

# EL FACTOR DETERMINANTE

LA ADMINISTRACIÓN MILITAR COMO GENERADORA DE GRANDES CAMBIOS EN LA ADMINISTRACIÓN MUNDIAL





# **EL FACTOR DETERMINANTE**

## LA ADMINISTRACIÓN MILITAR COMO GENERADORA DE GRANDES CAMBIOS EN LA ADMINISTRACIÓN MUNDIAL

Coronel (RA) Rafael Arturo Plazas Vega, DCEA  
Mayor Mario Andrés Peñuela Rodríguez



Catalogación en la publicación Escuela Superior de Guerra

El factor determinante: La administración militar como generadora de grandes cambios en la administración mundial / Autores: Rafael Arturo Plazas Vega y Mario Andrés Peñuela Rodríguez – Bogotá.: Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, 2021.

1 volumen: 164 páginas, ilustraciones; 15x23,5 cm.

ISBN: 978-958-53101-3-1

ISBN-E: 978-958-53101-4-8

1. Los orígenes de la administración militar. 2. Los orígenes de la administración moderna. 3. Bases de la administración contemporánea. 4. Impacto estratégico de la administración militar en la administración mundial.

Archivo descargable en formato PDF en: [esdeguelibros.edu.co](http://esdeguelibros.edu.co)

Código THEMA: JWJ

Código DEWEY: 355.6

#### LIBRO RESULTADO DE INVESTIGACIÓN

© Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Departamento de Logística

ESDEG-SIIA

Carrera 11 No. 102-50

Bogotá D. C., Colombia

2021

ISBN: 978-958-53101-3-1

ISBN-E: 978-958-53101-4-8

© Rafael Arturo Plazas Vega

Mario Andrés Peñuela Rodríguez

(Autores)

Corrección de estilo: Gustavo Patiño Díaz

Diagramador: José Vicente Gómez

Imagen de carátula: Freepik

Impreso por:

Área imprenta y publicaciones COGFM

Proceso de arbitraje:

Primer concepto

Evaluación: 20 de enero de 2020

Segundo concepto

Evaluación: 22 de enero de 2020

Todos los derechos reservados. Sin permiso escrito de la editorial, este libro no puede ser recuperado, registrado, publicado, transmitido o reproducido parcial ni totalmente a través de cualquier medio conocido o por conocer. El contenido de esta publicación es el resultado de un ejercicio académico e investigativo que refleja exclusivamente el pensamiento de los autores, quienes asumen la responsabilidad del mismo. Por consiguiente, cualquier aseveración escrita en este documento no representa la posición oficial de la Escuela Superior de Guerra, las Fuerzas Militares o el Estado colombiano.

*A todos los militares del mundo que desde hace  
más de cinco mil años han sido ejemplo de  
disciplina, organización, planeación, dirección,  
autocontrol, autogestión y autoevaluación.*

### **Agradecimientos**

*Al señor Mayor General Jaime Agustín Carvajal Villamizar,  
quien entendió la necesidad de posicionar  
a las Fuerzas Militares del mundo como el faro permanente  
del deber ser de la administración en el mundo.*



# CONTENIDO

---

Prólogo	11
Introducción	13
<b>Capítulo I</b>	
<b>LOS ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN MILITAR</b>	<b>15</b>
<b>1. Primeros ejércitos regulares</b>	<b>17</b>
1.1. Antiguo Egipto	17
1.2. Antigua Grecia	19
1.3. China	22
1.4. Persia	24
1.5. El ejército romano	26
<b>2. Los gastos militares</b>	<b>28</b>
2.1. La administración militar desde su verdadero origen	30
2.2. Referentes militares en la Edad Antigua	33
<b>3. La administración pública en sus inicios</b>	<b>39</b>
<b>Capítulo II</b>	
<b>LOS ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA</b>	<b>47</b>
<b>1. Los años perdidos</b>	<b>49</b>
<b>2. El avance musulmán</b>	<b>51</b>
<b>3. El Sacro Imperio Romano Germánico</b>	<b>53</b>
<b>4. El feudalismo</b>	<b>55</b>

