

Capítulo 1.

Evolución De La forma Administrativa.

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. 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. Se supone 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 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 jaez. Pero más importante aun fue la comprensión de la necesidad de una autoridad como de un sistema de administración. Los jóvenes de la tribu seguramente crecieron venerando y temiendo con justa causa al anciano.

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 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 la primitiva sociedades prominentes, fueron tributación, utilización eficiente de recursos, división del trabajo, arreglos y acuerdos comerciales y la conducción de la guerra y de la paz.

Los orígenes de algunos de los así llamados conceptos y prácticas de administración moderna se descubren en la antigüedad. El famoso legislador bíblico, Salomón, dirigió el establecimiento de elaborados acuerdos comerciales, manejo proyectos de construcción y formó tratados de paz en el siglo X A. De J.C. 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 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. La civilización Sumeria de hace cinco mil años, practicaba el control administrativo, los sacerdotes de los templos Sumerios a través de su vasto sistema tributario recogieron y administraron considerables cantidades de bienes materiales, incluyendo hatos, rentas y propiedades. Se le exigió a tales sacerdotes rendir cuenta de su gestión a su superior.

Capítulo 2.

Edad Antigua.

2.1. Egipto.

La construcción de las pirámides con una tecnología primitiva es una evidencia clara de las habilidades administrativas y de organización del antiguo Egipto – 5000 a 525 A. De J.C., la gran pirámide de Cheops, cubre tres acres y contiene 2.300.000 bloques de piedra pesando cada uno un promedio de una y media a dos

toneladas. Se estima 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 periodo semejante. 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. La planificación administrativa de cuántas piedras, de qué tamaño de donde serían extraídas y cuando, 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.

Durante el Nuevo Imperio bajo el reinado de Ramsés 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 Amón y otros servidores del Rey, ninguno de ellos hizo una contribución importante. Los hombres efectivamente responsables fueron oficiales militares, 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 hombres. Su mérito radica en que fueron capaces de hacer sus tareas con los recursos disponibles, y los restos de sus construcciones claramente indican la efectividad y complejidad de su administración.

Además de su arquitectura se encuentra en la literatura egipcia muchos aspectos del pensamiento administrativo, frecuentemente planteado como consejo del padre a su hijo. El libro de instrucción de Path-hotep se supone que se compuso por un visir del rey Isi alrededor de 2700 A. D. J.C., es un trabajo muy antiguo ya reeditado en 2000 A. D. J.C. o como mucho en 1500 A. D. J.C. y que fue utilizado en las escuelas. Como ejemplo de lo que el libro contiene, la instrucción de Path-hotep a su hijo dice:

Si eres un jefe que maneja los asuntos de la multitud, busca por ti

misma 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?

Comparece 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 trabajo 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.

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.

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.

El 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.

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.

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. El gobierno egipcio a través de los periodos 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, 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 europea. Reconociendo que este tipo de control resultaba una perdida de ingresos y control, los legisladores del periodo del Nuevo Imperio, comenzando alrededor del 1600 A. De J.C., iniciaron una descentralización por medio de la ocupación militar. De este modo los oficiales del ejercito 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, quién delegó autoridad local a los territorios a través de gobernadores o corregidores nombrado por el gobierno central. El ejercito 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 territorios. Mas 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 se adueño 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 cuanto se recibía, de quien y cuando, con detalles de cómo era usado. Nada se hizo en el gobierno sin apoyo documental.

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.

2.2. 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. Las leyes de la civilización de Babilonia son de naturaleza mercantil tratando temas tales como ventas, préstamos, contratos, sociedades, acuerdos y pagarés. Sus transacciones mercantiles fueron abundantemente documentadas sobre tablillas como un medio de control. En ellas encontramos unos de los primeros reconocimientos del principio de la no-delegación de la responsabilidad. Esto se ilustra en una carta del rey asignando diez hombres para la construcción de un canal, en la carta se hace saber que si la obra no fuera adecuadamente acabada, seria el supervisor y no los subordinados, quien seria castigado. Se opina que el más antiguo código conocido y que precede al de Hammurabi en mas de 150 años, es el código Akkadian de Eshnunna, con sus regulaciones de precios y penalidades criminales. El código de Hammurabi, vigente durante, el periodo 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, nos orienta sobre sus pensamientos administrativos. Como son los siguientes:

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

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

Si un mercader da a un agente grano, lana, aceite o mercadería de cualquier clase para negociar con ellas, el agente pondrá abajo por escrito el valor y el dinero que devolverá al mercader. El agente reclamara un recibo sellado por el dinero que do 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 cuenta.

