

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

Un enfoque teórico práctico



Sergio Hernández y Rodríguez

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

El hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente. Infinidad de hechos históricos demuestran que, desde sus orígenes, el ser humano tuvo necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, por lo que se estableció en grupos para protegerse del medio ambiente.

Poco a poco, la humanidad llegó a conclusiones sobre cómo debía organizarse para producir lo que necesitaba, aprendió de los fracasos, también de sus éxitos y gradualmente formó una teoría empírica que se transmitió de generación en generación bajo las condiciones específicas de cada pueblo.

Desde el momento en que tuvieron que hacer una tarea ardua o pesada, como cazar, mover una roca o recolectar sus alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para lograr lo que deseaban. Y en la medida en que la tarea era más difícil, requirieron una mejor organización. Surgieron entonces los líderes que dirigían las operaciones, como la caza de un mamut o la construcción de una pirámide, en grupos más evolucionados.

Naturalmente, no se puede decir que en los inicios de la organización social (familias, tribus y clanes) haya existido una carrera de licenciado en administración; pero es evidente que existieron actos administrativos que permitieron a los hombres primitivos realizar las actividades necesarias para satisfacer sus necesidades básicas. En esos actos hubo planeación y organización, ejemplo de lo cual es la división del trabajo; además, siempre hubo líderes que guiaban a otros en el desempeño de las labores cotidianas.

Con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones, se fueron desarrollando estructuras y organizaciones sociales, hasta alcanzar el estado actual. Enseguida analizaremos algunos aspectos relevantes de dicho desarrollo.

Primeras civilizaciones

Asia Menor y los judíos. El pueblo judío estuvo entre los primeros en aceptar el monoteísmo. Practicó formas capitalistas desde el 1000 a. de C. aproximadamente, e influyó en Europa, en diversas épocas, a través de constantes migraciones.

El libro judío más importante es el *Antiguo testamento* contenido en la Biblia. En él hay diversos pasajes que han influido en la teoría administrativa moderna. Hay muchos refranes populares cuyo origen se encuentra en los *Proverbios* salomónicos, por ejemplo: "El que a dos amos sirve, con uno queda mal."

También citamos el pasaje bíblico del *Éxodo*, capítulo XVIII, en el cual Jethro, suegro de Moisés, dice a éste: "enseña a las personas las ordenanzas y las leyes. . . selecciona a los mejores. . . y asígnales ser guías de miles, y guías de cientos, y guías de cincuentas, y guías de decenas y esos guías deben administrar las cuestiones de rutina y llevar a Moisés sólo las cuestiones importantes".

Europa. En la antigüedad, la civilización más evolucionada de Europa, fue la griega. Durante el milenio precedente al inicio de la era cristiana, surgieron y florecieron en el Peloponeso diversos pueblos. Entre ellos destacó el espartano, famoso por su disciplina militar y porque vivió, de alguna manera, en un régimen relativamente socialista. Licurgo, rey de Esparta, tomó de los egipcios la idea de separar al ejército del resto del pueblo y lo hizo bajo estrictos principios racistas, pues sólo a los más fuertes e inteligentes se les permitía entrar a dicha institución. A los niños que nacían demasiado débiles o con algún defecto físico, se les mataba. Se dice que era tan rígida la disciplina que observada por los soldados espartanos, que debían obedecer órdenes aun en contra de su propia vida. Si le era ordenado caminar de frente y había algún precipicio, él no podía interrumpir su marcha aunque finalmente cayera. Este pensamiento aún prevalece, y muchos supervisores modernos consideran que sus órdenes deben acatarse sin discusión: "el jefe siempre tiene la razón".

No toda la filosofía griega vino de Esparta. La mitología jugó un papel muy importante en el comportamiento del pueblo. A través de historias sobre sus dioses, fábulas y leyendas, se plasmaba, metafóricamente, toda su visión del mundo. Homero escribió la *Iliada* y la *Odisea*, epopeyas donde se señalan pautas de comportamiento. Muchos autores modernos utilizan las figuras mitológicas como formas para explicar situaciones cotidianas. Así, por ejemplo, usan todavía la figura de Pigmalión para ilustrar cómo el buen trato a los trabajadores provoca la modificación de su comportamiento, con lo cual apoyan las teorías de Douglas McGregor.

Influencia de los filósofos

Sócrates (470-399 a. de C.), fue el primer occidental en afirmar que "todo el conocimiento de los sentidos es falso, no digno de confianza por imperfección de los mismos", es decir, genera conocimiento subjetivo, no objetivo como el basado en los hechos.

Se puede considerar a este filósofo como padre de la dialéctica, ya que afirmó: "lo único que sé, es que no sé nada". Éste era su principio fundamental para llegar a la verdad, por lo cual preguntaba a todo aquel que encontraba el porqué de las cosas. Llegó a la conclusión de que los iletrados, hombres del mercado, lograban profundas deducciones con mayor rapidez que los eruditos de la época.

Como una extensión del pensamiento socrático, hoy podemos afirmar que, en las organizaciones modernas, el empleado y el operativo conocen ciertas causas de los procesos mejor aun que los directivos, aunque estos últimos tengan una visión global más precisa.

Hay que recordar que Sócrates fue condenado a morir envenenado con cicuta. A pesar de ello, consideró que era la ignorancia de sus jurados quien realmente le condenaba, ya que según él, éstos no eran hombres de mala fe, sino ignorantes, puesto que lo acusaban de pervertir a la juventud al cuestionarles dialécticamente sobre el origen de los dioses griegos.

Platón. Nació en Atenas en el 427 a. de C. Fue discípulo de Sócrates, escribió *La República*, *Las Leyes*, *Critón*, *Fedón*, *Gorgias*, *El banquete* y otras obras. Murió en el 347 a. de C.