5. El desarrollo en el Lejano Oriente	58
6. El Renacimiento	62
7. El Descubrimiento de América	67
8. La guerra de los Treinta Años	69
Capítulo III	
BASES DE LA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA	75
EL PERIODO DE TRANSFORMACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN	77
1. La Revolución Gloriosa	77
2. Formación privilegiada	78
3. Primeros acercamientos a la administración militar	81
4. Primeras teorías	84
5. Los grandes cambios	86
LA ADMINISTRACIÓN EN LAS GUERRAS DURANTE EL SIGLO XIX	88
6. Aportes de la formación militar	88
7. La influencia de las guerras en el siglo XIX	93
8. Coincidencias entre las nuevas teorías de la administración moderna	95
NACE LA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA	99
9. La escuela de administración científica	101
10. La escuela de administración clásica	104
Capítulo IV	
IMPACTO ESTRATÉGICO DE LA ADMINISTRACIÓN MILITAR EN LA ADMINISTRACIÓN MUNDIAL	107
LAS RAÍCES DE LA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA	109
1. Enfoque humanista de la administración	109
1.1. Teoría de las relaciones humanas	109
1.2. Implicaciones de la teoría de las relaciones humanas	112
2. Enfoque neoclásico de la administración	113
2.1. Definición del papel de administrador	113

2.2. Cómo dar forma a la empresa	115
2.3. Implicaciones de la teoría neoclásica: departamentalización	117
2.4. La administración por objetivos (APO)	119
<b>AVANCES EN LA ADMINISTRACIÓN MUNDIAL CONTEMPORÁNEA</b>	<b>122</b>
<b>3. Enfoque estructuralista de la administración</b>	<b>122</b>
3.1. Modelo burocrático de organización	122
3.2. Teoría estructuralista de la administración	124
<b>4. Enfoque del comportamiento en la administración</b>	<b>126</b>
4.1. Teoría del comportamiento en la administración	126
4.2. Teoría del desarrollo organizacional (DO)	128
<b>5. Enfoque sistémico de la administración</b>	<b>130</b>
5.1. Tecnología y administración	130
5.2. Teoría matemática de la administración	133
5.3. Teoría de sistemas	136
<b>6. Enfoque situacional de la administración</b>	<b>139</b>
6.1. Teoría situacional	139
<b>7. Nuevos enfoques de la administración</b>	<b>141</b>
7.1. ¿Hacia dónde se dirige la teoría general de la administración (TGA)?	141
<b>APORTES DE LA ADMINISTRACIÓN MILITAR AL CONTROL INTERNO, LA CALIDAD TOTAL Y EL MEJORAMIENTO CONTINUO</b>	<b>142</b>
<b>8. Control interno</b>	<b>143</b>
<b>9. Calidad total</b>	<b>145</b>
<b>10. Mejoramiento continuo</b>	<b>148</b>
Referencias	151
Autores	163



# PRÓLOGO

---

Desde hace muchos años las Fuerzas Militares (FF. MM.) de la mayoría de los países del mundo han esperado exponer sus aportes a la humanidad en áreas diferentes de la parte armada y de la guerra en sí. Por tal razón, como director de la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto” (ESDEG), es de gran orgullo poder presentar, tal vez, el primer libro dedicado exclusivamente a demostrar los aspectos más significativos que han ocurrido en la administración mundial gracias a los aportes que, de forma directa o indirecta, a ella le ha dado la administración militar.

Siendo así, el presente trabajo investigativo demuestra las coincidencias, las actividades y las formas de trabajar de las FF. MM. desde la historia antigua de la humanidad, desde cuando existió el pueblo de Uruk, durante el tercer milenio a. C., hasta nuestros días.

Lamentablemente, a través de los años la sociedad civil ha obviado otorgar los créditos reales a las FF. MM. por sus aportes a la humanidad en cuanto a las actividades que le son propias en la forma de realizar la administración de recursos.

Por último, invito a todos los lectores a disfrutar todos los detalles plasmados en este libro, que hace parte de los productos vinculados al grupo de investigación Masa Crítica, perteneciente a la línea de investigación Logística y Administración Militar.

Honor y gloria a todos los soldados del mundo por sus inmensos aportes al desarrollo de la humanidad.