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

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

Si el hijo de un hombre a 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 cortaran los senos.

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 manos.

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. Control de producción y pagos incentivos de salario en las fabricas textiles de este periodo. Se uso del color como un medio para controlar la entrada del hilo de lino a la fabrica cada semana. así, el lino para esta semana podría ser marcado con un marbete rojo, la siguiente, son 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 fabrica. El mismo tipo de sistema se uso 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 tenia su propio color, así que era evidente cuanto tiempo había estado el grano, de una jarra particular, almacenado. Y, fácilmente, 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 trabajadora, esto era un incentivo básico y altamente motivador.

2.3. Hebreos.

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 libros de la servidumbre con los egipcios fue una tremenda empresa administrativa. Siguiendo el consejo de su suegro Moisés hizo un magnifico trabajo de selección de personal, adiestramiento y orientación. El 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 exceción. Es una notación simple de un concepto administrativo fundamental para toda administración.

2.4. China.

Los Chinos han sido sobre todo conocidos por su sabiduría, pero pocas investigaciones se han emprendido para entender su sentimiento hacia la administración. Los Chinos estuvieron enterados de ciertos principios de comportamiento sobre organización, planificación, dirección y control.

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 u 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 retiene para regir los diferente departamentos del gobierno. La primera pertenece a la organizaron 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 auditoria.

Ocho métodos retiene para gobernar el 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 quintos 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.

De este modo encontramos en china, hace mas de 3000 mil años, conceptos que tienen resonancia administrativas contemporánea: Organización, Funciones, Cooperación, procedimientos para mejorar la eficiencia y varias técnicas de control.

Uso de la junta de consejo. El emperador Yao. Hizo uso constante de su junta de consejo consultando en cada decisión importante. Shun, también empleo la junta de consejo, reuniéndose con los más altos funcionarios de su gobierno en su reino entero. Mas tarde (1766 a 1754 A. De J.C.), Tang, 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.

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. Con el paso del tiempo, este principio comenzó a ser usado por mandatarios de rangos más bajos. King Wu, promovió su uso entre sus reyes vasallos en incluso específico en su designación del príncipe Ching que mantendría consejeros para consultar antes de tomar cualquier decisión importante.

Según 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. D. 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 deben tener un sistema. Un negocio que triunfa si un sistema no existe. De ministro y generales abajo a los cientos de artesanos, todos tenían 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 cuadro con solo su destreza. Pero con un sistema, aun los no calificados pueden alcanzar los mismo 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, si un sistema como modelo, ¿no somos menos inteligentes que un artesano común?

Los antiguos chinos destacaron también la especialización, comprometiendo de por vida a los artesanos con su industria y haciendo hereditarias cada unas 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 oficio.

2.5. Grecia.

Griegos, fenicios y minóranos, lucieron 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. Los griegos desarrollaron un nuevo tipo de gobierno de la ciudad, la polis, que alentó el libre intercambio de ideas. La polis proporciono 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.

Principios de Administración. Los griegos tempranamente reconocieron el principio de que la producción máxima es alcanzada mediante el uso de 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 operación. De esta forma introdujeron ritmo, tiempos de trabajo, y movimientos tipo, trabajando en armonía con la música. Cuando a esa ventaja 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 descollaría. 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 aquel 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 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 solo práctica una rama especial de una ocupación. Uno hace zapatos de hombre, otro de mujer, otro vive de solo coser zapatos, otro de cortar las pieles. Un hombre cuyo trabajo es confinado a tarea tan limitada debe necesariamente sobresalir en ella.

Una de las primeras anotaciones del principio de universalidad de la administración se encuentra en un discurso de Sócrates, 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 como jefe de una empresa automotriz o como secretario de defensa. así Sócrates reviso 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 de 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.

Capítulo 3.

Edad Media.