Con motivo de la muerte de Sócrates en el año 399 a. de C., Platón escribió *La República*, obra en la que pretendió formular un modelo de organización social gobernada por una aristocracia de filósofos y sabios, a los que se prohibía acumular riqueza, por ser ésta contraria a la naturaleza de la bondad y la virtud. Platón derivó el origen del Estado de la necesidad humana de asociarse y de la división del trabajo. Éstas son sus palabras:

La ciudad nace, en mi opinión, por darse la circunstancia de que ninguno de nosotros se basta a sí mismo, sino que necesita de muchas cosas. . . Así, pues, cada uno va tomando consigo a tal hombre para satisfacer esta necesidad y a tal otro para aquélla; de este modo, al necesitar todos de muchas cosas vamos reduciendo en una sola vivienda a multitud de personas en calidad de asociados y auxiliares, y a esta cohabitación le damos el nombre de ciudad.

En otro párrafo dice: "Cuando más, mejor y más fácil se produce, es cuando cada persona realiza un solo trabajo de acuerdo con sus aptitudes. . . y sin ocuparse de nada más que de él."

Algo semejante ocurre en las empresas y organizaciones modernas, ya que por regla general los hombres no poseen todas las habilidades necesarias para realizar todas y cada una de las diversas actividades implicadas en el funcionamiento de dichas empresas y organizaciones. El mismo directivo debe percatarse de que sus subordinados y colaboradores pueden tener habilidades natas o adquiridas que él no posee.

Platón se inclinó por el régimen aristocrático, en el que los gobernantes deben ser filósofos y tender a la contemplación del bien. Describe cómo han de seleccionarse y probarse, y detalla los elementos de la formación que deben recibir.

Platón sostiene que existen tres clases de hombres, según su nivel de raciocinio:

- La de oro: los gobernantes
- La de plata: los guerreros
- La de hierro y bronce: labradores y artesanos.

El pensamiento platónico aún subsiste en muchas organizaciones modernas, en donde es común oír: "Dios hizo a unos cuantos para mandar (la aristocracia) y a los demás para obedecer."

Aristóteles (384-322 a. de C.). El más destacado discípulo de Platón fue Aristóteles, nacido en Estagira, Macedonia, por lo cual fue llamado el "Estagirita".

En sus trabajos, Aristóteles criticó el pensamiento de su maestro, sobre todo en lo relativo a las ideas utópicas de *La República* y *Las Leyes*. También, en el campo filosófico se apartó de sus ideas, a partir de su propia concepción del origen de las ideas. Se dice que Platón fue el "idealista" y Aristóteles el "realista".

Su obra más discutida en administración, ciencia política, derecho y economía es *La Política*, en la que distingue los conceptos de Estado y Gobierno (autoridad) y plantea la necesidad de separar la autoridad del Estado en tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial, para lo cual señala la organización y funciones de éstos. Tal división se conserva hasta nuestros días en muchos Estados. En este aspecto se le considera antecesor de Montesquieu, quien estableció la operatividad del principio de división de poderes, base de la limitación en el ejercicio del poder.

Aristóteles, al referirse al orden de la sociedad, critica que Platón hubiera saltado del concepto de individuo al de aldea, sin tomar en cuenta a la familia como la célula social básica del Estado. El "Estagirita" incluye al esclavo como elemento de la familia, tratando de justificar, así, la esclavitud.

Según él, los actos administrativos desde el punto de vista económico, pertenecen a dos categorías:

- a) La economía natural, que se encarga de la administración de los recursos.
- b) La crematística, que se encarga del incremento y adquisición de los recursos.

No cabe duda que los pensamientos de Aristóteles continúan vigentes en nuestra civilización, ya que las empresas, en tiempos de abundancia de recursos, orientan su crecimiento hacia el mercado, se dedican a vender y descuidan su administración interna e incluso desperdician recursos. En épocas de crisis se dedican a controlar mejor los recursos y logran disminuir desperdicios, tiempos muertos y gastos innecesarios.

La ética aristotélica influyó en mayor o menor medida durante casi 2000 años. En el medioevo, esta concepción limitó mucho el desarrollo comercial, ya que lo consideraba necesario aunque poco ético. La filosofía aristotélica también plantea la importancia de la teleología y de la ontología en la acción humana, pues ambas estudian los últimos fines y la esencia del quehacer existencial. Hoy se conoce a esto como la misión de la existencia del ser humano y de las organizaciones. Aclarada la misión de la organización y del ser se aclara la acción.

Epicuro (341-270 a. de C.). Fue otro destacado filósofo griego. Para él existen dos clases de verdad: a) las verdades de existencia, y b) las verdades de juicio.

Respecto a las primeras, Epicuro afirmó que son verdades objetivas, ya que radican en la naturaleza misma de las cosas u objetos, mientras que las verdades de juicio son nuestras conclusiones, sin importar cómo hayamos llegado a ellas.

Contrariamente a Sócrates, Epicuro señaló que los sentidos no nos engañan y que por lo tanto las sensaciones percibidas por el hombre son verdaderas, que el ojo funciona perfectamente, ya que es una maravilla de la naturaleza, y que el cerebro está compuesto por finísimas fibras y pequeñas moléculas. Lo que cambia nuestra percepción de la realidad son nuestros juicios u opiniones (prejuicios). Es considerado precursor del pensamiento materialista, ya que atacaba duramente a la religión, la que en esa época se valía del temor para ganar adeptos.

Los romanos. El pueblo romano comparte con Grecia el mérito de ser forjador de la sociedad moderna occidental. Establecido bajo un Estado sólido, adminis-

trado excelentemente, logró un esplendor que pocas civilizaciones han alcanzado.

Los patricios formalizaron las relaciones sociales gracias al Derecho: reglamentaron las del Estado con respecto al pueblo a través del Derecho Público (*ius publicum*); los del individuo merced al Derecho Privado (*ius privatum*). El término *ius* deriva del sánscrito y significa "liga", lo que indica que el Derecho es una de las fuerzas que amalgaman a quienes pertenecen a la misma sociedad. Los romanos decían *ubi societas, ibi ius*, lo cual significa que donde hay una verdadera agrupación social, existe una norma que la regula. La teoría moderna de la administración señala que a medida que aumenta el número de personas, crece la estructura de la organización, haciéndose más formal y compleja; ello exige normas y políticas para la administración y la consecución de objetivos, es decir, el establecimiento de un marco legal interno.