*Mayor General Luis Mauricio Ospina Gutiérrez*  
*DIRECTOR DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA "GENERAL RAFAEL REYES PRIETO"*

# INTRODUCCIÓN

---

Ha llegado la hora de reconocer las bondades que ofrece la administración militar en el mundo. Durante miles de años la humanidad se ha visto beneficiada por la doctrina militar en el manejo de los recursos, y en muchos casos no se dieron los créditos por la cultura y el trabajo desarrollado en el interior de los cuarteles. En este libro se busca, precisamente, mostrar la relación directa entre las teorías de administración y la forma como los militares administran sus recursos.

Este trabajo se ha desarrollado en cuatro etapas, correspondientes a los cuatro capítulos que comprende el libro. En el primer capítulo se hace un detallado estudio de los principales ejércitos que existieron en el mundo entre 3150 a. C. y 456 d. C.; se encuentran también aspectos muy interesantes de la historia de la humanidad y la importancia de los militares para el desarrollo de la calidad de vida de los pueblos o los antiguos Estados.

El segundo capítulo se dedica al estudio de los ejércitos desde la caída del Imperio romano, en el siglo V d. C., hasta 1688, cuando se presenta en Inglaterra la Revolución Gloriosa, la cual debería ser re-

conocida mundialmente como “el origen de los sistemas democráticos modernos”.

En el capítulo III se presentan los enlaces o los puntos de encuentro entre las novedades de la administración en el campo civil y las actividades típicas de la gran mayoría de los militares en los ejércitos más representativos para el periodo comprendido entre 1688 y 1900, aproximadamente, cuando aparece la administración contemporánea, con personajes muy conocidos, como Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol.

Por último, en el cuarto capítulo el lector encontrará un estudio detallado de cada escuela o enfoque de la administración y la relación de estos con las actividades, las formas y las actuaciones dentro de las FF. MM. en el mundo. Por ello, se debe estar abierto a descubrir las bondades que existen, desde hace cientos de años, en el interior de las FF. MM., y que hacen posible que ellas sean únicas, ejemplares, disciplinadas y lleven sobre sus hombros la defensa de cada uno de sus pueblos.

# LOS ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN MILITAR\*

---

\* Capítulo de libro resultado del proyecto de investigación *El factor determinante en la administración. La administración militar como generadora de grandes cambios en la administración mundial*, que hace parte de la línea de investigación *Logística y Administración Militar*, del grupo de investigación *Masa Crítica*, reconocido y categorizado en B por Minciencias, registrado con el código: COL123247, vinculado al Departamento de Logística, adscrito y financiado por la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia.



# 1. Primeros ejércitos regulares

El deseo de poder representado en el dominio total de personas y de espacios geográficos ha marcado la historia de la humanidad; es así como hasta nuestros días la historia del hombre nos refleja esa ambición incontrolable y fuente de las más grandes, aterradoras e impensables acciones de violencia. Infortunadamente, no existen hasta el momento fuentes de información fiables que puedan mostrar cómo estaban organizados ni cómo eran entrenados y administrados los ejércitos antes del Antiguo Egipto, por lo cual se hace necesario tener en cuenta solo aquellos hechos históricos que sean comprobables mediante los datos fidedignos que hoy tiene la historia.

## 1.1. Antiguo Egipto

A medida que se han ido encontrando escritos históricos del Antiguo Egipto<sup>1</sup> se han podido determinar varias de las costumbres y las actuaciones representativas de esos tiempos. Es así como al hablar de la pirámide de Saqqara, de la III Dinastía, hace más de 40 siglos, Blanco (2017) manifiesta que: “Llevar a término la empresa de crear una pirámide suponía una epopeya nacional, la idea de un destino común para el pueblo egipcio, analizado a través de la figura del monarca” (p. 54).

---

1 Sin ser la civilización más antigua sobre la Tierra, Egipto es la que nos ha suministrado los registros más reales y fiables sobre cómo se desarrollaban los hechos, las costumbres y el nivel cultural de ellos. Puede que en el futuro, y ojalá sea así, el hombre pueda encontrar nuevas fuentes de información de otras civilizaciones más antiguas.

De hecho, para que una empresa de esa magnitud tuviera el éxito que tuvo se requiere tener un gran poder en el manejo de personal, y al tratarse de una dinastía es apenas lógico que ese control de las personas para que cumplieran las ordenes tenía que ser realizado por una entidad encargada de mantener la disciplina y la exactitud, características típicas de un ejército bien entrenado y organizado. Siendo así, a pesar de que no se han hallado hasta el momento escritos sobre la organización y la administración militar de la época, se debe suponer que dicho ejército estaba diseñado de tal manera que garantizaba los intereses y los objetivos nacionales del Antiguo Egipto en todo lo relacionado con seguridad y defensa.

