-13.

¹⁶ *Ibid.*, págs. 112-13.

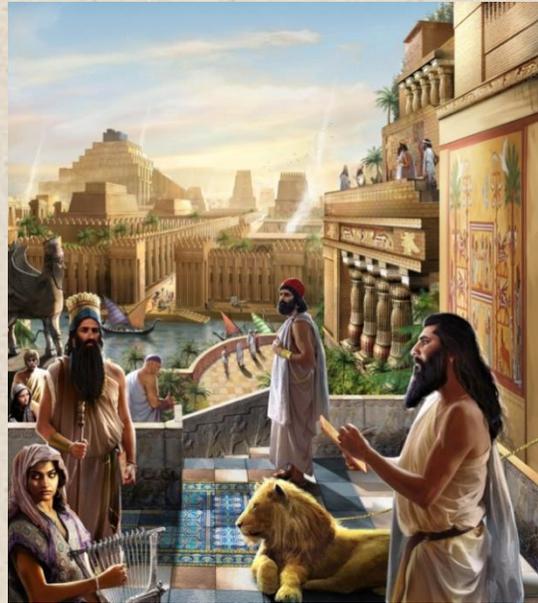
17

Sir Gardner Wilkinson *Manners and Customs of Ancient Egyptians*, 2.a ed. (London: John Murray [Publishers] Ltd., 1842), pág. 8.

La región del Nilo, sin embargo, no fue la única en desarrollar altos niveles de civilización durante este período. El imperio babilónico desarrollado a lo largo del Tigris y del Éufrates también nos ofrece muchos ejemplos de prácticas administrativas tempranas.

Babilonia

Bajo Hammurabi, rey de Babilonia, las ciudades a lo largo del valle fueron forzadas a unirse para mantener la paz, promulgando leyes que regulaban la propiedad personal, bienes raíces, comercio y negocios, la familia y el trabajo. Virtualmente todas las leyes que nos llegaron de la civilización babilónica son de naturaleza mercantil tratando temas tales como ventas, préstamos, contratos, sociedades, acuerdos y pagarés.



Como se podría esperar de esta avanzada civilización, sus transacciones mercantiles fueron abundantemente documentadas sobre tablillas como un medio de control. En ellas encontramos uno de los primeros reconocimientos del principio sobre la no delegación de la responsabilidad.

Esto se ilustra en una carta del rey asignando diez hombres para trabajar en la construcción de un canal. En la carta se hace saber que si la obra no fuera adecuadamente acabada, sería el supervisor y no los subordinados, quién sería castigado ¹⁸ Se opina que el más antiguo código conocido y que precede al de Hammurabi en más de 150 años, es el Código Akkadian de Eshnunna, con sus regulaciones de precios y penalidades criminales.

Hammurabi. Probablemente, sin embargo, la contribución más significativa de los babilonios al pensamiento administrativo, fue el Código de Hammurabi, vigente durante el período entre el 2000 y 1700 a. de J.C. Este Código, como el Código Akkadian, es uno de los más antiguos códigos legales

conocidos en el mundo y nos ofrece perspicazmente penetrar en su pensamiento sobre la administración. Los siguientes extractos son ilustrativos.

Sobre salarios mínimos: Si un hombre contrata a un agricultor, le pagará 8 gus de granos por año¹⁹.

Sobre control: Si un hombre entrega a otro plata, oro, o cualquier cosa en depósito, cualquiera que sea la cosa que dé, arreglará los contratos y mostrará a un testigo y entonces hará el depósito²⁰

Si un mercader da a un agente grano, lana, aceite o mercaderías de cualquier clase para negociar con ellas, el agente pondrá abajo por escrito el valor y el dinero que devolverá al mercader. El agente reclamará un recibo sellado por el dinero que dio al mercader. Si el agente es descuidado y no reclama un recibo por el dinero que ha dado al mercader, el dinero no ingresó para ser asentado en su cuenta²¹

Sobre responsabilidad: *El arquitecto que construye una casa que se derrumba matando al ocupante será condenado a muerte²².*

Si un vendedor de licores permite en su establecimiento una orgía no haciendo nada por extinguirla, será condenado a muerte²³.

Si el hijo de un hombre ha muerto bajo el cuidado de una nodriza, y la nodriza ha sido sustituida por otra (nodriza) sin consentimiento del padre y de la madre, a esa nodriza se le cortarán los senos²⁴.

Si un cirujano opera en una herida con una lanceta de cobre y el paciente muere, o sobre el ojo de un gentilhomme que como consecuencia pierde su ojo, le serán cortadas sus manos²⁵

Nabucodonosor. *Mil años después de la declinación siguiente al reinado de Hammurabi, Nabucodonosor subió al trono en el 604 a. de J.C. llevando a Babilonia a otra brillante época. Encontramos ejemplos de control de producción y pagos incentivos de salario en las fábricas textiles de este período. Por ejemplo, se usó del color como un medio para controlar la entrada del hilo de lino a la fábrica cada semana.*

¹⁹ Robert F. Harper, *The Code of Hammurabi, King of Babylon* (Chicago: University of Chicago Press, 1904), pag. 157.

²⁰ *Ibid.*, pag. 122.

²¹ *Ibid.*, págs. 104-5.

²²

E. A. Wallis Budge, *Babylonian Life and History*, 2.a ed. (London: Religious Tract Society, 1925), pág. 130.

²³ *Ibid.*, pág. 126.

²⁴ *Ibid.* pág. 128.

²⁵ *Ibid.*, pág. 218.

Así, el lino para esta semana podría ser marcado con un marbete rojo, la siguiente, con uno azul y así sucesivamente, proporcionando al administrador, de esta manera, un claro artificio de control para determinar cuanta materia prima para un lote particular había estado en la fábrica. El mismo tipo de sistema se usó en los graneros de Nabucodonosor. Cuando el grano era cosechado, se almacenaba en grandes jarras de barro marcándose el sello de cada jarra con un color rojo.

Cada año tenía su propio color, así que era evidente cuanto tiempo había estado el grano, de una jarra particular, almacenado. Y, finalmente, se pagaron salarios en forma de alimentos a las mujeres comprometidas en operaciones de hilado y tejido, dependiendo el monto de la producción individual de cada trabajadora²⁶. Verdaderamente era un incentivo básico y altamente motivador.

Hebreos

Se ha dicho de los hebreos, que ningún otro pueblo en la historia tan pequeño en número y tan políticamente débil, con la posible excepción de los griegos, ha ejercido tan importante influencia en la civilización. Moisés, uno de los hebreos prominentes, fue un líder y administrador cuya habilidad en el gobierno, en la legislación y en relaciones humanas lo hizo digno de especial nota.



La preparación, organización y ejecución del éxodo de los hebreos que los libró de la servidumbre con los egipcios fue una tremenda empresa administrativa. Siguiendo el consejo de su suegro, Moisés hizo un magnífico trabajo de selección de personal, adiestramiento y organización. El relato completo se encuentra en el Cap. 18 del Éxodo y claramente ilustra tanto el principio de delegación como el de excepción: «Ellos juzgarán de cada asunto pequeño, pero te traerán a ti los asuntos importantes.»

Éste relato escrito nos ofrece uno de los registros, para una filosofía y plan de organización, más antiguos y más comúnmente disponibles. El consejo de Jetro, suegro de Moisés, indica un reconocimiento de la necesidad de delegar autoridad mediante la asignación de tareas, así como también de la efectividad del principio de excepción. Es una anotación simple de un concepto administrativo fundamental para toda administración.

China

Los chinos han sido sobre todo conocidos por su sabiduría, pero pocas investigaciones se han emprendido para entender sus sentimientos hacia la administración. Los antiguos escritos de Mencius y Chow (1100 a alrededor de 500 a. de J.C.) hacen saber, sin embargo, que los chinos estuvieron enterados de ciertos principios de comportamiento sobre organización, planificación, dirección y control.

Chow. La constitución de Chow, probablemente escrita alrededor de 1100 a. de J.C. es un directorio de todos los sirvientes civiles del emperador, desde el primer ministro hasta los sirvientes domésticos, con sus tareas y deberes cuidadosamente relacionados. Hablando de los poderes del primer ministro, por ejemplo, se escribe lo siguiente:



Ocho cosas retiene para ayudar al rey a manejar sus numerosos oficiales: La primera es el rango que controla su distinción. La segunda es el emolumento que controla su riqueza. La tercera es el favor que controla su fortuna.

La cuarta es la estipulación que controla su conducta. La quinta es su cuidado que controla sus mercedes. La sexta es la confiscación que controla su desamparo. La séptima es la remoción que controla sus fallos. La octava es la muerte que controla sus abusos.

Ocho regulaciones retienen para regir los diferentes departamentos del gobierno. La primera pertenece a la organización de forma que el gobierno del estado pueda ser establecido. La segunda pertenece a sus funciones de manera que el gobierno del estado pueda ser clarificado. La tercera pertenece a sus relaciones de forma que el gobierno del estado pueda ser colaborador.

La cuarta pertenece al procedimiento de modo que el gobierno del estado pueda ser eficiente. La quinta pertenece a sus formalidades, de forma que el gobierno del estado pueda reflejar permanencia. La sexta pertenece a su control, de manera que el gobierno del estado pueda ser completo. La séptima pertenece

a lo punitivo, de modo que el gobierno del estado pueda ser corregido. La octava pertenece a su contabilidad, de forma que el gobierno del estado pueda estar sujeto a auditoría.

Ocho métodos retienen para gobernar al país. El primero es de ritos y cultos, a fin de controlar su espíritu. El segundo es de reglamentos y normas, a fin de controlar a sus grandes funcionarios. El tercero es de remoción y nombramientos, a fin de controlar a sus funcionarios menores. El cuarto es de remuneración y rango, a fin de controlar a sus eruditos. El quinto es de impuestos y tributos, a fin de controlar sus recursos. El sexto es de ceremonias y costumbres, a fin de controlar su pueblo. El séptimo es de penas y premios, a fin de controlar su fortaleza. El octavo es de cultivos y otros empleos, a fin de controlar a la plebe ²⁷

De este modo encontramos en China, hace más de tres mil años, conceptos que tienen resonancia administrativa contemporánea: organización, funciones, cooperación, procedimientos para mejorar la eficiencia y varias técnicas de control.

Uso de la Junta de Consejo. El emperador Yao, quien de acuerdo con la leyenda reinó alrededor de 2350 a 2256 a. de J.C., hizo uso constante de su junta de consejo consultándola en cada decisión importante²⁸. Shun, también empleó la junta de consejo, reuniéndose con los más altos funcionarios de su gobierno en su reino entero, buscando su consejo sobre cómo abrir todas las puertas de la comunicación entre la corte y el imperio, de manera que pudiera ver con los ojos y escuchar con los oídos de todos sus súbditos. Más tarde (1766-1754 a. de J.C.), T'ang, fundador de la dinastía Shang, siguió el mismo principio permitiendo a sus ministros capaces, tener libertad en el manejo del gobierno a fin de hacer uso completo de su sabiduría y talento ²⁹

Debido al buen éxito y poder de estos y otros monarcas antiguos, el uso de este principio llegó a ser una institución tradicional en el gobierno de China. Esta tradición fue tan fuerte que cuando el joven emperador T'ai Chai (1753-1721 a. de J.C.) de la dinastía Shang ignoró repetidamente el consejo de sus asesores, su primer ministro, que había servido muchos años bajo esa dinastía, lo depuso por un período de tres años, reinstalándolo sólo después de que arrepentido, estuvo de acuerdo en respetar los futuros consejos de sus consultores.

Con el paso del tiempo, este principio comenzó a ser usado por mandatarios de rango más bajo. King Wu (1122-1116 a. de J.C.), fundador de la dinastía Chota, promovió su uso entre sus reyes vasallos e incluso especificó en

27

Kuo-Cheng Wu, *Ancient Chinese Political Theories* (Shanghai: The Commercial Press, Ltd., 1928), págs. 40-41.

²⁸ James Legge, trans., *The Chinese Classics* (Hong Kong: Hong Kong University Press., 1960), pág. 26.

²⁹ *bd.*, págs. 180-681.

su designación del príncipe Ching que mantendría consejeros para consultar antes de tomar cualquier decisión importante³⁰.

Mencius. Volviendo ahora a los escritos de Mencius, encontramos que él creyó que las leyes por sí solas eran insuficientes para regular los negocios que todo interesado debería adherirse a un modelo de operación que fuera ordenado por la ley de Dios y usarse como un patrón para gobernar. Escribiendo alrededor del 500 a. de J.C., Mencius claramente indicó la necesidad de sistema, metodología y modelos para una eficiente administración cuando dijo: Cualesquiera que sean las metas de un negocio en este mundo debe tener un sistema. Un negocio que triunfa sin un sistema no existe. De ministros y generales abajo a los cientos de artesanos, todos tienen un sistema. El artesano emplea la regla para trazar un cuadro y el compás para hacer un círculo.



Todos ellos, calificados y no calificados, usan este sistema. Los calificados pueden a veces trazar un círculo y un cuadrado con sólo su destreza. Pero con un sistema, aún los no calificados pueden alcanzar los mismos resultados, aunque no posean ninguna destreza. De aquí que cada artesano posea un sistema como modelo. Ahora, si nosotros gobernamos el imperio, o una gran ciudad, sin un sistema como modelo, ¿no somos menos inteligentes que un artesano común?³¹

Los antiguos chinos destacaron también la especialización, comprometiendo de por vida a los artesanos con su industria y haciendo hereditarias cada una de las ocupaciones. Los artesanos vivieron juntos en distritos especiales, separados del resto de los ciudadanos, de forma que ellos pudieran fácilmente, en ausencia de distracciones, dominar su oficio³². El mismo Mencius también trató este tema cuando preguntó:

¿Pero por qué Hsü por sí mismo no actúa como alfarero y herrero, satisfaciendo sus necesidades con artículos hechos con sus propias exigencias?
¿Por qué estas diferentes negociaciones con toda suerte de artesanos?

³⁰ *ibid.*, pág. 57.

³¹ *Ibid.*, pág. 226.

³²

Mencius respondió:

...hombres de alta y baja condición por igual tienen sus propias y convenientes actividades y cualquier hombre se proveerá con los productos del trabajo de otros hombres. Si él los fabricara todos para su propio uso, todos en el imperio serían desalojados de los caminos ^{*33}.