El legislador de aquel pueblo —organizador social— separó los conceptos "ser humano" y "persona", en virtud de que a él le interesaba enjuiciar situaciones generales que se podían presentar en relación con las personas y no las cualidades físicas y psíquicas inherentes al hombre. Así, lo relativo al nacimiento, fallecimiento, convenios y contratos, al igual que todo lo derivado de dichas situaciones, como las propiedades, las asociaciones y otras regulaciones administrativas de interés general, estaba ligado a los derechos de la "persona". Esta formalización legitimó el concepto de propiedad privada, pilar del capitalismo moderno. Para los romanos la propiedad era un derecho absoluto. Defendían el *ius utendi, fruendi et abutendi*, es decir, el derecho al uso, al goce y hasta al abuso de los bienes privados, extremo que ya no es aceptable. Por ejemplo, no por ser propietario de una propiedad agrícola se tiene derecho a deforestar y a contaminar los ríos, o porque se paga el agua ésta puede desperdiciarse. El abuso de las posesiones ha llevado a un nivel elevado de consumismo.

Influencia de la iglesia católica y la época medieval

La iglesia católica como institución y como organización social es y ha sido modelo de estructura: su sistema jerárquico, su división territorial, su división entre lo administrativo y lo eclesiástico le han permitido subsistir durante casi dos milenios, y muchos autores la citan como paradigma organizacional. También el concepto de autoridad y obediencia es básico para el funcionamiento de esta institución, ya que el sacerdote católico debe obedecer tal cual *cadaverum*, esto quiere decir que un cadáver no reclama y si se le mueve una mano se queda conforme a la voluntad del sujeto que la ha movido.

Por otro lado, la iglesia católica fue rectora de los valores del hombre durante el medioevo y en el campo comercial impuso valores éticos severos; la actividad de los mercaderes se consideraba vergonzosa e ilícita. La usura equivalía a un robo. El valor fundamental de este periodo radicó en la salvación del alma, objetivo surgido del siguiente principio: el hombre fue puesto en la Tierra durante un periodo en que su primer afán debía consistir en prepararse para la

eternidad. Esta concepción ética detuvo el desarrollo industrial. En la última parte del medioevo, se desarrolla una creciente actividad comercial en los estados italianos, debido al incremento de las actividades gremiales de los artesanos. Se produce al mismo tiempo un creciente intercambio comercial de productos entre los estados. “Las Cruzadas no sólo tuvieron un objetivo religioso, sino que también obedecieron a causas económicas, para desarrollar el comercio con el Medio Oriente”, señala Silva Herzog.

Por las razones antes expuestas, la influencia que la iglesia católica ha tenido en el mundo industrial moderno ha sido determinante, tanto para el desarrollo como para el retraso, además de constituir un modelo de estructura organizacional que aún se estudia en la formación del licenciado en administración.

Influencia de la organización militar

Durante la Edad Media, los ejércitos estaban formados por *mercenarios* (personas que se vendían al mejor postor, para pelear en su nombre). Sin embargo, Nicolás Maquiavelo consideró que un buen gobernante no debía depender de estas fuerzas, sino formar su propio ejército. Asimismo, recomendó que, constantemente, este grupo debía practicar enfrente de la ciudadanía, para lograr un doble efecto: primero, para tener siempre un buen estado físico y, obviamente, también para intimidar a la población con el fin que fuera más fácil lograr el orden interno.

Si bien el origen de la milicia no data exclusivamente de la concepción de Nicolás Maquiavelo, toda vez que los espartanos, los griegos y muchos otros pueblos contaban con ejércitos propios y dividían a las fuerzas en legiones, centurias, etcétera, el sistema moderno de la organización militar sí es obra de este genial político florentino. Él estableció la necesidad de retomar los sistemas romanos de dirigir ejércitos reducidos. El modelo de organización militar propuesto por Maquiavelo ha sido adaptado en las diversas épocas a las circunstancias particulares. Así, en nuestro ejército, el mando entre los soldados es ejercido por cabos; asimismo, un número reducido de cabos depende de un sargento; un grupo de sargentos recibe órdenes de otro superior, y así sucesivamente hasta formar batallones, divisiones, etc. El ejército también está organizado por especialidades: caballería, infantería, ingenieros, transmisiones, etc. A su vez, el ejército divide los territorios en zonas militares, pero todos sus componentes dependen de un mando superior centralizado.

Las empresas modernas dividen las cargas de trabajo en áreas funcionales, encargadas de actividades específicas. A esta división moderna se le llama línea-funcional, por su origen militar, con toda la carga de autoritarismo que ello implica. Por estas razones, Lyndall Urwick, un teórico de origen militar, surgido a principios de siglo, al sentar las bases de la división del trabajo en las primeras obras publicadas sobre la materia, señaló las razones para la extensión limitada de las estructuras administrativas, argumentando las ventajas que tiene este tipo de organización para el ejército.

En resumen, son tres las influencias de orden militar sobre el campo de la teoría administrativa moderna: a) la estructura jerárquica y la división por tramos

cortos de mando, b) la autoridad lineal y c) la disciplina rígida del acatamiento de las órdenes sin discusión.

Otra aportación de la organización militar a la teoría administrativa, es el uso de algunas palabras antes restringidas al uso familiar. Entre ellas se encuentran *estrategia, táctica, operaciones, reclutamiento y logística*, actualmente muy difundidas en las organizaciones.

NACIMIENTO DE LA ÉTICA CAPITALISTA Y LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Vamos a estudiar cinco puntos señalados por Kast y Rosenzweig en *Organization and Management*, con el fin de tener un panorama claro de este fenómeno histórico:

1. La concepción judaica, como antecedente.
2. La ética protestante.
3. La tecnología y su influencia en la Revolución Industrial.
4. Las doctrinas económicas clásicas, con nuevas ideas:
 - a) Mercantilismo
 - b) Adam Smith y el liberalismo económico
5. El darwinismo social, que refuerza todo lo anterior.

Concepción judaica de la riqueza. Es determinante la influencia del judaísmo sobre el cristianismo; sin embargo, según Sombart:

Mientras que el cristianismo sostenía en sus primeras épocas ideales de pobreza y humildad, el judaísmo no rechazaba a los ricos; mientras que el cristianismo estaba invadido por el espíritu del amor, el judaísmo practicaba un nacionalismo extremista. . . Se ha llamado a los judíos padres del intercambio libre y por tanto del capitalismo.