3.1. Organización Feudal.

La organización del feudalismo fue de Gradación, con grados descendentes de autoridad delegada. En la cúspide de la gran pirámide feudal estaba 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 subvasallos. Este sistema de subfeudalización acabo 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 este sistema, el vasallo gano el derecho a gobernar su propio territorio como él deseara. El señoriío, una unidad feudal, llego a ser en algunos aspectos una unidad gubernamental con su tribunal de solo un hombre. El feudalismo, por consiguiente, representó otra aventura de descentralización en gran escala, que involucraba las mismas condiciones y problemas con los que se enfrentan las organizaciones contemporáneas gubernamentales y de negocios. El principal problema entonces, como ahora, fue determinar como 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 administracion puede operar mejor y alcanzar efectividad. 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.

Uno de los mayores defectos del feudalismo fue el suponer con poco fundamento que el concepto de interés común existió. El mismo supuesto se hizo también por los organizadores de los imperios romano, egipcio y griego.

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 a 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.

Durante el medievo, nos se escribió virtualmente ningún libro concerniente a conceptos de administración. 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 ordenes religiosas, o líderes bien educados de la corte. 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. Sin embargo Alfarabi, escribiendo sobre la administración de un reino o estado, hizo notar:

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 solo 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 investigar 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 mas, mas deberán regir.

Esta era la gran lista de rasgos 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: a) justicia; b) inteligencia; c) paciencia; d) modestia. Cuatro cosas nunca deben acompañarte: a) envidia; b) arrogancia; c) estrechez de mente; y d) malicia... Los reyes que te precedieron, atrás han quedado, y la llegada de otros esta dispuesta. Hasta que ellos vengan, trata con empeño de hacer que todos los monarcas y súbditos sientan que ellos te echaran de menos.

Un sabio consejo administrativo, en 1494, Lucas Pacioli publicó un tratado describiendo el sistema contable de la partida doble. Pacioli no inventó el sistema de la partida doble; él indicó el sistema empleado en Venecia debería ser adoptado recomendándolo sobre los demás. El trabajo de Pacioli es bastante significativo porque técnicamente, la metodología contable sugerida en su libro es aplicable a gran parte de nuestras modernas prácticas contables. Además, Pacioli señaló la necesidad por un interés en los controles internos administrativos, este recomendó que el memorandum, 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 interna.

3.2. Los Mercaderes de Venecia.

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 frecuentemente empleada en negocios singulares, exploraciones, o empresas de riesgo. 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 renovación.

La asociación de los Medici, aunque organización familiar, fue estrictamente centralizada. Frecuentemente esas asociaciones familiares fueron realmente miembros de una casa en que los hermanos agregaban su herencia, 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 capaces de ejercer poder económico y presión política.

En comercio internacional los 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 de estado dividieron la propiedad en acciones, participando los accionistas proporcionalmente en los gastos y beneficios de la empresa. Comparables a los accionistas de la sociedad del siglo XX, fueron depositantes sin interés directo en la empresa, la cual podría invertir su capital en pos de un beneficio. 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 a la costumbre de pagar un porcentaje fijo de la transacción.

Capítulo 4.

Edad Moderna.

Varios colaboradores contemporáneos y seguidores de la doctrina de Taylor, aparecieron para anunciar sus versiones de la nueva ciencia de la

Administración. Entre ellos había prominentes educadores como Harlow S. Person, Hugo Munsterberg y Walter Dill Scott, colaboradores de Taylor como Henri L. Gantt, asesores como Emerson, e industriales independientes como Henri Fayol. Cada uno de estos hombres agregó nuevas dimensiones al nuevo cuerpo de conceptos administrativos, cada uno contribuyó a la totalidad del pensamiento y cada uno le brindó su apoyo y prestigio al movimiento.

La Edad moderna se caracterizó por las contribuciones de cada uno de estos hombres. Entre los que más se destacan se encuentran:

4.1. HENRY L. GANTT.

Si uno tiene que escoger una palabra para describir a Gantt y su impacto en la administración, este término sería Humanista.