Sun Tsu. Escrito alrededor del 500 a. de J.C., ***El Arte de la Guerra*** de Sun Tsu es el más viejo tratado militar en el mundo. Y todavía hoy, desaparecidos los carros de guerra y transformadas las armas, esta antigua pieza persiste debido a su fundamental tratamiento. Para aquellos jefes militares y administradores modernos que lo han estudiado con cuidado, este tratado es aún una valiosa guía, como se indica por los siguientes fragmentos:

Sobre planificación: El general victorioso hace muchos cálculos mentales antes que la batalla se pierda. El general que pierde una batalla hace pocos cálculos antes de manejarla. Teniendo en cuenta este punto, yo puedo ver quién es probable el que gane o pierda³⁴

Sobre dirección: Si las palabras de mando no son claras ni precisas, si las órdenes no son completamente comprendidas, el general es culpable. Pero si sus órdenes son claras y, sin embargo, los soldados desobedecen, entonces el fallo es de sus oficiales³⁵

Finalmente, hace más de dos mil años hablando sobre **organización**, Sun Tsu previno: «Cuando el general es débil y sin autoridad; cuando sus órdenes no son claras ni precisas; donde no hay deberes fijos asignados a hombres y oficiales; una extrema desorganización será el resultado»³⁶

La selección científica de trabajadores por medio de exámenes fue establecida por el gobierno chino alrededor de 120 a. de J.C. Debido a la incapacidad de empleados y funcionarios para leer los edictos y leyes del gobierno, el primer ministro Kung-Sun Hung estableció un sistema de pruebas, dando a quienes quedaron más altamente clasificados, posiciones en el gobierno. En el 219 d. de J.C. este sistema fue ampliado clasificando a los postulantes en nueve grados distintos, dependiendo del conocimiento, experiencia, carácter y habilidad de los hombres. La clasificación quedó al cuidado de un juez imparcial. El juez, sin embargo, no fue lo suficientemente imparcial y el sistema fue

³³ *Ibíd.*, pág. 59.

Thomas P. Phillips, *Roots of Strategy* (Harrisburg: Military Service Publishing Co., 1955), pág. 23.

³⁵ *Ibíd.*, pág. 75.

* *N. del T.* Sin especialización no habría comercio, sin comercio los caminos serían un derroche.

³⁶ *Ibíd.*, pág. 73.

reemplazado en 606 d. de J.C. (¡Después de ensayarlo durante cuatrocientos años!) por un examen gubernamental³⁷

Grecia

Griegos, fenicios y minoanos, luciendo su poder algo después que los chinos, babilonios y egipcios, exhibieron verdadera calificación y capacidad para administrar las operaciones de compañías comerciales. Grecia desarrolló un gobierno democrático con todas las complicaciones administrativas que tal gobierno necesariamente conlleva, y en la civilización griega encontramos el origen del método científico.



Para los griegos la palabra **historia** llegó a significar investigación del conocimiento verdadero. Cuestionando toda clase de ideas y conocimientos, los griegos descubrieron los criterios de la investigación e introdujeron la ciencia y la educación en muchas esferas. La influencia del método científico sobre la administración es obvia. Este tipo de inquisición objetiva llegó a ser después la meta última de hombres como; Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Frank P. Gilbreth y otros líderes en el campo de la administración.

Los griegos desarrollaron un nuevo tipo de gobierno de la ciudad, la **polis**, que alentó el libre intercambio de ideas. La polis proporcionó práctica y experiencia en la discusión abierta y gracias a eso los griegos dieron ejemplos positivos y evidencia amplia de los valores de esos procesos que en administración conocemos como **deliberación o supervisión deliberativa**³⁸.

Principios de Administración. Los griegos tempranamente reconocieron el principio de que la producción máxima es alcanzada mediante el uso de

37

Hu Shish, *Historical Foundations for a Democratic China*, «Edmund J. James, Lectures on Government», *2^a Series* (Urbana: University of Illinois Press, 1941), así citado por Albert Lepawsky, *Administration* (New York: Alfred A. Knopf, Inc., 1949), pág. 428.

38

Curtis H. Gager, «Management throughout History», *Top Management Handbook*, ed. H. B. Maynard (New York: McGraw-Hill Book Company, 1960), pág. 58.

métodos uniformes a tiempos estipulados. Esto fue especialmente cierto, pero duro y monótono. Donde el trabajo era repetitivo, el tiempo se estableció musicalmente. La flauta y el clarinete gobernaron los movimientos, con sonidos para cada tarea y para cada operación³⁹ De esta forma introdujeron ritmo, tiempos de trabajo, y movimientos tipo, trabajando en armonía con la música. Cuando a esas ventajas agregamos el efecto psicológico positivo de la música, podemos comprender por qué el resultado fue un aumento en la producción y una reducción en el esfuerzo y fatiga desperdiciados.

Como en otras civilizaciones, en Grecia el comercio fue hereditario y la especialización estuvo a la orden del día. La especialización fue llevada tan lejos que los canteros no afilaban sus propias herramientas, y Platón llegó a establecer en sus leyes que ningún hombre debería trabajar simultáneamente la madera y el hierro, ya que así no descollaría⁴⁰

En su **República**, Platón dio a la ciencia económica su primera teoría sobre la especialización o división del trabajo, cuando estableció:

¿Quién será mejor, el que se dispersa en diferentes actividades o aquél que se confina en la propia? Se hace mejor y más fácilmente cuando un hombre hace una cosa en armonía con su habilidad y en el momento oportuno. No debemos sorprendernos al encontrar que en las grandes ciudades los artículos están mejor hechos que en las pequeñas. En éstas, el mismo trabajador hace una cama, una puerta, un arado, una mesa, y frecuentemente hasta una casa.

Es imposible ahora que un trabajador que hace tantas cosas sea igualmente diestro en todas. En las grandes ciudades por otra parte... un hombre puede vivir de una ocupación singular, algunas veces sólo practica una rama especial de una ocupación. Uno hace zapatos de hombre, otro de mujer, uno vive de solo coser zapatos, otro de cortar las pieles... Un hombre cuyo trabajo es confinado a tarea tan limitada debe necesariamente sobresalir en ella⁴¹

Una de las primeras anotaciones del principio de universalidad de la administración se encuentra en un discurso de Sócrates, tal como lo registró (o imaginó) Jenofonte, uno de sus discípulos. Claramente se indica que ya en la quinta centuria a. de J.C. los hombres eran conscientes o empezaban a serlo de que un buen administrador para una empresa jabonera, trabajaría igualmente bien

⁸ Gustave Glotz, *Ancient Greece (at Work)* (New York: Alfred A. Knopf, Inc., 1926), páginas 272-75.
40

Jules Toutain, *The Economic Life of the Ancient World* (New York: Alfred A. Knopf, Inc., 1930), págs. 133-34.

Francis Cornford, *The Republic of Plato* (New York: Oxford University Press, 1959). páginas 165-67.

como jefe de una empresa automotriz o como secretario de defensa. Jenofonte registra el discurso como sigue:

Mirando a Nicomaquides, un día, al venir de la asamblea para la elección de magistrados, Sócrates le preguntó: «¿Quiénes han sido elegidos generales, Nicomaquides?»

«¿No son los atenienses los mismos de siempre Sócrates?» replicó él; pues ellos no me han elegido, que estoy agotado sirviendo desde el tiempo en que por primera vez fui elegido, como capitán y centurión, y habiendo recibido muchas heridas del enemigo (él entonces hizo a un lado su toga y mostró las cicatrices de las heridas); sino que han elegido a Antistenes, quien jamás ha servido en el ejército pesado de infantería, ni hecho nada memorable en la caballería, y quien en verdad no sabe otra cosa que conseguir dinero.»

«¿No es bueno, sin embargo, saber eso», dijo Sócrates, «puestos que él será entonces capaz de conseguir lo necesario para las tropas?».

«Pero los mercaderes», replicó Nicomaquides, «son capaces para reunir dinero, y no serán, para lo que cuenta, capaces de dirigir un ejército».

«Antistenes, sin embargo», continuó Sócrates, «se entrega a la emulación, una cualidad necesaria en un general. ¿No sabes que siempre que ha sido director del coro él ha ganado la superioridad en todos sus coros?»

«Pero, por Júpiter», rechazó Nicomaquides, «no hay nada parecido en manejar un coro y un ejército».

«A pesar de todo Antistenes», dijo Sócrates, «sin estar calificado en música ni en la enseñanza coral fue capaz de encontrar la maestría en esos campos».

«En el ejército, consecuentemente», exclamó Nicomaquides, «¡él encontrará otros que ordenen sus tropas por él, y otros que peleen por él!».

«Bien, entonces», replicó Sócrates, «si él encuentra y selecciona los mejores hombres en los asuntos militares, como lo ha hecho en la dirección de sus coros, probablemente también alcanzará la superioridad a este respecto».

«Entonces Sócrates», respondió él, «¿está en poder de un mismo hombre el manejar bien un coro y manejar bien un ejército?».

«Digo, exclamó Sócrates», que sobre cualquier cosa que un hombre pueda presidir, si sabe lo que necesita, y es capaz de proveerlo, será un buen presidente, ya tenga la dirección de un coro, una familia, una ciudad, o un ejército».

«Por Júpiter, Sócrates», gritó Nicomaquides, «yo nunca habría esperado oír de ti que los buenos administradores de una familia pudieran ser también buenos generales».

«Entremos, entonces», siguió Sócrates, «a considerar los deberes de cada uno de ellos, así podremos comprender si son los mismos, o son diferentes en cualquier aspecto».

«En todos los aspectos», respondió él.

«¿No es, entonces, el deber de ambos», preguntó Sócrates, «sujetar a aquéllos bajo su mando a la obediencia y sumisión?».

«Incuestionablemente».

«¿No es también el deber de ambos señalar y fijar a las personas que cumplan los diferentes deberes?»

«Eso es también incuestionable.»

«Castigar al malo, y premiar al bueno, pertenece también, creo yo a cada uno de ellos.» «Indudablemente.»

«Y no es honorable para ambos lograr la buena disposición de sus subordinados hacia ellos?»

«Eso también es cierto.»

«Y qué crees, ¿es o no el interés de ambos ganar para sí aliados y auxiliares?»

«Ciertamente; pero pregunto», ¿servirá de algo saber manejar bien una familia, si es necesario pelear?»

«En ese caso, será sin duda grandemente ventajoso», dijo Sócrates; «pues el buen administrador de una casa, sabiendo que nada es tan ventajoso o provechoso como obtener la derrota de los enemigos cuando se contiende con ellos, nada tan improductivo y dañoso como ser derrotado; fervorosamente buscará y proveerá con todo aquello que puede conducir a la victoria; cuidadosamente vigilará y se guardará contra cualquier cosa que lo lleve a perder, se comprometerá vigorosamente si ve que sus fuerzas tienen probabilidades de ganar, y, lo que no es menos importante, cautamente evitará comprometerse si se encuentra insuficientemente preparado»

«De aquí, Nicomaquides», agregó, «no desprecies a los hombres superiormente calificados en manejar una familia; pues la conducta de los

negocios privados difiere de los de interés público sólo en su magnitud; en otros aspectos son similares; pero lo que más cabe observar, es, que ninguno se maneja sin hombres; y que los de importancia privada no son conducidos por una especie de hombres, y los de interés público por los de otra; pues aquéllos que manejan negocios públicos hacen uso de hombres en nada diferentes en naturaleza de los que emplean aquéllos que conducen asuntos privados; y aquéllos que saben cómo emplearlos, conducen los asuntos privados o públicos juiciosamente, mientras aquéllos que no saben, errarán en el manejo de ambos»⁴².

Y así Sócrates revisó los deberes de un buen negociante y un buen general para mostrar que son, de hecho, los mismos. Es deber de ambos lograr de sus subordinados disposición a servir y obediencia, y colocar al hombre adecuado en cada puesto. Además, tanto uno como el otro deberán castigar al malo y premiar al bueno. Ambos harán bien ganándose la buena voluntad de sus inferiores. Es interés de los dos atraerse aliados y auxiliares. Ambos serán capaces de mantener lo que tienen. En su propia tarea, los dos deberán ser diestros y diligentes.

Nicomaquides aceptó que esos deberes son comunes a ambos, pero pelear no lo es. Y Sócrates apuntó que ciertamente los dos están constreñidos para descubrir enemigos y que es importante para ambos alcanzar superioridad sobre ellos. Desde que de la victoria se obtienen provechos y de la derrota pérdidas, el buen negociante ardientemente buscará y proporcionará todo lo que contribuya a la victoria y será cuidadoso para considerar y evitar aquello que conduzca a la derrota. Y, finalmente, Sócrates advierte a Nicomaquides no subestimar al negociante; que la administración de intereses privados y públicos emplean los mismos hombres y principios; y que el empresario victorioso es aquél que comprende esos principios y los emplea en cualquier área en que pueda haber empresa y falla si él no comprende esta universalidad de aplicación.

El arte de la administración. Jenofonte indicó claramente también que reconocía y creía en la administración como un arte distinto y separado cuando escribió:

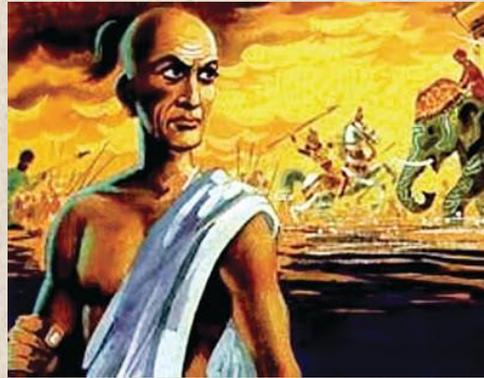
¿Es la administración doméstica el nombre de un arte, como el de curar, el de trabajar en bronce, o el de la construcción? «Así me parece», dijo Critobulus, «E1 que está calificado para edificar puede hacerlo igualmente bien para otro que para sí mismo; y seguramente el que está calificado en administración doméstica puede actuar similarmente..., pero lo que es común a todas las ocupaciones, sea agrícola, o política, doméstica, o militar, es que aquél que sobresale en ellas debe ser capaz de dirigir a otros...»⁴³

Xenophon, *Memorabilia and Oeconomicus*, trad. E. C. Marchant, The Loeb Classical Library ed. (Cambridge: Harvard University Press, n.d.), págs. 186-87.