No se puede omitir la consideración del enfoque judío que constituye la base y antecedente más remoto del capitalismo.

Añade Sombart:

La religión judía no impuso restricciones a la actividad comercial y a la acumulación de la riqueza, como sucedió con el cristianismo.

Los judíos en Europa fueron eliminados de la propiedad de la tierra y restringidos en la participación de muchas actividades. Por tanto, vieron en el comercio una alternativa. Los valores judíos sobre un trabajo duro, la economía y su ortodoxia religiosa los condujeron al desarrollo económico de su ghetto.

Otro aspecto que permitió y fomentó la acumulación de la riqueza entre los judíos fue la *institución de la dote*.

La ética protestante. Debido a los cambios surgidos en la concepción católica sobre las actividades comerciales, muchos de los valores antiguos referentes al comercio se fueron perdiendo. Sin embargo, la transformación más fuerte, según varios autores, surgió de las concepciones del protestantismo.

Max Weber señala que la ética religiosa del movimiento protestante crea un clima económico y ético que fue altamente favorable para el desarrollo del capitalismo y la industrialización en Inglaterra, Escocia, Holanda y, más tarde, en Nueva Inglaterra. La ética luterana favorece a la empresa individual y recuerda la importancia del trabajo como una forma de agradar a Dios. Esta filosofía fue reforzada y ampliada por Calvino, quien expresó que la frugalidad, la economía y la industria son virtudes humanas, lo cual influyó enormemente en la escala de valores de los primeros industriales. La ética protestante generalizó la noción de que el éxito mundano puede ser una señal divina. Calvino creó un instrumento religioso que armonizó en forma efectiva con la divulgación del beneficio industrial.

Por lo anterior, puede afirmarse que el protestantismo difundió las normas básicas para el desarrollo del capitalismo.

El mismo autor hace notar que en todos los mensajes de Benjamín Franklin hay una esencia de ética protestante, como lo reflejan los siguientes refranes que Max Weber transcribe en su obra *El espíritu del capitalismo*:

Piensa que el tiempo es dinero.

Piensa que el crédito es dinero.

Piensa que el dinero es fértil y reproductivo.

Piensa que, según el refrán, un buen pagador es dueño de la bolsa de cualquiera.

A veces, esto es de gran utilidad. Aparte de la diligencia y la moderación nada contribuye tanto a hacer progresar en la vida a un joven como la puntualidad y la justicia en todos sus negocios.

Las más insignificantes acciones que pueden influir sobre el crédito de un hombre, deben ser tenidas en cuenta por él.

Guárdate de considerar como tuyo cuanto posees y de vivir de acuerdo con esa idea.

Por seis libras puedes tener el uso de 100, supuesto que seas un hombre de reconocida prudencia y honradez. Quien malgasta inútilmente a diario un céntimo, derrocha seis libras al cabo del año, que constituyen el precio del uso de 100.

Tecnología y Revolución Industrial. Debido a su situación de potencia colonialista, Inglaterra logró controlar grandes mercados a los que no podía surtir con su rudimentaria industria de talleres caseros. Los descubrimientos del mecánico

Arkwright desarrollaron la primera hiladora mecánica que posteriormente fue movida por energía hidráulica con un poder doscientas veces mayor que el del proceso artesanal.

James Watt, según anota textualmente Silva Herzog, "fue un hombre extraordinario por su gran inteligencia y notable ilustración. Vio la luz en 1736 y murió en 1819. Perfeccionó la máquina de vapor en varias etapas, desde su primer experimento de 1761 en la Universidad de Glasgow, hasta 1790. En 1769 obtuvo la primera patente de su máquina. El trabajo de Watt sobre la máquina de vapor fue, según Usher, de un carácter predominantemente científico y crítico, que implicó innovaciones esenciales, pero sin que éstas fueran otra cosa que meras aportaciones a un todo ya existente. Sea ello lo que fuere, cierto es que Watt hizo posible la aplicación de la máquina de vapor a la industria, con lo que prestó un servicio de primera importancia al progreso económico".

Otras aplicaciones técnicas, como las de Henry Cort en la industria del hierro forjado, facilitaron el proceso productivo e incrementaron la producción. Robert Fulton experimentó con éxito el barco a vapor. Muchas otras aplicaciones técnicas aparecieron paulatinamente.

El capitalismo que irrumpe durante la Revolución Industrial, provoca una explotación masiva por parte de los industriales, influidos por el pensamiento económico vigente. La mano de obra se veía como una mercancía sujeta a las fuerzas del mercado sin regulación de las relaciones obrero-patronales por parte del Estado, tal como lo postulan las doctrinas económicas que revisaremos más tarde.

Sin embargo, no se hicieron esperar diversas reacciones de pensadores y movimientos sociales, tales como la Revolución Francesa, la independencia de Estados Unidos, el luddismo y los sabotajes (acciones emprendidas por los trabajadores en protesta por las condiciones de trabajo); los papas León XII y León XIII emitieron encíclicas conminando a los patrones a dar un mejor trato a los trabajadores.

Doctrinas económicas clásicas: el mercantilismo y el liberalismo

Para Max Weber el mercantilismo consistió en la traslación de la ética capitalista a la política: el Estado debe proceder como una empresa, para fortalecer su poderío a través del incremento del tesoro público.

También la teoría del mercantilismo sostiene que la riqueza consiste en la acumulación de oro y plata y que, en consecuencia, el país más rico es aquel que dispone de mayor cantidad de metales preciosos. Asimismo, considera fundamental el desarrollo de la industria porque favorece la acumulación de grandes capitales, y afirma que los países deberían comprar poco y vender mucho, para tener una balanza comercial favorable e incrementar sus disposiciones en metales preciosos.

Adam Smith y el "laissez faire". En 1776, Adam Smith, publicó su libro *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Con ello, la ética

capitalista recibió un gran apoyo teórico que aún influye en el pensamiento del sistema.

Smith argumenta que:

- Las libertades económicas benefician a toda la sociedad, bajo la premisa de que cada individuo maximizará su propio interés.
- La mano invisible del mercado y la competencia restringen los intereses individuales, asegurando así la maximización del interés social.
- Cualquier interferencia gubernamental tiende a romper el balance natural.