Gantt fue contemporáneo y protegido de Taylor, sin embargo difería de Taylor en su especial simpatía por los pocos privilegiados, y en su compulsión de medir a la democracia por la oportunidad que ofrecía a todos los individuos. De estas dos influencias nacieron sus dos conceptos, el humanismo y la bonificación por tarea.

En 1901, Gantt saco a la luz su sistema de salario de bonificación por tarea. Estaba basado en el sistema de tasas diferenciales por pieza de Taylor, pero era, en palabras de Gantt, **lo más diferente posible del antiguo método de fijar tasas por pieza de los registros del tiempo local que tomo hacer el trabajo.**

Con la introducción de este sistema, la producción aumentó más del doble. Esto convenció a Gantt de que su preocupación por los obreros y su moral era uno de los factores más importantes en la práctica administrativa que el elemento humano era el más importante de todos los problemas administrativos.

CONTRIBUCIONES

Gantt hizo cuatro importantes contribuciones a los conceptos administrativos existentes. **La mas conocida es la gráfica de Gantt, una gráfica de líneas rectas para ilustrar y medir la actividad por el tiempo requerido para llevarla a cabo. Actualmente se utiliza para comparar la actuación real con la planeada.**

Su segunda contribución proviene de la pasión de gantt por un enfoque más humano de la administración, su plan de remuneración de los obreros de bonificación por tarea.

A diferencia del sistema de tasas diferenciales por pieza de Taylor, el plan de Gantt garantizaba un salario mínimo diario por una producción menor al estándar establecido, ofrecía una bonificación adicional por lograr el estándar y recompensaba al trabajador por una producción superior a dicho estándar. Bajo este plan, los obreros podían ganarse la vida al mismo tiempo que aprendían a aumentar su eficiencia.

Su tercera contribución fue una política para instruir a los obreros en lugar de forzarlos. Aquí fue donde Gantt introdujo lo que puede llamarse la sicología de las relaciones con los empleados, con la idea de que la administración tenía la responsabilidad de enseñar y amaestrar a los obreros para que estuvieran mejor capacitados, que adquirieran mejores hábitos de trabajo, que perdieran menos tiempo y que fueran más confiables. Gantt, lo mismo que otros pioneros de la administración, estaba muy avanzado para su época.

Y por último, Gantt pedía que se enfatizara el servicio y no las utilidades. Creía que sólo poniendo el servicio como fin último, podría subsistir el sistema de negocios americanos.

4.2.HUGO MUNSTERBERG.

Munsterberg propuso que el papel de los psicólogos en la industria

debería ser: Ayudar a encontrar los individuos más aptos para el trabajo, Determinar en que condiciones psicológicas se puede obtener la máxima productividad por hombre; Producir sobre la mente humana la influencia deseada en el interés de la administración.

Expresado por el mismo buscamos como encontrar el mejor trabajo posible y como asegurarnos de los mejores efectos posibles. Además Munsterberg creía en la investigación y experimentación industrial.

4.3.WALTER DILL SCOTT.

Scott mejor conocido como uno de los pioneros de la sicología industrial abarcando las áreas de publicidad y administración de personal.

Scott pensaba que el factor humano había sido descuidado durante demasiado tiempo por la administración por el hecho de que la selección y la supervisión adecuada no se habían mantenido al mismo paso que los avances tecnológicos. Scott creía que, debido a las pobres políticas de personal, el obrero promedio trabajaba a un nivel de eficiencia considerablemente inferior al normal. A Scott le preocupaba particularmente la motivación y las actitudes de los empleados en la producción y como sugerencia podrían

influir sobre su comportamiento.

En resumen, Scott llevó su preparación en psicología al área del personal, destacando que el empleado es tanto una entidad social como económica, poseyendo características diferentes en situaciones diversas de trabajo. También aplicó los principios de psicología a los métodos de los negocios. A través de sus esfuerzos y percepción, el aspecto psicológico de la administración se vio aún más completo.

4.4.HARRINGTON EMERSON.

El concepto de eficiencia de Emerson era sencillo: Preservación – la eliminación del <malvado y extravagante desperdicio>. Para él esto incluía el desperdicio en el gobierno, el desperdicio que estaba robando y agotando nuestros recursos naturales y el desperdicio en la eficiencia de los hombres y las máquinas en la industria.