² J. S. Watson, *Xenophon's Minor Works* (London: G. Bell & Sons, Ltd., 1898), páginas 73, 74 y 145.

India: Arthashastra de Kautilya

Aunque muchas personas hoy saben de Maquiavelo, pocos han oído hablar de Kautilya, su contraparte, quien le precedió por dos mil años. Brahmán Kautilya, también llamado Vishnugupta, fue un importante erudito que jugó un papel dominante en el establecimiento, crecimiento y preservación del Imperio hindú durante la cuarta centuria a. de J.C.



El principal trabajo de Kautilya es el Arthashastra, la ciencia de la política, escrita alrededor del 321 a. de J.C. Su tema dominante es la administración política, social y económica del estado. Al tratar con una gran variedad de materias, cubre casi todos los aspectos de la teoría del gobierno. Escribe sobre los deberes del rey, sus ministros y consejeros, y sobre reuniones de consejo, departamentos de gobierno, diplomáticos, guerra y paz. El cubre, además, la organización y administración de los negocios y el comercio, leyes y tribunales, gobierno municipal, costumbres sociales, matrimonio y divorcio, derechos de la mujer, impuestos e ingresos, agricultura, minas y factorías, mercados, corporaciones, operaciones censales, rastros y muchos más.

Debido a su objetividad y descuido por la moralidad y compasión humana en sus escritos, el nombre de Kautilya, en India, ha llegado a ser sinónimo de administración poco escrupulosa y siniestra. Su principal propósito, sin embargo, no fue diferente del de Maquiavelo (de quién hablaremos después), esto es, simplemente analizar las prácticas políticas victoriosas en el pasado y deducir de ellas qué principios deberían seguirse para el buen éxito político del futuro.

Su **Arthashastra**, sin embargo, fue un intento honesto de investigación científica -no de deberes morales-. El mostró lo que los hombres deseaban hacer, no lo que ellos debían de hacer. No una advocación de la inmoralidad y perversidad, simplemente ignoró todos los conceptos de moralidad y estableció que si el éxito político era lo que se deseaba, entonces para alcanzarlo uno debe hacer de este modo y de aquél otro.

En su discusión sobre la administración de un imperio, cubre defensa del estado, finanzas personal, trabajos públicos, asuntos urbanos, leyes y orden, y mucho más. Sus especificaciones de las cualidades de un funcionario estatal cubren, de hecho, muchos de los requerimientos presentes:

Nativo nacido de elevada familia, influyente, bien adiestrado en artes, poseedor de visión, prudente, de gran memoria, osadía, elocuente, bien calificado, inteligente, poseedor de entusiasmo, dignidad y paciencia, de carácter puro, afable, leal a la realeza, dotado de excelente conducta, vigoroso, saludable y bravo, libre

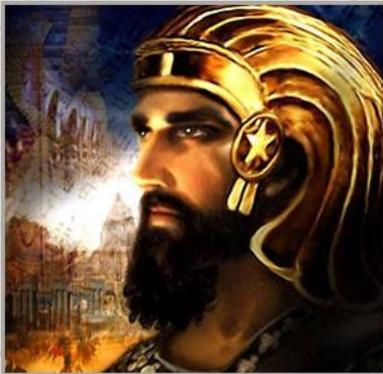
de inclinaciones a la dilación y frivolidad, afectuoso, libre de pasiones tales como el rencor y el odio esas son las calificaciones de un funcionario ministerial⁴⁴.

Un fragmento de su descripción de la tarea de un superintendente de comercio, da también una nota familiar:

El superintendente de comercio indagará sobre la demanda o su ausencia, y aumento o caída en el precio de las diferentes clases de mercaderías que pueden ser productos de tierra o de agua, y que pueden haber sido acarreados por caminos de tierra o agua. También averiguará el tiempo justo para su distribución, centralización, compra y venta⁴⁵.

Y así se comporta el trabajo altamente innovador. Para Kautilya, el estado era una institución necesaria para el desarrollo humano. En esta creencia, bosquejó casi todo lo que el estado debería hacer y describió cómo debería ser manejado para el mejoramiento de los individuos. Siendo probablemente uno de los más antiguos y más comprensivos trabajos sobre la organización y administración de asuntos humanos del estado, la **Arthashastra** de Kautilya merece una lectura más amplia.

Contribuciones castrenses antiguas



Ciro. De la milicia vienen muchos ejemplos del antiguo pensamiento administrativo. La vida de Ciro tanto como caudillo militar como legislador, nos ofrece varias ilustraciones del avanzado estado, en este tiempo, del pensamiento sobre la administración. Su padre, por ejemplo, aconsejó a Ciro: «no adoptes tales planes como te los han dicho, sino sé tú mismo un maquinador de estratagemas...» ^{**46}. Del mismo modo sobre planificación, podríamos recordar su «considera por la noche lo que tus hombres harán cuando sea de día; y considera en el día cómo los asuntos pueden ser mejor arreglados por la noche»⁴⁷.

R. Shamasastry, trad., *Kautilya's Arthashastra*, (Mysore: Sri Raghuvveer Printing Press, 1956), pág. 14.

Ibid., pág. 104.

46

J. S. Watson y Henry Dale, Trad., *Xenophon's Cyropaedia und the Hellenics* (London: G. Bell & Sons, Ltd., 1898), pág. 41.

⁴⁷ *Ibid.*, pág. 42.

Ciro estuvo prevenido de la necesidad de especificar la asignación del trabajo así como de la claridad en las instrucciones. Además, reconoció el valor en las relaciones personales o relaciones humanas. Esos puntos se ilustran en el siguiente discurso:

Ellos (los comandantes) salieron de sus pabellones, y caminando, observaron entre ellos la gran memoria retentiva que tenía Ciro, y cómo él al dar sus órdenes a aquéllos a quien había asignado sus puestos, les llamó a cada uno de ellos por su nombre. Ciro fue capaz de hacer esto poniendo su atención en ello; pues pensó que sería muy extraño que mientras los artífices conocen los nombres de sus herramientas, cada uno en su propio arte, y los médicos saben el nombre de todos los instrumentos y medicinas que ellos usan; un general sería demasiado ignorante no conociendo los nombres de los comandantes a él sujetos, y a quienes él debe necesariamente utilizar como sus instrumentos dondequiera que desee la captura de cualquier puesto, mantener en guardia, animar a sus hombres, o meter terror al enemigo; y cuando decidiera hacer honor a cualquiera, pensó que llegaría a él llamándole por su nombre.

El también era de la opinión, de que quienes se sabían conocidos por su comandante, serían de este modo más vehementes para ser vistos realizando una acción honorable, y más ansiosos para abstenerse de hacer cualquier cosa que fuera ignominiosa. Pensó que sería también muy poco hábil, cuando una persona desea que algo sea hecho para él, dar órdenes como algunos patrones daban las suyas... «alguien vaya por agua, alguien parta la leña»; pues cuando las órdenes se dieron de tal manera, todos los sirvientes le parecieron a él mirarse uno al otro, y nadie ejecutó lo que fue ordenado; y mientras todos aparecían estar en falta, nadie estaba avergonzado o asustado de su culpabilidad, porque participaban de la culpa igualmente con muchos otros. Por esas razones, nombró a cada uno cuando les dio sus órdenes⁴⁸.

Además de lo anterior, Ciro reconoció la necesidad del orden, ubicación y uniformidad de las acciones. Él fue uno de los primeros practicantes en el registro de estudios de movimientos, esquematización y manejo de materiales; como es ilustrado por lo siguiente:

Él puso atención extrema en el esmero de la distribución... Las otras partes del ejército fueron dispuestas de tal manera, que cada uno conocía su propio campo tanto en cuanto a dimensión como en cuanto a posición. Cuando se preparaban para marchar, cada hombre empaca el bagaje que le han indicado que debe usar, mientras otros lo colocan sobre las bestias de carga; de tal manera que todos los cargadores de bagaje toman al mismo tiempo, el bagaje que se les ha indicado que lleven, y todos, al mismo tiempo, lo colocan, separadamente sobre sus bestias. Así gire el mismo tiempo basta para mudar todos los pabellones... El caso es el mismo con respecto al levantamiento de los pabellones. A fin, también, de que pueda ser hecho todo lo necesario en el tiempo apropiado, se señala del mismo modo, a cada hombre qué es lo que tiene que hacer; y por estos medios, el

X N. del T. Le recomienda la autocrítica.

Ibíd., pág. 153.

mismo tiempo basta para hacer las cosas en una parte y en todas... (Las cursivas son del autor)⁴⁹.

También fue conocedor de los principios de la división del trabajo, unidad de dirección o mando y orden (un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar); reconoció la necesidad del grupo de trabajo, coordinación y unidad de propósito en sus organizaciones. De hecho, puso mucho énfasis en este principio.

En la posguerra, Ciro volvió su atención a la administración de su imperio. Y aquí, también, reconociendo que la dirección de un ejército y de un imperio es lo mismo, en muchos aspectos, ilustró el principio de la universalidad de la administración.

Métodos uniformes. Otra ilustración de la prevalencia del estudio de movimientos se encuentra en un libro anónimo sobre el arte de la guerra, según versión de Spaulding en *Pen and Sword in Greece and Rome* * Escrito en el siglo VI, este libro muestra que el escritor reconoció las ventajas ganadas al usar en la realización de tareas métodos uniformes, indicando en detalle cómo son asignadas las patrullas a los pabellones, y exacta y precisamente cómo los hombres deberían arreglar todos los componentes de su equipo y ropa por la noche, de modo que en caso de alarma pudieran por sí mismos vestirse y armarse en el tiempo mínimo y sin confusión. Raciones y utensilios de comida son colocados en la mitad del pabellón; los picos hacia arriba en el piso, con los escudos inclinándose contra ellos y el lado cóncavo hacia los hombres; vestiduras y equipo a la izquierda de cada hombre en un orden preestablecido según durmiera.

Los hombres fueron adiestrados en vestirse y armarse, comenzando en los pies, de modo que ninguna pieza del equipo, puesta ya, interfiriera con el ajuste de la última pieza»⁵⁰.

El interés especial de la historia castrense para el estudiante de administración, no descansa, por supuesto, en el carácter de sus objetivos, que no tienen paralelo en otros campos, sino más bien en los aprovechamientos que han surgido de la naturaleza de esos objetivos. Muchos de esos provechos tienen aplicación directa en la administración. De particular interés es el desarrollo del sistema *staff* de organización.

Principio «staff»*. El principio *staff* en una organización militar es tan viejo como la guerra misma. Destacados jefes alcanzaron victorias notables, pero su buen éxito dependió mucho de sus cavilaciones, planeando con sus *staff* las batallas. Donde grandes fuerzas estuvieron envueltas, ni aún un genio militar

⁴⁹ *Ibid.*, pág. 267.

⁵⁰ O. Spaulding, *Pen and Sword in Greece and Rome* (Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1937), págs. 102-03.

N. del T. Aunque en algunos casos resulta conveniente emplear los términos «cuerpo consultivo» en lugar de *staff*. Considero preferible, cuando se refiere a ese conocido principio de administración, usar del término en inglés, respetando así lo que la costumbre ha aceptado.

estaría dotado con suficiente capacidad física y mental para atender a todos los detalles que inciden en la organización, administración, mantenimiento y operaciones de campo de un ejército. En lugar de eso, el **staff** del comandante le ayudaba a formular planes, poniéndolos por escrito, y coordinando a los subordinados en sus actividades.

La primera indicación significativa del uso del sistema **staff** ocurrió durante el reinado de Alejandro **el Grande (336-323 a. de J.C.)**. Alejandro mandó una de las maquinarias militares más grandes en toda la historia durante trece años de campaña continua que extendió sobre todo el mundo hasta entonces conocido en el occidente. No obstante, su genio, ni aun Alejandro podrían afirmar que el espectáculo de su conquista fuera la demostración de un solo hombre.

Aunque su jefatura estuvo altamente personalizada, la base de su organización fue un grupo de oficiales que estuvieron bajo su dirección personal. Hoy los llamaríamos jefes de **staff**, adjuntos y ayudantes de campo. Aunque no tenemos una descripción deslindadora de sus obligaciones, hay evidencia claramente indicadora de que a cada uno se le confió una función específica. Efestión, por ejemplo, fue frecuentemente encargado del abastecimiento; Diades fue el ingeniero; y, Laomedón como mariscal preboste. Como Tarn lo señala, «...Alejandro tuvo a su alrededor un cuerpo de hombres de gran posición..., esos hombres actuaron como un consejo informal»⁵¹

Los métodos y organización militar de Alejandro y la dirección de sus hombres influenciaron las ideas de Aníbal, César, Federico y Napoleón. Por el tiempo de César el pensamiento militar fue capaz de diferenciar entre inteligencia y funciones operacionales, un desarrollo significativo en la evolución del concepto de **staff** en la organización de las fuerzas militares. En la primera parte del siglo XVII, Gustavo Adolfo tomó esas contribuciones y agregó un toque personal, con el resultado que muchos historiadores datan la guerra moderna de ese período⁵²



Si comparamos la administración de las organizaciones industriales con la de la maquinaria bélica, encontraremos las condiciones vitales para dirigirlas con buen éxito, marcadamente iguales. Se da el mismo hombre con sus necesidades,

51

⁵ W. W. Tarn. *Alexander the Great* (Boston: Beacon Press, 1957), pág. 12.

¹ J.D. Hittle, *The Military Staff* (Harrisburg: Military Service Co., 1949), pag.36.

5

2

motivaciones y sentimientos; se requiere la misma protección contra el descuido, la pereza, la envidia, el temor y el egoísmo; y se coloca la misma confianza sobre la inteligencia, la iniciativa, la energía y la fidelidad.

Para triunfar en la administración es esencial un plan, y la preparación de un plan completamente coordinado requiere el esfuerzo de un colectivo y coordinado **staff**. Disciplina, delegación de autoridad y reconocimiento de distinciones de línea y **staff** todas importantes en administración han sido prestadas en muchas instancias de la milicia. De hecho, las contribuciones de la milicia a la ciencia **de la** organización es el legado singular más importante a la administración.

Administración de la hacienda rural

Dejando la historia militar, continuamos encontrando evidencias de pensamiento y prácticas administrativas. En los escritos de Jenofonte sobre administración de la hacienda, por ejemplo, ésta según él, debería comprender dos grandes divisiones: interna y externa. Las actividades de la división externa (labrar, sembrar, pastorear) proveerán el producto que debe ser almacenado y cubierto por la división interna. Específicamente, el administrador interno era instruido para permanecer en su división y disponer la salida de aquellos servidores cuyo trabajo estuviere fuera y para dirigir a aquéllos que se quedaren a trabajar dentro.