Por otro lado, ponderó el concepto de *libre empresa*. La tendencia basada en el principio liberal de “dejar hacer” encajaba admirablemente en el pensamiento tecnológico e industrial y dio impulso al desarrollo industrial.

Roberto Owen y el pensamiento socialista utópico



Roberto Owen

Durante los primeros años del siglo XIX, los sistemas de producción se basaban fundamentalmente en la fuerza motriz de la máquina y del ser humano. El liberalismo económico generó condiciones para que los dueños del capital hicieran crecer su patrimonio con base en la explotación desmedida: jornadas de trabajo de 16 a 18 horas, contratación de menores de 10 años en calidad de aprendices, ausencia de higiene y de cualquier medida de seguridad. Esta situación provocó que una serie de pensadores de la época protestara e hiciera propuestas de reestructuración de las relaciones de producción, algunas tan inaplicables que fueron calificadas posteriormente por Marx y Engels como “socialistas utópicos”. Entre tales pensadores se puede mencionar a Carlos Fourier, el conde de Saint Simon y a Roberto Owen, quien posiblemente ha sido el más importante y el más cercano a la administración entre los pensadores socialistas del siglo pasado, por haber sido precursor de modificaciones concretas dentro de las organizaciones fabriles de Inglaterra.

Walter Montenegro afirma:

Roberto Owen es acreedor a mención especial por ser uno de los pocos utópicos que formularon su teoría no en un plano de las ideas puras, ni desde la trinchera de las clases desposeídas, sino más bien en el campo de las clases poseedoras. En efecto: Owen fue un próspero empresario textil inglés, nacido en 1771, que organizó una comunidad llamada New Lanark, moldeada de conformidad con los principios de su socialismo utópico, *para demostrar que las condiciones del medio social influyen decisivamente en la posibilidad de perfeccionar los medios de producción.*

En New Lanark, donde tenía su fábrica, construyó viviendas para los obreros, escuelas para los hijos de éstos, comedores y campos de recreo, etc. Y demostró prácticamente que era posible trabajar en esas condiciones y obtener todavía utilidades.

Algo más: merced al bienestar suministrado a sus obreros, consiguió de ellos un índice más alto de productividad.

De los satisfactorios resultados de su experimento sacó Owen argumentos prácticos para proponer una serie de medidas de protección a los trabajadores, tales como la reducción de la jornada de trabajo a sólo 12 horas (en ese entonces su duración quedaba al arbitrio del empresario, y era corriente que los obreros, aun los niños, trabajasen alrededor de 16 o 18 horas diarias), la prohibición del trabajo a los menores de 10 años, la educación universal, organización de gremios y asociaciones de tipo cooperativo como controles eficaces para moderar los excesos del capitalismo, etc. Por todo ello se considera a Robert Owen, con justicia, uno de los precursores de la legislación social y del trabajo.

De la gran obra de Owen, además de lo indicado, quedan las cooperativas, para las cuales sentó las primeras bases, y la organización sindical de la que también fue precursor al organizar en Inglaterra la Grand National Consolidated Trade Unions.

Como se puede ver, Owen fue el más grande de los utópicos porque pasó del pensamiento puro a la aplicación de las ideas. Para lograr sus propósitos con hechos concretos, realizó cambios en su fábrica de New Lanark y estableció el Sistema Cooperativo en Estados Unidos al fundar en Indiana, en 1825, la New Harmony (Nueva Armonía).

MÉXICO

Los principios administrativos tienen carácter universal, razón por la cual podemos hablar de que existe una ciencia administrativa para México, Bolivia o Francia. Pero sabemos también que los aspectos culturales determinan muchas acciones administrativas. Por ello, haremos una breve reseña del fenómeno administrativo en las diferentes etapas de la vida de México.

Época precolombina

La historia del México precolombino es tan antigua y tan amplia que sería imposible resumirla en pocas líneas. Se dice que en el espacio ocupado por el México contemporáneo hay vestigios de civilizaciones que existieron hace 20 000 años. Desde hace 7000 hubo ya grupos que dejaron la vida nómada para establecerse en puntos determinados del territorio, cultivando algunos productos y domesticando animales como el perro y el guajolote. El cultivo de maíz, que empezó hace 4000 años, ocasionó la aparición de ciertas prácticas económicas y administrativas de interés, como la fabricación de tejidos y cerámica para el autoconsumo. Con el tiempo, los productos del trabajo agrícola y fabril llevaron a los hombres a la especialización regional y al intercambio. Este desarrollo provocó la aparición de clases sociales: nobles, religiosos, comerciantes, agricultores y hasta siervos de las otras clases. Asimismo, se produjeron guerras por el dominio de unos sobre otros.

Hace unos 3500 años se inició la irrigación, con la cual aparecieron las grandes ciudades con prácticas religiosas y ritos complejos. Los enigmáticos olmecas constituyen la civilización más antigua. Habitaron en la zona costera del Golfo. Tuvieron una teocracia compleja, como lo demuestran todos sus monumentos y grandes esculturas. Se les considera forjadores de las culturas maya, teotihuacana, zapoteca y totonaca. Su predominio perduró hasta el siglo I a. de C.

Los mayas vivieron en el sur de nuestro territorio, Guatemala, El Salvador, Honduras y parte de Nicaragua. Dominaron la astronomía gracias a sus conocimientos matemáticos. Su calendario era más exacto que el conocido por sus contemporáneos europeos. Desarrollaron ciudades con gran vitalidad y arquitectura admirable como Uxmal, Chichén-Itzá, Tulum, Petén, Palenque y Tikal. El comercio floreció entre ellas. Tuvieron varias épocas de florecimiento hasta su decadencia en el siglo XVI.

Muchos otros pueblos precolombinos desarrollaron civilizaciones dignas de ser analizadas; pero debido al limitado alcance de este curso sólo estudiaremos algunas prácticas de los aztecas que influyeron en la cultura mexicana.

Los aztecas fueron la resultante de muchos pueblos antecesores, básicamente toltecas y teotihuacanos. Llegaron al Valle de México alrededor del siglo XII guiados por su dios protector, Huitzilopochtli. Se refugiaron en un islote del lago de Texcoco donde fundaron la notable ciudad de Tenochtitlan en 1325.