En ese sentido, nadie puede objetar hoy en día la excelente dirección y administración de recursos que se tenían en esa época, pero al no existir referentes confiables sobre la dinámica comercial, económica y administrativa, no se pueden evaluar dichas actividades de las ciencias económicas; caso contrario es el que corresponde a la existencia del ejército y, por ende, el manejo de los recursos que allí se pudieran asignar.

Por ahora, vale la pena tener en cuenta que los ejércitos regulares aparecen formalmente en el Antiguo Egipto, y que el objetivo de su existencia no es otro sino garantizar la seguridad y defensa de dicha nación. Durante más de 2000 años Egipto mantuvo su ejército regular, aunque en algunos momentos esporádicos se emplearon grupos de mercenarios que cumplían, aparentemente, esas funciones; hasta el momento no existen documentos de la época que señalen claramente los motivos, la organización ni el funcionamiento de tales organizaciones armadas de ese Estado.

Se considera que el Antiguo Egipto, un pueblo que se concentró en las llanuras a lado y lado del río Nilo, aparece en la historia desde el año 3150 a. C., pero los datos sobre la aparición de su ejército empiezan con el Imperio Antiguo, en el año 2686 a. C. En ese periodo de 464 años se presume que no se contaba con un ejército regular, y la razón de que fuera así es porque las tribus enemigas eran nómadas y no tenían capacidad para atravesar los desiertos y llegar hasta el río Nilo

para atacar a los egipcios; sin embargo, al aparecer las dinastías se hizo necesario que se creara un ejército regular<sup>2</sup> para controlar y reprimir a la población gobernada, que en cualquier momento podría haberse levantado en contra de esos regímenes totalitarios (las dinastías), y los cuales contaban con una organización muy simple: oficiales y soldados. Solo hasta el periodo del Imperio Nuevo, representado por la Dinastía XVIII (1550-1295 a. C.), aparecen los primeros ejércitos bien estructurados, con diferentes niveles de mando, funciones especializadas para sus soldados y normas detalladas sobre el reclutamiento, el entrenamiento y la forma de desarrollar sus operaciones a gran escala.

Sobre este hecho, al hablar de los integrantes del ejército se pueden tener presente datos muy importantes, como el suministrado por Ross (2003) cuando escribe que: “El ejército egipcio defendía el país de los invasores y capturaba esclavos. Los soldados normalmente eran peones corrientes a quienes el rey ordenaba ingresar en el ejército” (p. 9). En estas condiciones queda claro que se mantenía una restricción a la hora de seleccionar a los integrantes del ejército, que se exigían unas normas específicas sobre quiénes podían ser o no parte de la tropa.

## 1.2. Antigua Grecia

Cuando se va a citar al ejército griego en sus inicios, se debe tener en cuenta que el pueblo espartano hace parte integral de dicha clase de Estado; más aún, cuando entre los siglos VIII y V a. C. es Esparta el centro de atención por sus capacidades y sus habilidades bélicas. A pesar de que en esos siglos haya tenido participación en guerras del ejército de Atenas y los de otros pueblos de Grecia, es el ejército espartano el que representa mejor la capacidad de dicho pueblo para ir a la guerra. Siendo así, al revisar detalladamente los sucesos más

---

2 Es muy importante aclarar que hoy en día los ejércitos en los países democráticos no tienen la función de reprimir a la población ni la del control ciudadano: la fuerza que debe actuar contra la delincuencia común, las acciones vandálicas y las amenazas contra la convivencia ciudadana en dicho contexto es la Policía, organización que es de naturaleza civil, en varios casos armada y que no hace parte de las FF. MM. Para la Época Antigua se supone que solo existían ejércitos que realizaban un control muy exigente sobre la población (ciudadanos y esclavos).

importantes de la Edad del Bronce en Grecia, se puede entender que todavía no se cuenta con documentos fiables sobre la organización militar en Grecia ni en alguno de sus pueblos en el periodo 1600-800 a. C. Cartledge (2009), uno de los más conocidos historiadores y amantes de la Antigua Grecia, manifiesta sobre el pueblo-ejército espartano que:

A mediados del siglo VIII, los nuevos espartanos se sentían lo bastante seguros de sí mismos para extender su influencia y su control más al sur de Laconia, con lo que incorporaron Amiclas como quinto pueblo constituyente a añadir a los cuatro originales (Cinosura, Mesoa, Limnas y Pitana), y transformaron Terapne en un importante centro de culto dedicado a Menelao y su controvertida esposa Helena y los hermanos divinos de ésta, los Dioscuros, por lo demás conocidos como Cástor y Pólux. (p. 16)

Es esta una de las primeras referencias sobre Grecia que cuentan con un respaldo histórico muy creíble, y en el caso específico de Esparta<sup>3</sup> demuestra la hegemonía de dicho Estado. Por principio, los espartanos no tenían deseos expansionistas y se conformaban con el manejo exclusivo de sus territorios, su propia seguridad y la convivencia entre sus habitantes; sin embargo, tanto las necesidades típicas de una población que crece en su número de integrantes como la evolución tecnológica de su época los llevaron a superar sus fronteras y conquistar nuevos territorios. La historia nos habla de varias guerras a partir del siglo V a. C. y el fortalecimiento del ejército espartano, que desde el mismo siglo VIII inició el concepto del pueblo en armas, donde los adolescentes iniciaban tempranamente su entrenamiento militar. Desde el punto de vista logístico se debe reconocer al pueblo espartano como el primero en entender la guerra total y la movilización previa.

No obstante lo anterior, existen varios trabajos de historia que han buscado aclarar muchos aspectos de la vida en la Antigua Grecia y la significativa influencia de la parte militar en toda la vida de la nación, es así como Gutiérrez (2012), en su trabajo investigativo de maestría en la Universidad Nacional de Colombia, manifiesta que:

---

3 Se debe tener presente que en la Antigua Grecia los grandes centros poblados se denominaban Estados: así, por ejemplo, el Estado de Atenas y el Estado de Esparta.

El ejército griego estaba basado en grupos de hombres que entraban en choque en formación cerrada y que se llamaban hoplitas, una infantería pesada que combatía en formación de falange y que eran lo suficientemente ricos para hacerse con una armadura de este tipo. Los hoplitas procedían de una milicia de ciudadanos-soldados y recibían un fuerte adoctrinamiento con propaganda nacionalista y mitos heroicos. (p. 1)

Así queda reflejada la gran influencia de la parte militar cuando se menciona el término “ciudadanos-soldados”, pues hace ver que el pueblo en sí hace parte orgánica de la estructura militar, no hace discriminación alguna sobre si se tratare de espartanos, atenienses o de cualquier otra ciudad-Estado de Grecia. En el trabajo investigativo de Gutiérrez se puede apreciar la forma como influía la parte militar en los aspectos político, social y económico de Grecia, lo cual sirve como guía para entender que cada ciudadano tenía la obligación de ser soldado; esto último, debido a las amenazas que para esos años afectaban la seguridad de cada pueblo; de hecho, la consideración de “mantener al pueblo en armas” se tenía por obvias razones para que cada miembro de una nación se comprometiera con su protección y su desarrollo como parte integral de dicha nación. Para Gutiérrez (2012), esa es una realidad inocultable cuando señala que:

A mediados del segundo milenio, se aprecia el mundo de los grandes estados de la Edad del bronce: en Egipto el Reino Nuevo, en Mesopotamia el reino de Mittani, en Babilonia los casitas, en Anatolia el reino de Hatti y en Grecia tenemos a las monarquías micénicas; estos estados contaban con grandes ejércitos y habían construido un nuevo tipo de vehículo evolucionado de los viejos vehículos sumerios. (p. 46)

La actividad militar estaba claramente relacionada con el diario vivir de cada pueblo; esa es la única explicación lógica para que existieran esos grandes ejércitos. Hoy en día la humanidad se escandalizaría si los pueblos o los Estados mantuvieran una capacidad real de disuasión contra las amenazas que cada uno de ellos tenga contra la independencia, la soberanía, el orden interno o sus libertades; es decir, el mundo moderno hoy no aceptaría la existencia de movilización permanente, sin importar que las amenazas así lo exigieran.