El recibiría las «entradas» de la hacienda y distribuiría tanto de ellas como debería ser gastado, pero teniendo cuidado de que el monto de las salidas para un año no se gastase en un mes; una clara indicación de su comprensión de la planificación y presupuesto. La práctica del control de inventarios es sustanciada por la fábula del sirviente, que conocía cada sección particular tan exactamente que podía decir, no importando la amplitud del espacio, dónde fue guardada cada cosa y *cuánto* había, con el consumo de artículos mes por mes separado del aprovisionamiento *calculado* para durar un año.

Sobre incentivos, Jenofonte establece que los trabajadores deberían ser adiestrados para ser agresivos en el mejoramiento de la hacienda «...concediéndoles participar en nuestros resultados»⁵³ ¡Un antiguo toque de la moderna coparticipación!

Xenophon, *Memorabilia and Oeconomicus*, pags. 421-69.

Roma

Con singular inclinación hacia la determinación y talento administrativo superior, los romanos consiguieron el control de una población estimada en cincuenta millones de personas, extendiéndose desde Gran Bretaña en el oeste hasta Siria en el este, e incluyendo Europa y todo el norte de África.

Á pesar de que los fallos administrativos causaron la caída de Roma, el puro hecho de que Roma fuera capaz de levantar un gobierno y una estructura militar de tan gigantescas proporciones y dirigirlos con tanto éxito durante tantos años, es un tributo a su superior y avanzada capacidad y habilidades administrativas.



Organización imperial. Forzados por la conquista de nuevos territorios y pueblos, los romanos tempranamente concentraron su mente en la manera más efectiva de organizar y controlar su imperio. Mucho ha aprendido la administración tanto de los éxitos de Roma como también de sus errores en el área de la organización realmente el primer experimento del mundo en organizar un imperio en verdad muy dilatado-. El problema, por supuesto, consistió en cómo mantener el control, la lealtad y los impuestos en un imperio geográficamente disperso. Demasiada delegación a nivel local tentó a los militares y a otros a dividir o a desligarse de su lealtad a Roma.

Y debido a la distancia existente y a la necesidad local de «autonomía», una forma de organización altamente centralizada probó no ser funcional para enfrentarse a las peculiaridades locales.

En el año 284 d. de J.C. siendo Diocleciano emperador, instituyó un nuevo sistema de organización en el que se ponía énfasis en la delegación sucesiva de autoridad. Comprendiendo que no podría controlar las dilatadas fronteras del imperio sin una mayor delegación de su autoridad, dividió el imperio en 101 provincias. Ellas, a su vez, estaban agrupadas para formar trece diócesis, finalmente reagrupadas para formar cuatro importantes divisiones geográficas. Nombró tres asistentes (uno con el título de Augusto y los otros dos con el título de César) para gobernar tres de las divisiones, reservando una para sí mismo. Nombró vicarios para gobernar las diócesis y gobernadores para las provincias. Á cada uno les delegó sólo la autoridad relacionada con el gobierno civil, negándoles el control del ejército estacionado dentro de sus provincias y removiéndolos a dos niveles del emperador.

La meta de Diocleciano fue vigorizar y solidificar la autoridad imperial, extendiendo de esta manera el «principio de gradación», los antiguos gobernadores provinciales, directamente responsables ante el emperador, desaparecieron, dejando sucesivas gradaciones de autoridad delegada. El efecto neto fue solidificar la organización reduciendo la importancia de la provincia como unidad de gobierno.

Algunos escritores califican como descentralizada la organización romana. Esto parece haber sido cierto, sólo durante la República y quizá en el primer período del imperio, cuando el gobierno estaba plagado de problemas internos, como resultado del tremendo poder retenido por los gobernadores provinciales. Bajo el sistema centralizado de Dioclesiano, sin embargo, llegó a ser incomparablemente más difícil para éstos y otros gobernantes desafiar o transformar el poder central. Los administradores de hoy están aplicando esos mismos principios de organización cuando emplean un sistema graduado de control central en un esfuerzo para estabilizar la autoridad centralizada.

Administración rural. El estudio de los libros de Catón y de Varrón sobre administración rústica romana podría ser de utilidad para el agricultor de hoy sin importar lo práctico o científico que él pudiera ser. Como veremos, hace dos mil años que los romanos estudiaron los mismos problemas que hoy existen, resolviéndolos con un razonamiento inteligente y una buena administración.

Catón, por ejemplo, indica que cuando el propietario inspecciona sus tierras debe observar cuánto ha progresado el trabajo, qué se ha hecho y qué queda por hacer. Debe convocar entonces a su supervisor y pedir un informe de lo que se ha hecho y preguntar por qué no ha sido posible completar el resto. De acuerdo con Catón, el supervisor de la antigüedad tendrá una muy «moderna» respuesta: «Algunos de los trabajadores han estado enfermos, otros ausentes; el tiempo ha sido malo...».

Después de relacionar esas y otras excusas, Catón indica que la atención del supervisor debe centrarse en el programa de trabajo puesto por él en la visita previa y debe compararlo con los resultados obtenidos. Si el mal tiempo impide que ciertos trabajos sean completados, Catón aconseja entonces que el propietario repase con el supervisor qué trabajos a pesar de la lluvia se podrían haber hecho, tales como la limpieza del establo, clasificar granos, limpiar semilla y reparar aparatos. Finalmente el propietario debe dar órdenes para la terminación del trabajo que se ha descuidado, órdenes que deben ser claras y completamente comprendidas por el supervisor.

Catón establece que las cuentas de dinero, abastecimiento y provisiones deberán ser anotadas para descubrir cuánto vino y aceite se ha vendido, qué precio se obtuvo, cuánto está disponible, y cuánto queda para ser vendido. Finalmente, Catón señala que el propietario debe dar al supervisor *por escrito* un

plan de trabajo para el año⁵⁴ Volviendo al supervisor, Catón relaciona entre sus deberes lo siguiente⁵⁵:

Debe mantener la disciplina.

Debe respetar los derechos de otros y firmemente proteger los propios.

Debe solventar riñas físicas; si alguno es culpable debe administrar el castigo.

Debería mostrar aprecio por la cortesía para alentar a otros a practicarla. Debe mantenerse ocupado.

Debe atender a aquéllos a quienes el patrón le ha recomendado y establecer relaciones con otros dos o tres agricultores de tal modo que pueda intercambiar cosas necesarias en una emergencia.

Debería llevar frecuentemente sus cuentas con su patrón. ¡No se deben consultar adivinos, nigromantes, decidores de la fortuna ni astrólogos!

Debería dar los más altos cumplimientos al equipo de domadores que mantiene su ganado en las mejores condiciones.

Finalmente, debe planear todo el trabajo con anticipación suficiente, ¡pues si algo se hace tardíamente todo se retardará, y aún detenido el trabajo, los gastos continuarán!

¿Cuáles son las obligaciones presentes del capataz? Sostener fluida la producción, mantenimiento de la planta y equipo, mantenimiento de las comunicaciones, mantenimiento de la disciplina, manejo de las relaciones humanas, anticipar planes, participación todo lo cual fue ya establecido o implicado por Catón que vivió entre 234 y 149 a. de J.C.

Durante los últimos cincuenta años se ha puesto bastante atención y énfasis en la selección y ubicación del personal. Sin embargo, Varrón, que vivió entre 116 y 28 a. de J.C., ha dicho esto sobre la selección de braceros agrícolas:

Selecciona para braceros a aquéllos aptos para el trabajo pesado y que tengan algunas aptitudes para la agricultura, lo cual puede lograrse probándolos en diferentes tareas y preguntándoles acerca de lo que hicieron para sus anteriores patrones. El capataz deberá tener alguna educación, una buena

54

Adaptado de Cato *De re rustica*, trad. por un agricultor de Virginia (SIS), *Toman Faro Management* (New York: The Macmillan Company, 1913), págs. 52-290..

⁵⁵ *Ibíd.*, pág. 33

disposición y hábitos de ahorro y es mejor que sea más viejo que los braceros, pues ellos en ese caso lo escucharán con más respeto. El capataz debería ser muy experimentado en trabajos agrícolas, de forma que los trabajadores puedan apreciar que lo que le confiere mando al capataz es el gran conocimiento y habilidad.

Nunca se deberá autorizar al capataz a reforzar su disciplina con el látigo si puede lograr sus resultados con palabras. Es prudente elegir un capataz casado porque el matrimonio lo hará más estable y lo arraigará en el lugar. El capataz trabajará más vigorosamente si se le ofrecen recompensas...⁵⁶

SUMARIO

Es muy probable que el proceso administrativo comenzara primero en la organización familiar, expandiéndose después a la tribu, y que finalmente penetró en las unidades políticas formales, tales como las encontradas en la antigua Babilonia. En esas organizaciones, se inventó un tipo de control financiero y archivo que ordinariamente tomó la forma de tablillas de arcilla con inscripciones.

El reconocimiento del concepto de responsabilidad administrativa fue claramente establecido a través del Código de Hammurabi. Finalmente, los egipcios nos suministraron uno de los primeros ejemplos de una organización descentralizada dispersa, con poco o ningún control, y consecuentemente sus pobres resultados finales. Este sistema de organización es el primer caso registrado de la utilización de una forma descentralizada de organización para dirigir un imperio, e ilustra la debilidad inherente de este sistema que eventualmente lo llevó a su extinción.

La competencia de los egipcios en la planificación y construcción de edificios públicos, sin embargo, es evidente en sus construcciones y pirámides. Los hebreos, también, hicieron su contribución a la teoría de la organización e ilustraron primero el principio de excepción.

Los antiguos filósofos chinos fueron los primeros en reconocer la necesidad de la selección de personal y del *staff* por medios metodológicos, que ellos cubrieron a través de su sistema de servicio civil. En todas esas antiguas civilizaciones vemos una y otra vez evidencias del antiguo reconocimiento del uso de *staff* así como del principio de especialización, notando, especialmente en los

escritos de Mencius, su aplicación en áreas tales como división de un oficio y en oficios hereditarios. La ciencia de la *polity*, la administración de las ciudades y estados, primero aparecieron en la India en los escritos de Kautilya.

Quizá los griegos, más que ningún otro pueblo, nos suministraron la documentación más amplia de los principios de administración en los escritos de Jenofonte, acerca de la universalidad de la administración, especialización, administración como arte, selección de personal, delegación de autoridad, y estudios de movimiento. ¡Esos y otros casos de la historia antigua claramente señalan la «originalidad» de nuestras prácticas administrativas «modernas»!

Los romanos, como hemos visto, cometieron los mismos errores que los egipcios en la organización de su imperio, sobre una base descentralizada con poco o ningún control. Pero las civilizaciones parece que nunca aprenden de los errores de otras, y durante la Edad Media el principio de descentralización fue otra vez violado en el sistema de administración feudal, con la misma extinción final como resultado.

Mirando a la totalidad del «continuum» del pensamiento administrativo durante este período antiguo de la historia, podemos concluir que la administración se apoyó estrictamente sobre una base de ensayo-y-error, con poca o ninguna teoría y virtualmente sin intercambio de ideas y prácticas. Quizá registros inadecuados, comunicaciones pobres y fallos para analizar las razones de los fracasos están detrás de esta falta de aprovechamiento de las primeras experiencias de otros. Evidencias de prácticas administrativas indican claramente, sin embargo, que algunos principios de administración fueron reconocidos en esos antiguos tiempos y al menos localmente comunicados sobre una base de cómo hacerlo.

En general, parece que los principios administrativos empleados nacieron de la necesidad de alcanzar metas propuestas, y que esos principios fueron «descubiertos» una y otra vez por numerosos individuos en la historia, en la medida en que ellos intentaban alcanzar objetivos deseados.

De este modo, en esos tiempos antiguos, el pensamiento administrativo existió, pero solamente en un estado nebuloso y no sofisticado. La administración como un proceso separado no fue verbalizada, sino hasta Platón y Sócrates. Aún entonces, sin embargo, los principios no fueron unificados en un esquema de pensamiento administrativo, ni hay evidencia de alguna cronología de variadas técnicas administrativas construidas sobre las previamente concebidas.

LA ADMINISTRACIÓN DURANTE EL PERIODO MEDIEVAL

Con la caída del Imperio Romano, los pueblos de Europa Occidental fueron reducidos a cubrir las necesidades elementales de la auto conservación. La necesidad primaria a que se enfrentó un individuo fue la protección contra el

asesinato, el robo y la violencia. Para asegurarse esta protección el individuo frecuentemente la buscó en una persona más poderosa que él, pagando como precio con su propia servidumbre, incluyendo la pérdida de la libertad individual y el nacimiento de una relación feudal.

Dadas esas condiciones económicas y ambientales el crecimiento, de las instituciones feudales fue natural e inevitable. Por sí mismo el sistema feudal, por supuesto, no fue verdaderamente más que una extensión de las prácticas que aparecieron en los últimos días del imperio Romano. Por ejemplo, muchos poderes civiles fueron concedidos por la corona a los ricos terratenientes romanos. Como consecuencia de esto creció la práctica entre los pobres y pequeños terratenientes de cederla propiedad de sus tierras a cambio de protección. Así algunas condiciones del feudalismo existieron ya en -tiempos de Roma.