Entre los antiguos mexicanos existía una organización estatal desarrollada, ya que contaban con administración judicial, ejército, caminos, policías y sistemas de educación. Su organización político-administrativa evolucionó desde una oligarquía primitiva hasta una monarquía absoluta.

Los mexicas, los tepanecas y los texcocanos formaban la triple alianza, y reconocían a un solo rey (señor de vidas y haciendas). Al frente del Estado estaba un *huey tlatoani* que contaba con doce dignatarios para atender los asuntos públicos (religiosos, militares, comerciales, etc.); además, tenía representantes en todos los lugares o regiones sojuzgadas. La sociedad se dividía en nobles, sacerdotes, militares, el pueblo y los esclavos o siervos.

El imperio azteca tenía como unidad social de producción el *calpulli* (*cal / calli*, casa; y *pulli*, aumentativo; en la casa grande). Constituido por una gran familia consanguínea, era el clan familiar. Estos clanes se unían en barrios regidos por un *calpólec* (autoridad civil y militar), quien se auxiliaba por recaudadores de impuestos denominados *tlacoah*, quienes se capacitaban en los *telpuchcalli*.

El Estado azteca tenía un sistema de impuestos desarrollado, ya que cobraba gabelas en especie: productos agrícolas (granos principalmente), mantas, productos de barro. Contaba con almacenes de depósito y en casos de miseria extrema se distribuían los productos entre la población.

El *tecuitli*, funcionario del gobierno central, se encargaba principalmente de juzgar los litigios, cobrar gabelas y vigilar los trabajos colectivos con que se tributaba al imperio.

El *calpulli* estaba regido por un consejo (*huehuetequé*), formado por los ancianos, que delegaban en una autoridad ejecutiva, *teachcauh* ("pariente mayor"); éste tenía como funciones principales la distribución del trabajo (agrícola o manufacturero en los *calpullis*, alfareros o productores de algún bien de consumo general),

administración del producto (resguardo y venta de los productos), distribución del trabajo comunal (*tequio*), atención a los miembros caídos en desgracia y organización de las fiestas religiosas. Cada *calpulli* tenía un *calpulteteo*, deidad particular relacionada con el producto realizado.

El *calpulli* era una unidad que buscaba la autosuficiencia alimenticia; aunque producía diversos alimentos, instrumentos, utensilios y vestido, sólo comerciaba sus excedentes.

El *calpulli* entregaba tierras (*calpulliali*) a las familias. Estas parcelas, que en Xochimilco se denominaban chinampas, debían ser trabajadas como propias, pero no podían venderse y, si por negligencia no se explotaban, se devolvían al *calpulli*. Sin embargo, estaba permitido contratar *macehualli*, trabajadores independientes con derechos y obligaciones, por medio del sistema de *tequio*.

Comercio. El lugar físico donde se vendían e intercambiaban los productos eran los *tianguis*. En la gran Tenochtitlan contaban con uno fijo y otro que se establecía cada cinco días, cambiando de población en cada oportunidad. Tlatelolco era el principal; Tacuba, Texcoco y Tianguistengo eran también importantes plazas.

Los comerciantes, conocidos como *pochteca*, en la jerarquía social eran poderosos, reconocidos y asesores del emperador (*huey tlatoani*). Por ello eran considerados "promotores de cultura", ya que la enriquecían con nuevos productos.

Por otra parte, los *pochteca* generalmente eran parientes o tenían un origen común. Ellos eran los encargados de organizar los *tianguis*, fijar los precios de las distintas mercancías, cuidar el orden y evitar abusos. Celebraban contratos y hacían préstamos. Tenían gran cuidado de no despertar envidias, escondiendo sus caudales porque la ostentación era castigada.

Los *pochteca* conocían todo el territorio, tenían sus espías (*tequihua*), y presionaban al emperador para que los apoyara militarmente cuando no les pagaban. En sus viajes de negocio, se hacían acompañar por *tamemes*, cargadores que llevaban a lomo la mercancía, en ocasiones hasta lo que hoy es El Salvador y Nicaragua.

Calmecac. Las *calmecac* eran instituciones educativas dedicadas a formar el carácter y una férrea voluntad. Se aprendía el uso del calendario, el sistema vigesimal (cómputo y programación calendáricos) y como ejercer el mando (representado mediante un bastón), ya que los educandos habrían de convertirse en conductores del pueblo. También recibían capacitación física y moral. Se les enseñaba oratoria, urbanidad, lectura, escritura jeroglífica, así como medios de conteo (sistemas contables). Por ello se les considera como antecedentes de las escuelas de contaduría, geografía económica, astronomía, botánica y zoología.

Aunque los conocimientos eran empíricos, les permitían formarse una idea general del medio natural que los rodeaba y del papel que representaban como pueblo.

La deidad del *calmecac* era Quetzalcóatl, quien representaba el espíritu y la elevación moral del ser humano, ya que era mitad pájaro. También representaba la ciencia, por la necesidad de tener los pies sobre la tierra, lo que representaba su mitad serpiente.

Joseph de Acosta, en su *Historia y moral de las indias*, escrita en 1590, esto es, ya en la Colonia, dijo que “mucho sería de desear que las autoridades virreinales trataran de emular los tiempos antiguos y erigieran centros de educación de tanto provecho como los que antes habían tenido los indígenas”.

Las empresas frente a un Tratado de Libre Comercio y, para poder sobrevivir ante la apabullante competencia de unas naciones altamente desarrolladas en el campo comercial, requerimos de *pochtecas* que vendan y comercien con dignidad en el territorio del que estos hombres hace 500 años eran dueños y señores.

Las empresas públicas se privatizarán, pero la cultura se tiene que nacionalizar como elemento de identidad; sin orgullo de ser mexicanos, será más difícil. Debemos defender nuestra cultura señera para no desaparecer como pueblo y nación.