Los Principios de Emerson

Los primeros cinco principios de eficiencia de Emerson se refieren a relaciones interpersonales, especialmente entre patrón y empleado; los siete restantes están principalmente relacionados con la metodología o sistemas administrativos.

- **Objetivos claramente definidos:** saber lo que se está tratando de lograr.
- **Sentido común:** este lleva al conocimiento y pide consejo de todos los departamentos, no está confinado a una sola posición.
- **Consejo competente:** buscar activamente el consejo de personas competentes.
- **Disciplina:** adherencia a las reglas; obediencia estricta.
- **Trato justo:** rectitud y justicia.
- **Registros fiables, inmediatos, adecuados y permanentes:** una llamada a los hechos en los cuales basar las decisiones.
- **Despacho:** planificación científica través de la cual cada pequeña función es efectuada de manera tal que sirve para unir el todo y capacita a la organización para llegar a su objetivo último.
- **Estándares y guías:** un método y un tiempo para llevar a cabo las tareas.
- **Condiciones estandarizadas:** uniformidad del medio ambiente.
- **Operaciones estandarizadas:** uniformidad de método.
- **Instrucciones escritas de las prácticas-estándar:** sistemática y exactamente reducir la práctica a la escritura.
- **Recompensa a la eficiencia:** recompensa a una ejecución exitosa de un trabajo dado.

CONTRIBUCIONES

Este abogaba por el consejo, un fuerte staff y señalaba a los militares para lecciones al respecto.

Desarrolló el término ingeniería de eficiencia y fue uno de los primeros consultores de negocios en los E.U., destacando así el principio de staff. Emerson fue el primero en tratar de codificar un conjunto de principios que sirvieran como guía para la administración. Su esfuerzo, así como la solidez de sus principios, sirvió para poner de relieve la creciente conciencia de la naturaleza única y la universalidad de la administración.

4.5.HARLOW STAFFORD PERSON.

La contribución de Person fue dar a la administración científica una nueva respetabilidad académica y ayudar a borrar la imagen de que la administración científica está solo una ramificación de cronómetro dedicada a incrementar la velocidad del trabajo.

4.6.HENRI FAYOL.

Fayol observaba que la administración era una actividad común a todas las empresas humanas, ya que fuera en la casa, los negocios o en el gobierno. También hacía notar que todas estas empresas requerían un cierto grado de planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Fayol comenzó dividiendo a la actividad industrial total en seis diferentes funciones:

- 1. Técnicas (producción, manufactura y adaptación)**
- 2. Comercial (compra, venta e intercambio)**
- 3. Financiera (búsqueda y uso óptimo del capital)**
- 4. Seguridad (protección de propiedad y persona)**
- 5. Contable (inventario, hoja de balance, costo)**
- 6. Administrativo (planificación, organización, dirección, coordinación y control.**

Indicando que la última de esta era definitivamente la más importante y merecía la mayor atención, Fayol elaboro mas este aspecto. Hacía notar que la función administrativa esta hecha de cinco componentes:

La planificación consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción. La organización consiste en construir una estructura dual (material y humana) para conseguir los fines. El mando consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización.

La coordinación consiste en la cohesión, unificación y armonización de toda la actividad y el esfuerzo. El control consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan y el mando establecido.

Finalmente Fayol completa su teoría administrativa estableciendo que para ser efectiva, debe de estar basada en, y seguir los siguientes catorce principios:

- División de trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación del interés general
- Disciplina
- Remuneración
- Centralización
- Cadena de mando
- Orden
- Equidad
- Estabilidad en la permanencia del personal
- Iniciativa
- Espíritu de equipo

CONTRIBUCIONES

La administración general e industrial de Fayol fue una singular y significativa contribución al pensamiento

administrativo porque presentaba para el desarrollo de la administración:

- **El concepto de que la administración, como una entidad diferente del conocimiento, es aplicable a todas las formas de actividad de grupo de la administración.**
- **La primera teoría de la administración, completa y comprensiva que podría aplicarse a todos los esfuerzos.**
- **El concepto de enseñar y desarrollar un curriculum administrativo en colegios y universidades.**

Capítulo 5.

Edad Contemporánea.