ORGANIZACIÓN FEUDAL

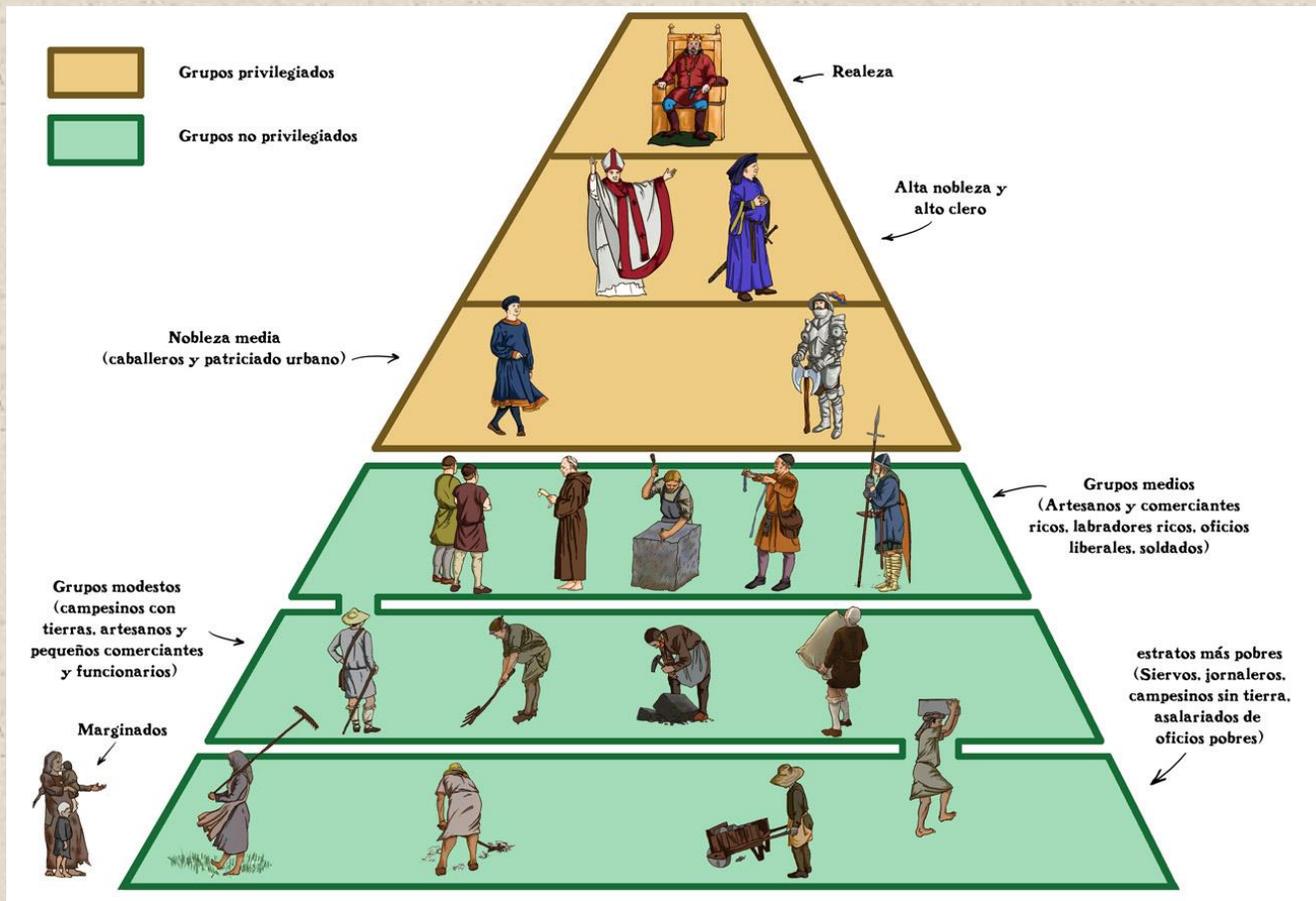
Quizás una breve descripción de las principales características de la organización feudal que existieron entre la caída del Imperio Romano y las tempranas formas conceptualizadas de administración, pudiera ayudar a darnos una mejor idea del sistema de organización que dominó en Europa durante esas cuatro centurias, a veces conocida, como la época obscurantista.

La organización del feudalismo fue de «gradación»*, con grados descendentes de autoridad delegada. En la cúspide de la gran pirámide feudal:

⁵⁷Estaba el emperador o el rey, perteneciendo a él toda la tierra y sus dominios. El retuvo grandes áreas para su uso personal, cediendo el resto a la más alta nobleza. Los grandes vasallos de la corona retenían esos feudos con la condición de rendir ciertos servicios específicos, principalmente militares y financieros. De modo similar, esos vasallos, a su vez, exigieron servicios análogos en clase de sus sub-vasallos.

⁵⁷ *N. del T. No encontrando un término apropiado en español correspondiente a *scaíar*, se empleó el vocablo gradación, que sin ser un término castizo se ciñe, sin embargo, a la idea que se explica en el contexto. En algunos textos en español, sobre administración, se refieren al principio de la jerarquía definiéndolo: como la cadena de relaciones de autoridad directa desde el superior al subordinado a través de toda organización. véase por ejemplo, *Curso de administración moderna*, 3.a ed., por Harold Koontz y Cyril O'Donnell, McGraw-Hill Book Company, México, 1967 y Ediciones del Castillo. Madrid. 1967. Considero que el principio de «gradación» es un caso especial del de jerarquía, ya que siendo el primero una cadena de relaciones de autoridad, implica además estratos escalonados estrechamente vinculados internamente, pero sin haber conexión entre los estratos superiores y los inferiores, y que, finalmente quebrantan la cohesión de la organización.

Este sistema de subfeudalización acabó en una sucesiva graduación hacia abajo hasta la más pequeña unidad feudal: el señor feudal tenía arrendadores dependientes, clasificados como libros y bajando hasta los siervos.



El proceso de descentralización representado por esta pirámide fue posteriormente acentuado por el crecimiento de las instituciones de inmunidad o privilegio. Bajo el sistema, en vasallo ganó el derecho a gobernar su propio territorio como él deseara. El señorío, como una unidad feudal, llegó a ser en algunos aspectos una unidad gubernamental con su tribunal de solo un hombre. El feudalismo, por consiguiente, representó otra aventura de descentralización a gran escala, que involucra las mismas condiciones y problemas con los que se enfrentan las organizaciones contemporáneas, gubernamentales y de negocios.

Como uno podría esperar, sin embargo, el principal problema entonces, como ahora, fue determinar cómo preservar el apropiado equilibrio entre autoridad centralizada y autonomía local. Descentralizar las *operaciones* fue una necesidad para suministrar la atención inmediata y la flexibilidad necesaria para ajustar las políticas a las condiciones locales.

Centralizar *la* autoridad, por otra parte, fue igualmente importante para asegurar que todas las ventajas resultantes de la total interacción de todas las partes sobre el todo, o del todo sobre todas las partes pudieran ser aprovechadas. De acuerdo

con Mooney y Reiley, este equilibrio no es meramente una cuestión de administración; implica también la forma de organización a través de la cual la administración puede operar mejor y alcanzar efectividad⁵⁸.

Sobre este punto, las lecciones del feudalismo enseñaron a los administradores una parte destacada. Se les mostró que la fuerza de la organización se ganaba mediante un control de «gradación». Adicionalmente, mostraron que con un interés común este tipo de organización podría trabajar, pero ellos encontraron, que el concepto de interés común debe existir. Uno de los mayores defectos del feudalismo fue el suponer con poco fundamento que este interés común existió. El mismo supuesto se hizo también por los organizadores de los imperios romano, egipcio y griego.

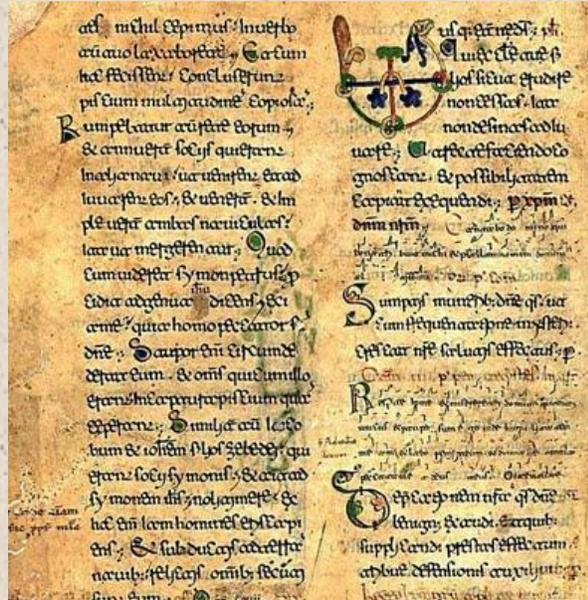
Finalmente, la organización feudal enseñó a los administradores que la delegación de autoridad no es una abdicación que el delegante siempre tiene la autoridad para recuperar lo que él ha delegado y que la delegación confería, pero no transmitía autoridad-. La inapropiada delegación de autoridad por transferencia enseñó claramente que si un administrador deseaba organizar una función sobre una base descentralizada, la organización debe ser efectuada sobre una base de autoridad conferida, de otro modo la búsqueda descentralización se convertiría en desintegración.

James D. Mooney y Alan C. Reiley, *Onward Industry!* (New York: Harper & Bros., 1931), pág. 149.

ESCRITOS ANTIGUOS

Durante el periodo medieval, no se escribió virtualmente ningún libro concerniente a conceptos de administración. Esto no es sorprendente cuando nos detenemos a considerar el ambiente, los autores y sus factores.

El pueblo vivió bajo condiciones hostiles: La auto conservación fue uno de los intereses primordiales; y poca o ninguna atención se prestó a conceptos muy opuestos a las cosas físicas. Quienes escribieron fueron escribas, miembros de órdenes religiosas, o líderes bien educados de la corte. Los libros fueron laboriosamente escritos a mano y solamente los conceptos más importantes fue valioso registrarlos bajo esas tediosas y penosas circunstancias. Los temas típicos incluyeron religión, gobierno del reino, empresas bélicas y las leyes de la tierra. Aquellos que «sabían de letras» y podían leer esos libros fueron los sacerdotes y escribanos, los legisladores y nobles y los hacendados educados. No le fue dada una alta prioridad al arte de la administración, a pesar de su importancia para cada uno de esos grupos.



Administrar o manejar un feudo, por ejemplo, fue frecuentemente descargado sobre uno de los súbditos, mientras el instruido señor se mostraba más interesado con los más «importantes» conocimientos del día, tales como cazar, montar y jugar. No es sorprendente, bajo esas circunstancias, que pocos o ningún escrito sobre administración se realizara durante este período; sin embargo, encontramos alguna evidencia de agudeza administrativa y «know-how». ^X Alrededor del año 900, por ejemplo, Alfarabi, escribiendo sobre la administración de un reino o estado, hizo notar⁵⁹:

En el estado modelo debe haber una jerarquía de jefes quedando bajo el control de una cabeza suprema o príncipe. Este príncipe, cabeza del estado modelo o de la totalidad de la tierra, debe poseer ciertos rasgos: gran inteligencia, memoria excelente, elocuencia, firmeza sin debilidad, firmeza en el logro del bien, amor por la justicia, amor por el estudio, amor por la verdad, aversión por la perfidia, temperancia en la alimentación, bebida y gozos y desdén por la riqueza.

Todos esos rasgos deben ser encontrados en sólo un hombre colocado en el cargo de dirigir la complicada maquinaria del estado. En caso de que todos esos rasgos no se puedan encontrar en un solo hombre, entonces deberá hacerse una Investigación para determinar si hay dos o más que conjuntamente posean los rasgos requeridos. Si hay dos, ambos regirán el estado modelo. Si hay tres, entonces esos tres deberán regir. Si se necesitan más, más deberán regir.

¡Qué gran lista de rasgos modelo es ésta para un administrador contemporáneo! Además, señala la sabiduría de una administración dual, o control por un grupo complementario.

Doscientos años después, en 1100, Ghazali estableció en su libro de consejos para los reyes:

¡Oh Rey del Mundo!, cuatro cosas debes retener siempre contigo: (i) justicia; (ii) inteligencia; (iii) paciencia; y (iv) modestia. Cuatro cosas nunca deben acompañarte: (i) envidia; (ii) arrogancia; (ii) estrechez de mente; y (iv) malicia... Los (reyes) que te precedieron, atrás han quedado, y la llegada de otros está dispuesta. Hasta que ellos vengan, trata con empeño de hacer que todos los monarcas y súbditos sientan que ellos te echaran de menos⁶⁰. De nuevo, un sabio consejo administrativo.

Comenzando con el siglo xiv, sin embargo, podemos más fácilmente reconstruir el pensamiento administrativo de los algo más copiosos escritos aunque insuficientes todavía para los patrones modernos. Con todo, la gente mantuvo registros de acciones y transacciones y de esos relatos ha sido posible reconstruir muchas prácticas administrativas.

En 1494, por ejemplo, Lucas Pacioli * publicó un tratado describiendo el sistema contable de la partida doble. Pacioli no inventó el sistema de la partida doble; él indicó que el sistema empleado en Venecia debería ser adoptado recomendándolo sobre los demás⁶¹. Para los estudiantes de administración, el trabajo de Pacioli es significativo por varias razones.

Técnicamente, la metodología contable sugerida en su libro es aplicable a gran parte de nuestras modernas prácticas contables. Muchos fragmentos del escrito de Pacioli podrían ser insertados en nuestros textos ordinarios de

60

F. R. C. Bagley, trad., *Ghazali's Book of Counsel for Kings (Nasihah al-Muluk)* (London: Oxford University Press, 1964), pág. 83.

61

R. E. Brown y K. S. Johnston, *Pacioli on Accounting* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1963) pág. 26.

* *N del T* Existe una traducción del italiano al español del libro de Pacioli, *Tratado de cuenta y escritura*, hecha por el Dr. Giorgio Berni del Instituto Tecnológico de Monterrey y publicada por la Facultad de comercio y administración de la Universidad de Nuevo León, Monterrey. 1962.

contabilidad sin ningún cambio de palabras. Además, Pacioli señaló la necesidad por un interés en los controles internos administrativos. Siguiendo esta línea recomendó que el memorándum, el diario y el libro mayor fueran numerados y fechados, que los documentos de todas las transacciones se completaran en detalle y se archivaran permanentemente, y que deberían de hacerse auditorías periódicas para la verificación interna⁶². Cuando consideremos que Pacioli no fue un negociante, sino un estudiante y profesor en campos tan diversos como matemáticas, teología, arquitectura y tácticas militares, su atención y sus escritos acerca de esos requerimientos administrativos sugieren que el estudio de la administración de negocios había ganado alguna respetabilidad como una valiosa materia de esfuerzo académico.

Un historiador moderno, Frederic C. Lane, ha escrito dos singulares libros que nos permiten penetrar en algunas de las antiguas prácticas administrativas.

El primero, Venetian Ships and Shipbuilders of the Renaissance, es una historia económica de la industria naviera veneciana; el segundo, Andrea Barbarigo: Merchant of Venice (1418-1449), es una biografía de un antiguo «negociante». Esos libros dan cuenta detallada del estado avanzado del comercio y la industria en la Italia de los siglos XIV, XV y XVI y ya que poco se ha escrito sobre el período anterior al siglo XV, son una valiosa aportación a esta materia.