GLOSARIO DE TÉRMINOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS PROVENIENTES DEL NÁHUATL

- calmecac*. Escuela del carácter y de jefes administrativos. En el *calmecac* se formaban férreas voluntades y se aprendía el uso del calendario y el sistema vigesimal. Recibía sólo a hijos de nobles.
- calpulli*. Unidad de producción con extensión de tierra propia, especializada en algún producto agrícola o alfarero, con estructura administrativa propia y deidades tutelares relacionadas con el producto.
- calpulteteo*. Deidades particulares de cada *calpulli*.
- huehuetques*. Consejo de ancianos que nombraban al *teacheauh*, que atendía los asuntos del trabajo, de las tierras, comercialización de los productos, justicia y culto de los dioses en el *calpulli*.
- huey tlatoani*. Gran jefe o emperador.
- macehualli*. Trabajadores independientes sujetos de ciertos derechos y obligaciones; empleados públicos. Trabajaban el campo por medio del sistema *tequio*.
- pilli*. Jóvenes.
- pipiltin*. Nobleza o clase privilegiada.
- pochtecas*. Comerciantes y representantes regionales.
- Quetzalcóatl*. Deidad suprema, conocida como *Serpiente Emplumada*. Representa la importancia del espíritu y elevación (*quetzal-ave*) y la importancia de lo concreto (*coatl-serpiente*).
- quetzalli*. Vendedor de plumas.
- tameme*. Cargador.
- telpuchcalli*. Escuela de recaudadores de impuestos y auditores fiscales.
- tequihua*. Espía.
- tlatoani*. Jefe, autoridad legal.
- tlazopiltin*. Hijos del rey.
- tequio*. Sistema de producción participativa del resultado. El dueño de una parcela controlaba a los *macehualli* para trabajar la tierra, con la obligación de alimentarlos. Él dirigía, trabajaba junto con ellos y repartía el 50% del resul-

tado. Trabajo colectivo. Los *pillis* estaban obligados a pagar un servicio social y a atender obras públicas mediante este sistema.

tiacauh. Recaudador de impuestos.

tlacotli. Siervo, esclavo o pobre.

yacatecutli o *xocoteuctli*. Señor que guía, deidad de los comerciantes o pochtecas.

La administración durante la Colonia

Los españoles tuvieron sistemas administrativos eficaces durante la Colonia. Imitaron la organización de España, lo que generó graves complicaciones, ya que las costumbres de los pueblos y culturas americanos en muchos aspectos eran antagónicas con las peninsulares.

En el caso de la Nueva España, donde el territorio llegó a ser inmenso, se delegó el poder en un virrey, como en muchas otras partes de la América conquistada por los españoles. En 1524 se creó el Consejo Real de Indias, tribunal y máxima autoridad administrativa de las colonias, con sede en España. También se estableció el sistema de encomiendas, cuyo fin era catequizar y cristianizar a las grandes poblaciones, apoyándose para tal efecto en frailes.

Sin embargo, los encomenderos vieron la Conquista como una empresa, ya que muchos de ellos se endeudaron en Europa y obtuvieron patrocinio de terceros; por tanto, tuvieron que firmar convenios por regalías y derechos. La misma corona les reconocía el real quinto (5%) de todo lo que conquistaran. Los encomenderos, con el fin de sacar a flote sus compromisos, sujetaron su labor a operaciones mercantiles como el traspaso, las permutas, los endosos e incluso a dejar en herencia los "derechos" adquiridos sobre indígenas como si fueran objetos. El sistema de encomienda diezmo las poblaciones.

El papa Alejandro VI emitió la bula que lleva su nombre, la cual obligaba a los encomenderos y a cualquier otro que adquiría derechos sobre los indios y las tierras, a pagar el diezmo (el 10%) de todos sus productos, que debía aplicarse a la construcción de templos. Esto, junto con la idea religiosa europea de que el cielo se ganaba por las obras que se realizaran en provecho de la iglesia, ocasionó que en todo el territorio conquistado se edificaran impresionantes templos.

Estructura administrativa de la Colonia. El primer virrey de la Nueva España fue Antonio de Mendoza. El territorio se dividió para fines administrativos en *corregimientos*, a cargo de un *corregidor*. A su vez, los *corregimientos* se subdividían en *mayorazgos*, a cargo de un *mayor*, los *mayorazgos* se componían de *alcaldías*, gobernadas por doce regidores las grandes, y seis las de menor categoría. En ambos casos se delegaban los acuerdos en un *síndico*, quien realizaba las labores ejecutivas del ayuntamiento.

Los mayores fueron sustituidos por *gobernadores de provincia*. Posteriormente, al fin de la época colonial, fueron reemplazados por *intendentes*. Muchos ayuntamientos fueron suplidos por *delegados*, quienes dependían a su vez del poder central absoluto.

La administración de justicia se ejercía a través de audiencias. Además se instituyeron los siguientes tribunales especializados:

- hacienda real
- mercantiles
- eclesiásticos
- militares
- de minas
- de mostrencos
- de vacantes e intestados
- de indios
- de la Santa Hermandad (para combatir a los salteadores en caminos)
- de la Acordada (ambulante, enjuiciaba sumariamente a los malhechores)
- de la Santa Cruzada
- de la Inquisición (perseguía a los heréticos)
- de correos

México independiente

El siglo XIX se caracterizó por la inestabilidad administrativa de los gobiernos, ya que entre centralistas y republicanos se arrebataban el poder. No había un proyecto nacional claro y las principales corrientes ideológicas (clero, logias escocesas y yorquinas) se debatían constantemente para imponer su proyecto nacional.

Lucas Alamán fue el ideólogo e impulsor de las actividades industriales en México. A él se debe tanto la creación del Banco de Avío como de las primeras industrias textiles en Orizaba. Constituyó la Compañía Unida de Minas para explotar yacimientos mineros en Pachuca y Durango. A pesar de su simpatía y compromiso con los capitales norteamericanos e ingleses, se opuso a la colonización de Texas y otros territorios que hoy ocupa Estados Unidos de Norteamérica. También fundó escuelas para el mejoramiento de la agricultura, por lo que se le reconoció como un gran administrador público y privado, y en 1842 escribió el libro *Estado y posibilidades de la industria en México*.