El pensamiento administrativo, como lo conocemos en la actualidad, es en muchos aspectos, un concepto del siglo XX. Sin embargo, ha logrado su posición gracias al esfuerzo de una miríada de hombres trabajando a su favor a través de los siglos. Es tan alto porque está apoyado en los hombros de teóricos y estudiosos anteriores –un producto significativo de la historia–.

Veamos algunos ejemplos de los cambios que se desarrollaron en las prácticas administrativas y que evolucionaron como resultado obvio y directo del crecimiento de la nueva ciencia de la administración.

5.1. Personal y Relaciones Humanas.

Cerca de cuatro o cinco años después de que Frederick W. Taylor publicó sus principios administrativos que pedían la selección y empleo científico de los trabajadores, los departamentos de personal (o departamentos de empleo, como se les conocía entonces) comenzaron a aparecer con el propósito exterior de lo cuidadosa selección y empleo de los trabajadores. El tener un departamento de empleo era un símbolo de prestigio en esa época y aún las empresas que eran demasiado pequeñas para poder pagarlo, tenían un gerente de empleo.

Como podría esperarse, estos primeros departamentos o gerentes hacían poco más que ayudar a hacer transferencias entre departamentos y ayudar a comenzar actividades recreacionales y otras diversiones a la hora del almuerzo; en general, hacían lo que creían que era mejor para lograr unas buenas relaciones entre la administración y los trabajadores.

5.2. Nuevos Enfoques Administrativos.

No sólo los cambios en las políticas de personal, sino también cambios en prácticas administrativas siguieron a los conceptos de la administración científica. A principios de la década de 1930, fueron introducidos dos nuevos enfoques a la organización y práctica administrativa llamados administración de abajo hacia arriba y administración múltiple. En realidad, las bases de cada uno de ellos era el más amplio concepto de la delegación y la centralización. Las prácticas específicas, aunque interesantes, no son de capital importancia aquí. Más bien, es la indicación de la tendencia global la que es importante, que muestra el alejamiento de una forma autoritaria de administrar a otro tipo de administración que incorpora al individuo.

5.3. Eficiencia.

Así como la administración científica influyó sobre las políticas administrativas y de personal, también tuvo un gran impacto sobre la eficiencia de personas y fábricas en las décadas de los años veinte y treinta.

A través de su horror hacia el desperdicio y la ineficiencia, la administración científica señaló estos problemas a la administración, que nunca antes había estado consciente de ellos o al menos no había expresado gran interés al respecto. Impulsado por la experiencia de las aplicaciones administrativas, el

interés en la conservación y la eficiencia administrativa causó que una gran parte del Primer Congreso Nacional de Administración que se efectuó en Chicago en Marzo de 1930, fuera dedicado a la discusión y análisis de estos factores. Al ir disminuyendo la depresión, se incrementó el interés en la eficiencia, sirviendo sus éxitos para subrayar la validez de los fines de la administración científica.

5.4. Bienestar de los Empleados.

Después de las publicaciones de los estudiosos de la administración en las cuales urgían al administrador a que tomara conciencia de sus múltiples responsabilidades y obligaciones, muchos líderes administrativos tomaron conciencia de los derechos de sus empleados. Por primera vez comenzaron a sentir y comprender sus necesidades y empezaron a contratar doctores y enfermeras para que atendieran los problemas de salud de sus empleados. Agregaron cafeterías, instalaron facilidades recreativas, y en general mejoraron las condiciones de trabajo usando mejor iluminación, mejor ventilación y más limpieza.

5.6. Toma de Decisiones.

El proceso administrativo de la toma de decisiones ha experimentado también cambios a través del tiempo. Aparentemente, en el principio, los administradores tomaban decisiones basadas en un alto grado en la intuición y la adivinanza.

Al estudiante de la historia de la administración, la importancia del uso de modelos y otras técnicas cuantitativas es el reconocimiento del impacto que estos nuevos enfoques han tenido en el proceso administrativo. Aquí vemos otro refinamiento en la administración, particularmente con respecto a la toma de decisiones, que ha resultado de la aplicación gradual de las técnicas y teorías cuantitativas desarrolladas desde que Taylor insistió en la ciencia en lugar de la intuición.

1

38