LOS MERCADERES DE VENECIA

Andrea Barbarigo: Merchant of Venice (1418-1449) describe el florecimiento del comercio de Venecia en el siglo XV. Lane elige a Barbarigo como sujeto para una biografía porque el registro de las transacciones comerciales de Barbarigo estaban disponibles y porque fue él un típico mercader veneciano. Las dos principales áreas de interés para el moderno estudiante de la administración son los tipos de organización de negocios empleados y el uso veneciano de la contabilidad como un instrumento administrativo.



La asociación y la empresa en comandita fueron las dos formas principales de organizar los negocios en el renacimiento italiano. La asociación fue diseñada y usada principalmente en el negocio permanente, mientras **la** comandita fue

⁶² *Ibíd.*, págs. 99-102.

frecuentemente empleada en negocios singulares, exploraciones, o empresas de riesgo⁶³.

Muchas de las grandes empresas, Cósimo de Medici de Florencia, por ejemplo, fueron estrictamente organizadas como asociación en la que un hombre, propietario de un monto considerable de capital, atraería hacia él socios de menor poder y riqueza. Los contratos de asociación usados por los Medici especificaron la duración de la sociedad, frecuentemente de tres a cinco años. Normalmente había renovación⁶⁴.

La asociación de los Medici, aunque organización familiar, fue estrictamente centralizada. Sin embargo, en la típica asociación familiar, la organización fue débil y más bien descentralizada. Frecuentemente esas asociaciones familiares fueron realmente miembros de una casa en que los hermanos agregaban su herencia⁶⁵

Algunas veces la asociación familiar veneciana llegó a ser una combinación fiduciaria de inversiones y compañía propietaria de acciones en que las disponibilidades fueron desparramadas entre bienes raíces, bonos del gobierno, mercaderías, y cuentas mercantiles por pagar. Las empresas familiares con su enorme prestigio y riqueza fueron frecuentemente capaces de ejercer poder económico y presión política⁶⁶.

En comercio internacional, Andrea Barbarigo y otros comerciantes hicieron amplio uso de dos relaciones legales: la copropiedad y la agencia. La copropiedad fue usualmente una empresa comanditaria en que los propietarios tenían responsabilidad limitada. Las combinaciones que se formaron en las escrituras mercantiles de las galeras del estado dividieron la propiedad en acciones, participando los accionistas proporcionalmente en los gastos y beneficios de la empresa⁶⁷. Comparable a los accionistas de la sociedad anónima del siglo XX, fueron depositantes sin interés directo en la empresa, la cual podría invertir su capital en pos de un beneficio⁶⁸

La comandita veneciana ordinariamente usó comisionistas, y Andrea Barbarigo usualmente hizo negocios en el extranjero nombrando como agentes a mercaderes. La práctica italiana antigua de pagar a los agentes una participación de las ganancias, abrió el camino a la costumbre de pagar un porcentaje fijo de la

Frederic C. Lane, *Andrea Barbarigo: Merchant of Venice (1418-1449)* (Baltimore: Johns Hopkins Press, 1944), pag.

⁶⁴ *Ibid.*, pag. 86.

⁶⁵ *Ibid.*, pag. 87.

⁶⁶ *Ibid.*, pag. 89.

Ibid., págs. 91-92.

⁶⁸ *Ibid.*, pág. 93.

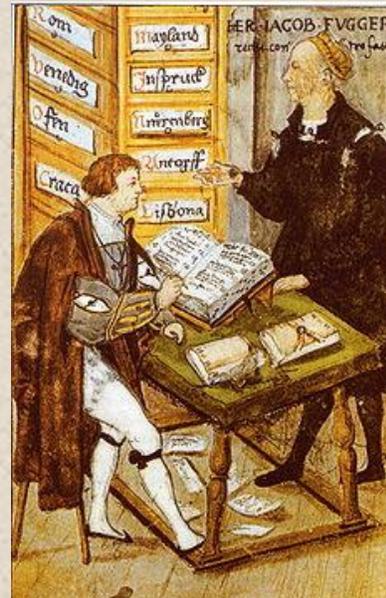
transacción. Barbarigo frecuentemente consignó mercancías a agentes que las podrían a su vez consignar a otros agentes desconocidos por Barbarigo⁶⁹. Fue también hábil en persuadir a los agentes comisionistas para que le rindieran información de los centros comerciales extranjeros, estableciendo de esta manera un servicio propio de novedades internacionales⁷⁰.

Esta desaparecida forma de organización de negocios veneciana frecuentemente caducaba una vez que el negocio era consumado; esto hizo posible que los comerciantes se desplazaran de una a otra empresa, de un tipo de mercancía a otro y de uno a otro agente. El comerciante especializado en un tipo de bienes competía en clara desventaja con aquél que no se atemorizaba de cambiar de una a otra línea. Las grandes ganancias fueron para el negociante que pudiera reconocer el cambio en las condiciones de oferta y demanda y tuviera recursos suficientes para desplazar su énfasis hacia las empresas más productivas. Entonces, como ahora, fue el empresario con visión e iniciativa quien triunfaba.

Los complejos asuntos comerciales y financieros de los mercaderes venecianos forzosamente condujeron a un sistema de documentación y archivo. Durante el tiempo de Andrea Barbarigo, a principios del siglo XV, Venecia empezó a usar de la contabilidad por partida doble, pero el empleo de la teneduría de libros precedió a los venecianos en otra parte de Italia. Los elementos de la partida doble fueron usados en el libro mayor de los banqueros en 1340, y los libros de los comerciantes- banqueros florentinos de esa generación contuvieron si no todos, sí algunos de los elementos⁷¹.

Los libros de los hermanos Soranzo de Venecia (1410-16) muestran que la función más importante del diario fue servir de base al libro mayor. Los Soranzo registraron todas las transacciones en el *memorable* y luego en el diario antes de llevarlas al mayor así que «... si por cualquier causa pierde el mayor por robo, fuego, naufragio... puede por medio de este libro reconstruir siempre el mayor con las mismas partidas, día por día»⁷²

Andrea Barbarigo empleó otras características de la contabilidad que se corresponden con prácticas modernas. Cuando envió paño para su teñido, tenía



⁶⁹ *Ibíd.*, págs. 93-96.

⁷⁰ *Ibíd.*, págs. 120-121.

⁷¹ *Ibíd.*, pág. 153.

⁷² *Ibíd.*, pag. 158.

una cuenta para «lana entregada para ser trabajada», lo cual corresponde a bienes en proceso. Antes de formular su balance de comprobación, Barbarigo hizo algunas importantes consolidaciones de cuentas a fin de simplificar el estado de su activo neto. Una cuenta de pérdidas y ganancias fue usada también por Barbarigo⁷³

Aunque no tan detallados y complejos como los de Barbarigo, registros relativos a la contabilidad de costos han sido encontrados en los libros de contabilidad de Francisco di Marco, un mercader de Florencia (1358-1412). Salarios de hiladores, tejedores y teñidores fueron detallados, dando pormenores en una página entera para cada hilador: peso y precio de la lana a él entregada, peso y longitud de la lana devuelta, y salarios. De hecho, un libro de 1395 detalló los costos de producir dos «rollos»* de tela de lana⁷⁴.

EL ARSENAL DE VENECIA

A medida que el poder marítimo de Venecia creció, sus ciudadanos contemplaron la necesidad de una flota armada para proteger su comercio, el cual era crucial para su subsistencia. Mientras tanto, la ciudad dependió de los astilleros privados para construir la armada, y en tiempos de crisis atraer barcos de la flota mercante. Como su comercio e influencia y concomitantes necesidades de protección crecieron, la ciudad puso en operación en 1426 su propio astillero gubernamental, el Arsenal. La contabilidad en este astillero veneciano fue tan importante como en los negocios, pero se empleó algo diferentemente. Se eligieron supervisores para manejar y registrar personalmente el uso de las partidas, pero a mediados del siglo XV se contrataron específicamente tenedores de libros. En un intento hacia la eficiencia, el astillero llevó una cuenta estricta de monedas, materiales y hombres. También se utilizó una forma temprana de contabilidad de costos. Todas las cuentas fueron consolidadas en dos diarios y un mayor; uno de los diarios se retuvo por los directores del astillero para compararlo con el mayor.

Tres tipos de cuentas de gasto se reconocieron: fijo, variable y extraordinario. También se llevó un meticuloso registro de cada cosa que ingresó y quedó en el astillero⁷⁵.

⁷³ *Ibid.*, pags. 170-75.

⁷⁴

A. C. Littleton, *Essays on Accountancy* (Urbana: University of Illinois Press, 1961), pags. 2223.
⁷⁵ *del T.* En el original folios. Equivalente a folios uniformes de tela, lamina etc.

⁷⁵ Frederic C. Lane *Venetian Ships and Shipbuilder of the Renaissance* (Baltimore: Johns Hopkins Press, 1934), pag. 4

En el siglo XVI cuando el estado veneciano y la flota estuvieron en el cenit del poder, se necesitaron métodos de producción en gran escala para construir y mantener la reserva de la armada⁷⁶. El Arsenal de Venecia, en consecuencia, llegó a ser lo que quizá fue la más grande planta industrial de aquel tiempo. Cubrió sesenta acres de tierra y agua y empleó unos dos mil trabajadores. Muchos de los problemas creados por el tamaño (contabilidad, disposición de materiales, y disciplina de los trabajadores, por ejemplo) fueron resueltos con una eficiencia que muy bien podría emular la moderna industria⁷⁷.

La administración del Arsenal fue notoria por sus balances y comprobaciones. Aunque tres directores del Arsenal estuvieron oficialmente a cargo, los comisionados, que fueron el eslabón que conectaba al senado veneciano con el Arsenal, tenían también influencia. El senado así mismo frecuentemente administró o interfirió en la administración del Arsenal. Los comisionados y los directores estaban tan envueltos en la administración financiera, compras y funciones similares que ellos fueron incapaces de dirigir las operaciones físicas del astillero. Capataces y consejeros técnicos encabezaron las grandes divisiones operativas de los astilleros. Tan importante fue el trabajo del Arsenal para la vida de Venecia que a ningún hombre o grupo sólo le fue confiado su manejo⁷⁸.

El Arsenal hizo más que construir barcos. Tuvo una triple tarea: (1) la *manufactura* de galeras, armas y equipo; (2) el *almacenamiento* de equipo hasta su requerimiento; y (3) el *montaje y reparación* de los barcos en reserva⁷⁹

Los directores del Arsenal fueron advertidos de mantener barcos en reserva que pudieran ser equipados y zarpar a la menor notificación. En el siglo XIV fue requerida una modesta reserva de seis barcos⁸⁰. Pero con el crecimiento del poder marítimo de Venecia, la flota de reserva fue aumentada a cincuenta, y más tarde en el siglo XVI a cien barcos⁸¹. Los requerimientos de reserva no fueron precauciones ociosas, pues la flota entera podría ser barrida en uno o más combates.

Para los tipos presentes, las galeras construidas por los venecianos fueron pequeñas. Este barco ligero (quizá podría ser más correcto «esquife»), que fue el principal sostén de la armada veneciana en el siglo XVI, tenía aproximadamente 106 pies de largo y una cubierta con una manga de 15 a 22 pies. La cubierta

⁷⁶ Ibíd., pág. 127

⁷⁷ Ibíd., pág. 146

⁷⁸ Ibíd., pag. 148-52

⁷⁹ Ibid., pag. 164

⁸⁰ Ibid., pag. 133

⁸¹ Ibid., pag. 142

estaba dividida en tres partes: una plataforma de pelea en la proa, una más grande y más alta en el castillo de popa, y entre ellas abarcando casi la longitud total, el espacio de los remeros dividido a la mitad por un pasamanos hacia abajo. Los remos tuvieron de 29 a 32 pies de longitud y pesaron 120 libras⁸².

Varias áreas de la administración practicada en el Arsenal merecen nuestra atención: (1) numeración y almacenamiento de partes acabadas; (2) línea de montaje y equipamiento de las galeras; (3) prácticas del personal; (4) tipificación de partes; (5) control contable; (6) control de inventarios; y (7) control de costos.



Almacenamiento

Para estar preparados a equipar la flota de reserva al momento de la notificación, el Arsenal necesitó no solamente los barcos sino también los instrumentos y aparejos necesarios. En cualquier momento,

consecuentemente, los almacenes deberían tener a mano para salida de emergencia el siguiente equipo: cinco mil barcos, un centenar de timones, un centenar de arboladuras, dos cientos de palos de navío, cinco mil grilletes, de cinco mil a quince mil remos, además del cordaje, armas, víveres y herrajes⁸³.

La tarea de equipar las galeras fue facilitada por el almacenamiento de equipo. Todo fue numerado e inventariado en un espacio designado. La disposición sistemática de los materiales ahorró tiempo y trabajo y la asignación de almacenes definitivos a diferentes productos ayudó a implementar el proceso de la línea de montaje así como a la seguridad de los inventarios⁸⁴.

Aunque los productos acabados fueron claramente numerados e inventariados, el Arsenal fue lento para adoptar un sistema ordenado de almacenamiento para la madera no procesada. Cuando un trabajador necesitaba un trozo de madera, tenía que buscarlo en un hacinamiento enorme hasta encontrar la pieza adecuada. Como veremos después, toda la madera fue

⁸² *Ibíd.*, págs. 9-10.

⁸³ *26 Ibíd.*, pág. 159.

⁸⁴ *Ibíd.*, pág. 160.

eventualmente guardada en un lugar y clasificada por tipos, para evitar incurrir en un costo tres veces mayor del valor del trozo, para encontrarlo⁸⁵.

Línea de montaje

Cuando llegó el tiempo de equipar las naves de reserva, el Arsenal empleó un sistema similar a nuestras líneas de ensamble modernas. Los almacenes fueron dispuestos a lo largo de un canal, de forma que las galeras pudieran ser traídas para el equipamiento más bien que el equipo ser llevado a las galeras⁸⁶.

Al remolcarse las galeras a lo largo del canal, las armas y el equipo se pasaban a través de las ventanas de los almacenes, cuya localización fue tal, que las partes se colocaban sobre las galeras en la secuencia propia del equipamiento⁸⁷.

Para el equipamiento de emergencia, se asignaron funcionarios del Arsenal a departamentos específicos por tipos de equipo. Un capataz fue responsable de la carpintería, un segundo de la arboladura, un tercero del calafateo, un cuarto de los remos, etc.