Por otra parte, Esteban de Antuñano fue un industrial poblano; en su estado natal impulsó la actividad textil y fue uno de los pensadores que posibilitaron la organización de la hacienda pública. Escribió *Ideas vagas para un Plan de Hacienda Pública*. Esta obra establece cuatro principios:

Primero: Administración de los gastos públicos: “. . . Los gastos públicos son tan necesarios para la existencia de la sociedad civil como los domésticos para una familia. Ni ésta ni aquélla podrían mantenerse por largo tiempo sin causarlos; pero sin uno ni otro no será fácil conservar el honor y la independencia personal y nacional.” Concluimos que no hay independencia sin sana administración de las finanzas.

Segundo: Fomentar la industria de sus súbditos (se refiere a los habitantes de la nación): "... sus afanes no sólo se dedicarán a ahorrar todo lo superfluo o no muy necesario, sino al mismo tiempo trabajarán asiduamente en reparar el deterioro de su caudal, cultivando esmeradamente la propiedad que lo constituye."

Tercero: Pedir prestado para pagar a largo plazo (cuidar financiamientos del extranjero): "... con el fin de que los pagos inmediatos no afecten contrariamente los progresos de su industria productiva, la nación no debe aceptar empréstitos de pago inmediato ni intereses excesivos."

Cuarto: Fomentar tesoro con base en industria, minería, agricultura y ganadería.

Dadas sus características numéricas y su capacidad de orientación, Antuñano llamó a estos factores los cuatro puntos cardinales.

El porfiriato

Durante la dictadura de Porfirio Díaz se produjo un importante impulso a la industrialización de nuestro país. Se introdujo el ferrocarril, la electricidad, el teléfono y muchas fábricas de capital extranjero. Predominó un liberalismo económico muy severo que permitió los abusos relatados por la historia de la época, causa, entre otras cosas, de la Revolución Mexicana.

La revolución industrial en México

Como consecuencia de la lucha armada iniciada en 1910 surge la nueva Constitución, la cual, por medio de su artículo 123 establece las nuevas estructuras de las relaciones laborales, y da origen al sindicalismo mexicano.

En 1938, al expropiarse las compañías petroleras de capital extranjero, nuestro país adquiere su independencia económica. En aquel momento concurren diversos hechos que impulsaron la industrialización del país, a saber:

- La expropiación petrolera
- La llegada de intelectuales españoles exiliados
- La Segunda Guerra Mundial

Estos factores contribuyeron a formar lo que históricamente se ha dado en llamar "Revolución Industrial" mexicana, cita en la ciudad de México y Monterrey.

Además, ante la suspensión de importaciones provenientes de los países beligerantes, surgen en nuestro país numerosas empresas para abastecer el mercado interno de aquellos productos que antes se importaban.

Este fenómeno de crecimiento produjo efectos similares a los de Europa en el siglo pasado, como la creación de una clase proletaria desposeída y condiciones

de vida vergonzosas en cinturones de miseria que no hemos podido abatir y que plantean un gran reto al administrador joven: esto es, crear más riqueza y repartirla con justicia.

ESCUELAS O ENFOQUES ADMINISTRATIVOS

Desde su nacimiento como disciplina independiente y para facilitar su aprendizaje, el pensamiento administrativo ha sido agrupado por las tendencias en el orden cronológico de su aparición sin que, por este hecho, los conocimientos caigan en la obsolescencia o, por el hecho de agruparse en escuelas, implique que sean mutua y necesariamente excluyentes. El estudioso de las corrientes administrativas debe aprender de ellas lo mejor, considerando que muchas aportaciones correspondieron a épocas, contextos históricos y circunstancias políticas, económicas y sociales particulares de los países donde se originaron. Sin embargo, ha sido un proceso acumulativo desde Taylor hasta la fecha. En ocasiones, como en el caso de la evolución del pensamiento económico, los enfoques son retomados porque las circunstancias crean condiciones para que así sea. Son erróneos los juicios de quienes afirman haber abandonado los conceptos propuestos por alguna corriente de teóricos, en virtud de la aparición de una nueva teoría; muchas de éstas son iguales a anteriores, pero con una nueva denominación (ver Fig. 2.1).

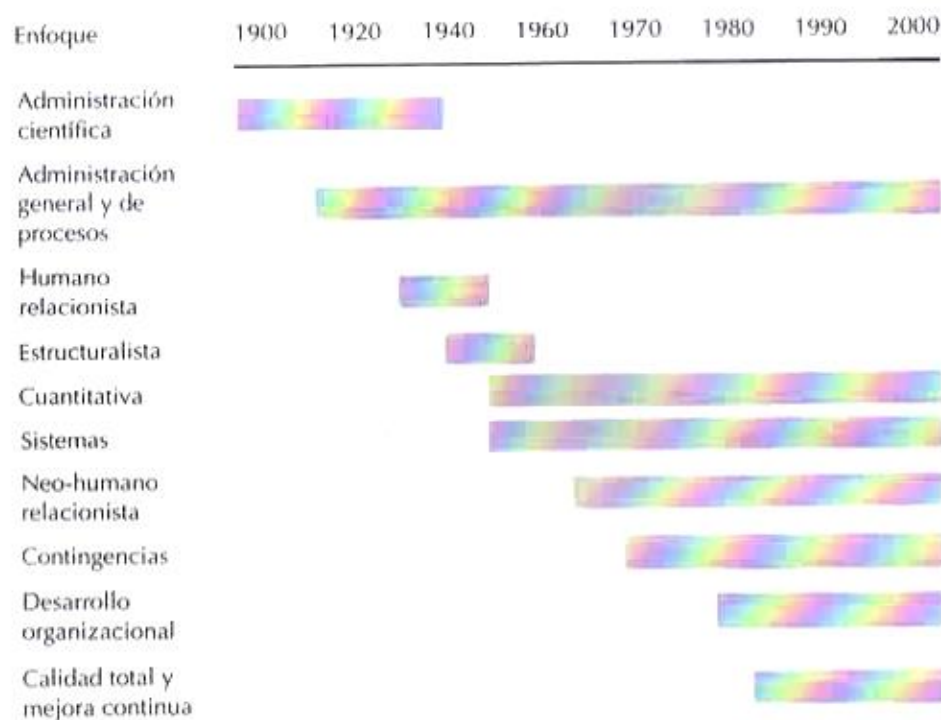


FIGURA 2.1
Escuelas del pensamiento administrativo.