El Arsenal deslumbró a visitantes distinguidos por su despacho en el montaje y equipamiento final de una galera. Un viajero español, Pero Tafur, escribió en 1436:

Y al entrar por la puerta hay una gran calle a la diestra y a la siniestra con el mar de por medio, y a cada lado las construcciones del Arsenal provistas de ventanas abiertas, y viene la galera arrastrada por un remolcador, y de las ventanas reciben de una el cordaje, de la otra las vituallas, de otra las armas, de otra las balistas y morteros, y así de ambos lados toda cosa que se requería, y cuando la galera ha alcanzado el fin de la calle, todos los hombres que se necesitaban estaban a bordo, junto con el complemento de remeros, y la galera equipada de principio a fin. De esta manera desembocaron diez galeras completamente armadas, entre las tres y las nueve horas⁸⁸

Cuando Enrique III de Francia visitó Venecia en 1574, se ensambló una galera, completamente armada y botada, en solo una hora. Las galeras de reserva estuvieron, por supuesto, listas para ser botadas con excepción del calafateo y otros acabados menores⁸⁹

⁸⁵ *Ibíd.*, pág. 158.

⁸⁶ *Ibíd.*, pág. 172.

⁸⁷

Ibíd.: pág. 160
Ibíd., pág. 172.

Si la necesidad surgía, el Arsenal podía realizar asombrosas azañas. Sobre el 28 de enero de 1570, por ejemplo, cuando el plan turco para atacar Chipre se conoció, el senado ordenó que cien barcos estuvieran disponibles para mediados de marzo. El Arsenal no frustró las expectativas, completando la orden a principios de abril⁹⁰.

Personal

Ninguna organización industrial tan grande como el Arsenal podría continuar funcionando sin una supervisión más bien severa de la lista y rango de los trabajadores. El Arsenal hizo esta supervisión. Horas de trabajo -tiempo de entrada y de salida- fueron estrictamente obligatorias. La entrada al astillero fue estrechamente guardada para evitar hurtos⁹¹.

Los salarios se pagaron, dependiendo de la tarea, por los días empleados y piezas acabadas. La regla en la manufactura de remos fue la pieza terminada; los capataces vigilaron estrechamente el trabajo y sólo dieron crédito por el trabajo satisfactorio⁹². Salarios por día fueron pagados por el trabajo servil así como para las tareas laboriosas tales como el aseguramiento de maderas y tablonés expuestos⁹³.

Los artesanos que hicieron el equipo trabajaron en talleres separados bajo las órdenes de capataces calificados en la técnica; ellos dieron el material, sólo aceptaron productos bien hechos y llevaron cuenta de la producción. Los capataces fueron capaces de concentrarse sobre sus deberes como directores técnicos, mediante la asignación de otras responsabilidades a subordinados: pagadores de horas cotejadas, manejo de la disciplina por jefes de cuadrilla, etcétera⁹³.

El Arsenal ejerció control sobre la admisión de aprendices a maestría, por más que en el siglo XVI la principal distinción entre ellos fue la diferencia de salarios. En algunos astilleros, sin embargo, los aspirantes a trabajadores, en particular carpinteros, quedaron sujetos a pasar un examen antes de ser empleados⁹⁴.

Hoy en día los administradores de personal acentúan la importancia de un plan sistemático de evaluación del personal como una ayuda para calificar la labor de sus subordinados y para tomar decisiones sobre el personal. Durante el siglo XVI el Arsenal usó también de un plan para evaluar los méritos, administrado por

Ibíd., pág. 14.

Ibíd., pág. 144.

Ibíd., pág. 193.

Ibíd.,
pág. 166.

Ibíd.,
pág. 204.

un comité que se reunía en marzo y en septiembre para revisar los méritos de cada maestro empleado y aumentar su paga si merecía su promoción.

Una interesante información incidental sobre personal es la política del Arsenal sobre la «interrupción-vino», análoga a nuestra moderna «interrupción-café». Considerada como una parte regular de su paga, se ofreció vino a los maestros cinco o seis veces por día mientras trabajaron. Esta práctica no podría incapacitar y dañar a los maestros, como algunas veces sucede, ya que escanciero tenía que ser tan parco como posible fuera en la distribución del vino y sólo podía ser éste de la mejor calidad.

Tipificación

Que las ventajas de la estandarización fueron reconocidas es evidente en la política establecida por el comité de planificación del Arsenal. Esta política estatuyó que (1) todos los arcos fueran hechos de modo tal que las saetas pudieran ajustarse a cualquiera de ellos, (2) todos los dispositivos de popa fueron contruidos con el mismo diseño de modo que cada timón no tendría que ser ajustado a su dispositivo y (3) todos los aparejos y accesorios de la cubierta fueron uniformes. Un administrador general desaprobó dar la oportunidad a cada constructor de hacer una galera de su propio diseño porque esta política podría conducir al desperdicio y a la imperfección en las galeras. De este modo, hace más de cinco centurias que los venecianos reconocieron las ventajas de la estandarización, tanto en el montaje como en la manufactura de sus barcos. En el ensamble, la estandarización podría acelerar la producción y reducir costos; en la utilización haría manejables a los barcos del mismo modo, con la misma velocidad y la misma capacidad de maniobra, permitiendo así operarios como una flota y no como una serie de barcos individuales.

Con el surgimiento de diferentes problemas resultantes del crecimiento del Arsenal, la contabilidad fue la primera en ser reconocida y aceptada como una técnica de control en la administración del Arsenal. En la medida en que el Arsenal desempeñó las funciones de una proveeduría discreta, una estricta ordenación contable fue la primera consideración obvia en las mentes de aquéllos que manejaron su administración. Cuentas completas y seguras fueron los principales requerimientos, ya sea que el Arsenal comprara en mercado abierto o contratara por productos con artesanos a quienes surtía con los materiales y pagaba por pieza. También fue requerida una contabilidad estricta de dinero, de materiales y finalmente de hombres y del uso de su tiempo.

En regulaciones establecidas por el Arsenal alrededor de 1370, todas las cuentas fueron consolidadas en dos diarios y un mayor. Un diario fue guardado por el director del Arsenal que veló por la caja en efectivo. El jefe de contadores registró las partidas en el mayor tomándolas del segundo diario que fue guardado por el subjefe. Cada pocos meses dos directores del Arsenal trabajaron juntos verificando sus diarios con el mayor a fin de comprobar que no existían errores. Cada septiembre el mayor era balanceado, cada cuenta por separado; el balance

era entonces llevado a un mayor nuevo, y el viejo se mandaba a las oficinas del tesorero para ser auditado.

En 1564 se hizo un intento para dividir todos los gastos del Arsenal en tres cuentas. La primera cubrió los gastos fijos; la segunda gastos necesarios y no limitados; y la tercera para gastos extraordinarios. Esta división del presupuesto del Arsenal en fondos separados para fines diferentes llevó a una multiplicación tal del número de libros mantenidos, que en 1555 (sic) fue necesario de nuevo estipular que, no obstante, los fondos fueran separadamente contabilizados; en el mayor y en los dos diarios deberían registrarse todas las transacciones. Lo importante aquí es que el Arsenal necesitó y triunfó en conseguir, un método para conservar vestigio de todos los gastos así como un medio para evaluarlos gastos hechos.

Aunque el Arsenal empleó libros de entrada y mayores, como hemos mostrado, el origen de la contabilidad moderna puede retrotraerse a 1494, año en que Lucas Pacioli, un fraile franciscano, publicó un trabajo sobre contabilidad por partida doble. Cincuenta años después el libro fue traducido al inglés. Para el fin del siglo XVII, los principios y prácticas de la contabilidad por partida doble fueron ampliamente conocidos virtualmente en su forma moderna, en los centros industriales y comerciales.

De hecho, Tomas Watts se refirió a este método de llevar cuentas como su «ciencia favorita» y sólo tuvo desdenes para aquéllos que mantenían libros de una entrada. La contabilidad sistemática moderna originada en este tiempo, representó una de las primeras metodologías generales de administración.

Siendo significativa como un método cuantitativo, quedan por debajo de los problemas contables, los problemas de observación y medida, análisis de sistemas, construcción de modelos y teoría de las decisiones -todos necesitados por las pesquisas de los antiguos administradores para asegurar registros adecuados en la toma de decisiones.

Para controlar los inventarios, encontramos que se mantuvo un registro detallado por los bodegueros de armas, municiones y adonde fueron enviadas, sin importar de quién provinieron las órdenes de embarque.

La vigilancia efectiva de todo lo que salía del Arsenal fue responsabilidad de los porteros. Ellos pararon la salida de cualquier cosa que no llevara el permiso firmado de los directores del Arsenal.

Los armeros llevaron también registros de las mercancías recibidas, pero funcionarios especiales fueron empleados para apreciar la compra por el Arsenal de ciertos bienes. Esos inspectores o «tasadores» como entonces se llamaban, se hicieron responsables de la inspección de la madera valorada comprobando la calidad, y reportando su valor a los directores que formalmente la adquirirían. Ellos fueron también responsables de la verificación de los productos acabados.

Control de costos

Aunque se tomaron disposiciones adecuadas para computar los bienes recibidos, ningún sistema regular se utilizó antes de 1564 para la ordenada disposición después de entregados los artículos. Cuando un trabajador necesitaba un trozo de madera la materia prima principal tenía que buscar entre las pilas de trozas hasta encontrar la ajustada a su necesidad. Este fortuito manejo de las existencias de madera contrastó agudamente con el ordenado arreglo de los productos acabados como anteriormente afirmamos.

El estudio de Mane, sin embargo, indicó que esta ineficiencia no atrajo la atención de los funcionarios hasta que se expresó en términos de pérdida de dinero. Así, en 1564 un contador testificó que en el Arsenal se gastaron cerca de quinientos ducados al año para encontrar y remover la madera. Adicionalmente, fue necesario limpiar de madera el camino, dondequiera que un barco fuera botado. Esta actividad exigió un gasto de 1200 ducados al año. Un contador estimó que costaba tres veces el valor de la troza, encontrar la troza misma.

Aquí tenemos un ejemplo del antiguo uso de un método cuantitativo como ayuda en la toma de decisiones. Como resultado de esos estudios de costos se estableció en lugar separado un depósito de madera, en donde fue arreglada de una manera ordenada, con una completa apreciación de los ahorros en tiempo y trabajo así como en el valor de un inventario seguro.

Además de esas operaciones, otros penetrantes conocimientos en los conceptos administrativos del período han sido proporcionados por escritores del siglo XVI, tales como Tomás Moro y Maquiavelo. Ambos escritores presentaron evidencias interesantes de pensamiento administrativo.

ESCRITORES DEL SIGLO XVI

Tomás Moro



Como muchos otros libros sobre la materia, la *Utopía* es un intento literario de Tomás Moro para crear un estado ideal. Adiestrado en la ley, pero quizá más famoso aún como hombre religioso y de letras, Moro concibió a su estado, por encima de todo, como un estado bueno.

Fue inevitable que la sociedad ideal de Moro pudiera ser una sociedad buena.. El fue, en efecto, un hombre verdaderamente noble que finalmente fue a su muerte, simplemente porque no pudo reconciliar sus principios con los deseos de su rey.

Nacido en Londres en 1478, por un tiempo Moro consideró ingresar al sacerdocio católico, pero prefirió el derecho y destacando llegó a ser alguacil de Londres y señor canciller de Inglaterra. Primero se granjeó la ira del Rey Enrique

VII al oponerse a un requerimiento de éste, a un subsidio extravagante. Más tarde, cuando el Rey Enrique VIII insistió en divorciarse de Catalina de Aragón para casarse con Ana Bolena, Moro renunció como señor canciller. Fue transigente para aceptar el Acta de Sucesión al trono que hizo en favor de sus hijos con Ana Bolena, pero no pudo hacer el juramento para impugnar la autoridad del Papa sobre la Iglesia de Inglaterra. Por desafiar al Rey, Moro fue tratado como un traidor, condenado y degollado en **1535**.

Los lectores de la **Utopía** de Moro fueron sus contemporáneos mejor que la posteridad. Su estado ideal podría corregir los abusos y las injusticias administrativas como él las vio en la Inglaterra y Europa de sus días. El libro I de **Utopía** bosqueja las insuficiencias de su sociedad; el libro II describe el estado ideal.

Moro culpó de los males económicos de Inglaterra a la mala administración de la clase noble existente. Como él los vio, los nobles fueron parásitos improductivos que vivieron del trabajo de los poseionarios de sus tierras; rodeando a los nobles hubo otro grupo improductivo, su cortejo, hombres que ni aprendieron un negocio ni ganaron su subsistencia⁹⁴. Para complicar las dificultades de los poseionarios, muchos nobles convirtieron su tierra en pastizales para ovejas lanzando a los agricultores de la tierra, al desempleo. Tales ex-agricultores fueron frecuentemente arrojados en prisión por vagancia, aunque hubieran podido ofrecer sus servicios gustosamente si un empleo hubiera estado disponible⁹⁵.

Como un economista moralista, Moro vio los placeres y las diversiones de ricos y pobres como una fuente más de sus dificultades económicas. Atacó el consumo conspicuo del rico, sus vestiduras ostentosas y su gula en comer. Mientras el pobre atrajo su propia ruina económica disipando sus reducidas ganancias en bebidas baratas, establecimientos de vino y prostitución, juegos de azar y tejos⁹⁶. En su estado ideal Moro propuso mediante una mejor administración, eliminar el consumo suntuoso del rico y las diversiones del pobre y canalizar los fondos a más útiles propósitos.

En **Utopía** las ocupaciones son caracterizadas por los principios de especialización del trabajo y máxima utilización de la fuerza de trabajo. A1 lado de unos cuantos individuos que podrían dedicar sus vidas a las letras (y que



⁹⁴ Sir Thomas More, *Utopía*, ed. Edward Surtz (New Haven: Yale University Press, 1964), págs. 21-22

⁹⁵ *Ibid.* pág. 25.

⁹⁶ *Ibid.*, pág. 27.

deberían ser de la variedad más útil!), todas las personas de ambos sexos, podrían ser obligadas en una edad temprana a aprender un oficio que las ocuparía por el resto de sus años productivos.

La mayor parte de los individuos normalmente aprenderían el oficio de sus padres, pero se les podría permitir elegir otro si se ajustara mejor a sus capacidades e inclinaciones. De acuerdo con Moro, los oficios útiles, podrían incluir los textiles de lino y lana, la albañilería, metalurgia y carpintería⁹⁷.

Aunque Moro no se refirió por sí mismo a la materia de organización y administración en **Utopía**, contribuyó, sin embargo, con algunos puntos notables. Sus comedores comunales subrayaron las economías de la producción masiva. También acentuó las ventajas de la especialización del trabajo cuando habló en su estado ideal de los oficios. En una sección un poco precipitada sobre el gobierno de **Utopía**, delineó un sistema de gobierno por funcionarios electivos un nuevo tipo de administración del reino que fue anatema para el rey de Inglaterra.

Nicolás Maquiavelo, contemporáneo italiano de Moro, jamás habría aceptado la doctrina humanística presentada en **Utopía**. De hecho, podría haberse mofado de muchas de las reformas administrativas de Moro de haber leído **Utopía**, así como de la estrategia bélica de los piadosos utopianos quien, por desaprobar la guerra, contratarían a sus vecinos para que pelearan por ellos⁹⁸.

Aparte de sus debates religiosos y sociales, sin embargo, **Utopía** es un cáustico ataque sobre las prácticas administrativas de la existente nobleza de Inglaterra; y la vida administrativamente organizada de la **Utopía** de llo, probablemente representa un mejoramiento considerable para la miserable existencia de los campesinos de ese tiempo. El libro de Moro es importante para nosotros, porque refleja el reconocimiento y la importancia dadas a la administración, entre 1480 y 1550, por uno de los hijos más grandes de Inglaterra, aunque, por supuesto, Tomás Moro no hubiera reconocido su libro como un trabajo de administración. No obstante, los comentarios sobre administración de llo, bien pueden haber servido para abrir los ojos de algún líder inglés y para proveer un esquema de cambios futuros hacia una administración mejor de hombres y recursos.

⁹⁷ *Ibid.*, pág. 69.

⁹⁸ *Ibid.*, pág. 122.

Nicolás Maquiavelo

Aunque Tomás Moro fue canonizado, la posteridad ha pagado un mayor tributo de emulación a Nicolás Maquiavelo. Estos dos renacentistas contemporáneos son un interesante estudio de contrastes. Moro, el piadoso predicador, fue una figura prominente entre los humanistas; Maquiavelo, el astuto filósofo y observador de los asuntos del estado, contempló al mundo con realismo práctico.



Estadistas y líderes mundiales han sido guiados durante centurias por el consejo sagaz de Maquiavelo si bien no han admirado menos a Tomás Moro como dechado de virtudes. Un investigador de la verdadera filosofía de la vida bien podría intentar una síntesis de las ideas de esos dos intelectuales del renacimiento.

Poco afortunado es que, al paso de los años, Maquiavelo haya adquirido una reputación negativa. Shakespeare y otros escritores lo han usado como modelo de caracteres poco escrupulosos, voraces e insidiosos. Para la mayoría de las personas, su nombre conlleva astucia maligna.

Nacido en 1469 de una empobrecida familia de la clase media en Florencia, obtuvo una posición a la edad de veintinueve años en la burocracia de la ciudad-estado. Especializándose en el uso de palabras y en la escritura de documentos, rápidamente se distinguió como la imagen renacentista de la burocracia y consejero de confianza del siglo XX. Reconocido como un perspicaz estudioso de hombres y gobierno fue comisionado como emisario no oficial en cada ciudad-estado importante de Italia y en varios países extranjeros. Como diplomático tuvo la oportunidad de observar en acción a hombres y gobiernos. Los informes que mandó a Florencia fueron juiciosos y agudos. En una brillante carta al joven Rafael Girolami, que había sido nombrado embajador, Maquiavelo le recomendó buscara las relaciones amistosas en la corte y cómo cultivarlas con el propósito de obtener información confidencial. La carta es indudablemente autobiográfica⁹⁹.

Si no hubiera sido por un período de ocio forzado, Maquiavelo jamás hubiera escrito ***El Príncipe de Los Discursos***, los dos trabajos por los cuales es más conocido. Cuando la familia de los Medici fue restaurada en el poder en **1512**, perdió su posición en el gobierno florentino, y por el resto de su vida se esforzó en

⁹⁹ Niccolò Machiavelli, *Machiavelli: The Chief Works and Others*, trad. Allan Gilbert (Durham, N. C.: Duke University Press, 1965), 1, 116.

vano para ser reinstalado en un puesto en el gobierno. De esta manera dedicó sus años de declinación a escribir¹⁰⁰.

Y escribió volúmenes. Su trabajo abarca poesía, epístolas, comedias, historia; todas las formas literarias. Los discursos, que no tienen tema central, son unos comentarios sobre los primeros diez libros de la Historia de Roma de Livio. El príncipe, que fue resumido de Los discursos, es un libro comprensivo dedicado a uno de los jóvenes príncipes de los Medici en un intento inútil para recuperar su favor. De acuerdo con Max Lerner, el príncipe no es nada extraordinario pero sí original. Una literatura tradicional sobre este tema arranca desde la Edad Media. Fue el enfoque de Maquiavelo, sin embargo, lo que alarmó a sus colegas. Descargando de las cualidades teológicas, metafísicas y sansimonianas los libros tradicionales sobre normas, se atrevió a revelar las maquinaciones interiores detrás del poder de la ciudad estado. Todos conocieron esas realidades, pero ninguno habló o se atrevió a escribir acerca de ellas¹⁰¹.

Los principios del poder y mando de que se ocupó Maquiavelo son aplicables a casi todo esfuerzo organizado y proyectado. Si hubiera escrito en el presente, probablemente habría analizado las estructuras de poder de nuestras grandes organizaciones, a fin de aconsejar a los jóvenes ejecutivos sobre cómo alcanzar la cima jerárquica. O en estos días de toma masiva de responsabilidades, podría aconsejarnos insertar nuestros pequeños equipos administrativos, dentro de una o dos factorías clave, de otro modo tendríamos que emplear la mitad de nuestro **staff** en dar órdenes, expedir peticiones y comprobar si han sido adecuadamente ejecutadas.

Añadiría que un equipo administrativo no podría costar mucho y que la única gente que sería mortificada podrían ser los administradores cuyas tareas han sido asumidas -y puesto que éstos no estarían más en la empresa sólo causarían pequeñas dificultades-. Mientras tanto, el resto del **staff** no protestaría en tanto que mantuvieran sus anteriores tareas, y particularmente si recuerdan el ejemplo de los administradores despedidos. Aquí el principio conductor de Maquiavelo, es que las personas con antigüedad en las empresas «asumidas» deberían ser calurosamente recibidas y alentadas, o despedidas. Ya que, si no separadas quedarán sin poder; pero si son simplemente degradadas, permanecerán unidas, resentidas y determinadas a recuperar su antigua y pasada gloria¹⁰².

¹⁰⁰ Niccolo Machiavelli, *The Prince y The Discourses* (New York: Random House, inc.. 1950), pág. XXVII

¹⁰¹ Ibid., pág. XXVI.

102

Antony Jay, *Management and Machiavelli* (New York: Holt, Rinehart & Winston, Inc., 1967), pag.

Pertinentes para la administración en el siglo XX son algunos principios amplios que pueden espigarse a través de **El príncipe y Los discursos**:

1. **Dependencia de la aprobación de las masas.** Maquiavelo reiteró frecuentemente el tema de que la existencia continuada de cualquier gobierno, sea monárquico, aristocrático o democrático, depende del apoyo de las masas. Los príncipes pueden heredar el poder o pueden usurparlo, pero para ganar un control firme del estado deben de ganar de algún modo la aprobación del pueblo. Esto claramente establece el conocimiento de Maquiavelo de la aceptada teoría de que la autoridad fluye de abajo hacia arriba y no de arriba hacia abajo, un concepto considerado por muchos eruditos como originado en el siglo XX. -

Continuando en esta línea, Maquiavelo indicó que si un príncipe puede elegir entre ganar poder a través de la nobleza o a través del pueblo, debería inclinarse definitivamente por lo último¹⁰³

2. **Cohesión.** Como los otros principios de Maquiavelo, el principio de la cohesión en la organización se propone para asegurar la continuación de la viabilidad del estado. En este principio indica que la manera más efectiva cómo un príncipe puede mantener la unidad orgánica, es reteniendo un firme poder sobre sus amigos. Debe observarlos cuidadosamente y sosegarlos a fin de emplearlos con ventaja. Sobre el manejo de dominios extranjeros, aconseja al príncipe vivir en los territorios conquistados, donde puede ejercer un vigoroso control.

El elemento crucial de la cohesión organizacional fue asegurar que el pueblo supiera qué puede esperar de su príncipe y a su vez lo que éste puede esperar de ellos; el principio de la responsabilidad definida. Un príncipe que no tiene leyes sino que oscila de una política a otra puede desmoralizar rápidamente al estado entero¹⁰⁴. El pueblo debe saber exactamente la medida de sus penalidades por sus crímenes, y no debe estar dispuesto, para evitar el castigo, a la realización de otros actos meritorios. Un hombre que ha cometido un crimen debe ser castigado sin considerar sus méritos anteriores¹⁰⁵

3. **Liderazgo.** Maquiavelo escribió sobre dos clases de líderes (o administradores): el natural o tipo innato y el tipo cuyas técnicas han sido adquiridas. El único objeto de El Príncipe, fue, por supuesto, asistir al joven príncipe en adquirir las técnicas del liderazgo (de administración). Maquiavelo frecuentemente mencionó reyes y príncipes (el tipo que usualmente heredó su poder), que fallaron como caudillos porque su personalidad básica careció del aura carismática de un gran líder. La inferencia es que algunos individuos, sin considerar el adiestramiento, siempre carecerán de los atributos personales necesarios para llegar a ser líderes capaces.

10

5

10

6

¹⁰³ *ibid.*, pags. 36-37.

⁷ *Ibid.*, pág. 225.

¹⁰ *Ibid.*, pág. 181.

8

10

9

10!

11

1

Un príncipe (o administrador) debe con su ejemplo inspirar a su pueblo hacia la búsqueda de metas más elevadas. Especialmente cuando el estado es amenazado por los enemigos, debe intentar elevar la moral de su pueblo. En ocasión de un sitio, el pueblo puede ser exaltado por las cualidades intangibles de jefe, de su príncipe, en tanto se prepara para la defensa y el combate¹⁰⁶. Sonando a algo parecido a un consejo en relaciones humanas, Maquiavelo instruye al príncipe para «... poner atención a todos los grupos, mezclándose con ellos de tiempo en tiempo y dándoles ejemplo de su humanidad y munificencia, siempre, sin embargo, manteniendo en alto, la majestad de su dignidad, a la cual, jamás le será permitido caer en bagatelas»¹⁰⁷.

Para ser un buen administrador, un príncipe debe ofrecer recompensas y otros incentivos a aquellas personas que pudieran mejorar la ciudad y el estado. Debe alentar a la ciudadanía, a la prosecución de sus profesiones aportando lo mejor de sus habilidades, garantizándole que no será injustamente privada de sus bienes¹⁰⁸.

Un buen príncipe debe ser también un sabio observador de los acontecimientos y del pueblo, capaz de usar a ambos para su ventaja. No de una manera subrepticia sino, al modo de un empresario de éxito, debe aprender a tomar ventaja de una oportunidad cuando aparezca. También debe ser sensible y adaptarse a los signos de los tiempos¹⁰⁹. Debe ser bastante sagaz para distinguir entre aquéllos nobles que le son leales y aquéllos que sólo persiguen sus propios fines. Debe ser capaz para reconocer a ambos y usarlos para su ventaja¹¹⁰.

4. **Derecho a la supervivencia.** Uno de los objetivos primarios de cualquier organización, creyó Maquiavelo, debe ser su propia supervivencia. Todos, organismos gubernamentales, órdenes religiosas, y corporaciones buscan su perpetuación. Por consiguiente, aconsejó qué, como los romanos, un príncipe debe estar constantemente alerta de los desórdenes a fin de afrontarlos mientras todavía pueden ser remediados. Cuando la supervivencia de su reino esté en riesgo, un príncipe está justificado para tomar medidas crueles y para abandonar, si es necesario, toda pretensión de virtud, y aún quebrantar la confianza cuando las razones que lo auto-constrañen no existen¹¹¹.

Maquiavelo estableció cuatro preceptos para administrar con éxito, no una cadena de tiendas, sino las operaciones de un estado. Pero en sus principios: de apoyo en la aprobación, cohesión., liderazgo y derecho a la supervivencia, encontramos uno de los primeros pronunciamientos publicados de los fundamentos básicos de todo esfuerzo organizado. Quizá 'su mayor contribución de interés al pensamiento administrativo académico, es que sobradamente

Ibíd., pág. 41.

Ibíd., pág. 85.

Ibíd.

Ibíd., pág. 14

Ibíd., pág. 37.

Ibíd., pág. 64.

identificó a la administración como un concepto, pues sería aplicando efectivamente la administración cómo los príncipes (o administradores) lograrían sobrevivir.

SUMARIO

El período medieval sirve como un puente entre la antigüedad y la edad del despertar conocida como el renacimiento. Aunque organizado en una estructura feudal, el hombre comenzó a dar pasos significativos en su pensamiento acerca de la organización y administración.

Alfarabi, en efecto, en el siglo X formuló una descripción de tareas para un estado dominante: en el año 1100, Ghazali asesoró al rey sobre cómo debería actuar y las cualidades que debería desarrollar para ser un buen administrador.

Venecia, el caldero del intercambio económico, desarrolló formas tempranas de empresas, y su astillero en particular nos proporciona un cuadro excelente del estado de conocimientos, pensamiento y prácticas administrativas del período.

Tomás Moro contribuyó con ideas utópicas para la administración de una sociedad ideal. Maquiavelo, por otra parte, nos dio una penetrante idea de las maquinaciones de los jóvenes príncipes administradores y destiló el pensamiento de la época en cuatro principios administrativos: 1) apoyo de la base administrada, (2) cohesión (3) liderazgo y (4) derecho a la supervivencia.

Desde el punto de vista del pensamiento administrativo, el período no es especialmente brillante, pero es de interés para el pensamiento administrativo académico, porque ofrece una penetrante visión del primer sistema real de las prácticas administrativas y del pensamiento de la antigua élite administradora.