Por el contrario, en la Antigua Grecia sí se contaba con ese alistamiento permanente, y la mayor muestra histórica de esa importancia que se le daba a la parte militar está bien demostrada en dos escritos muy famosos, que fueron encontrados por arqueólogos hace ya muchos años: *La Ilíada* y *La Odisea*, de Homero. Probablemente pasarán muchos años más para que se demuestre científicamente quién fue más importante para la vida de la antigua Grecia: la política o su ejército, y para que quede claro de dónde salió la sabiduría para administrar correctamente los bienes comunes o del “Estado”.

### 1.3. China

Los orígenes del ejército chino no tienen grandes diferencias con los ya mencionados. En los documentos y en las demás pruebas arqueológicas encontradas hasta el momento, se comienza a nombrar ejércitos desde la época de Zhou, en el año 1046 a. C.; aproximadamente, desde ahí hasta el año 770 a. C. se considera que dichos ejércitos estuvieron conformados por campesinos que no tenían ninguna formación especial ni conocimientos reales de las ciencias militares: actuaban por pequeños reinos casi “feudales”, y sin ninguna estrategia expansionista o de sometimiento a los Estados vecinos.

Posteriormente, se vive en la Antigua China la hegemonía de los Zhou orientales, que no gobiernan en todo el territorio, y vienen dos periodos entre 770-221 a. C., tal como lo explica Tubau (2018):

Esta época se divide en dos periodos: 770 a 476 a.e. Primaveras y Otoños es la época de Confucio. Comienza la decadencia del poder de Zhou. 478 a 221 a.e. Estados Combatientes se producen continuos cambios fronterizos. Muchos estados se disputan la hegemonía, pero ninguno logra unificar el territorio. (pp. 7-8)

De acuerdo con los historiadores y lo manifestado por Tubau en los primeros cinco capítulos de su obra, durante aquellos años se presume que en cada uno de esos siete Estados (Zhou, Han, Huxia, Qin, Jin, Qi y Lu) se logró conformar ejércitos muy numerosos: algunos hablan de más de un millón de combatientes en sus filas, y otros, como el mismo Tubau,

calculan que el número oscilaba entre los 300.000 y los 600.000 hombres. Aunque no se tenga certeza de la cifra exacta, vale la pena tener en cuenta que cada miembro de un ejército debe ser vestido, alimentado, atendido y, si es posible, curado si llegase a enfermar o a ser herido, equipado, alojado (dónde dormir) y, por lo menos, mantener algún incentivo económico en dinero o en especie para mantener su moral combativa y su lealtad. Si se organizaron ejércitos en cada Estado de 80.000 hombres, los costos en guerra o en paz son muy altos, y seguramente necesitaban mantener una garantía de sostenibilidad, lo cual significa grandes sumas económicas, por lo que es de vital importancia preguntarse cómo se administraban tantos recursos.

De hecho, antes de iniciar el periodo de Estados combatientes, en las guerras entre los reinos de Wu, Chu y Yue, entre los años 512 y 473 a. C., se puede apreciar que el ejército de Wu tuvo varios años de gloria y éxitos militares, hasta cuando empieza a decaer su capacidad y moral combativa por el desgaste físico, de equipos y de recursos para mantenerse en esas confrontaciones bélicas, lo cual es una muestra de la importancia de la administración militar de todo tipo de recursos que allí se manejan. En su libro, Tubau (2018) plasma de manera casi magistral las altas dimensiones de los esfuerzos requeridos para continuar en guerras casi que permanentes, cuando dice: “El reclutamiento masivo de tropas permitió guerras más sangrientas y prolongadas. Se han llegado a contabilizar hasta 358 conflictos militares entre los años 535 y 286 a.e.” (p. 69).

La guerra de por sí representa caos y pérdidas de todo tipo, es la condición más baja de la política lo que determina si se hace o no la guerra<sup>4</sup>, y al llegar a ella se deben enfrentar grandes gastos y cambios económicos. Así lo hace ver Anguiano (2008) cuando al hablar de la antigua China dice que:

El coste económico y humano de las conquistas extranjeras de los Qin y la construcción de la Gran Muralla y otras obras públicas fue enorme. El peso siempre creciente de los impuestos, el servicio militar y los trabajos forzados

---

4 En el mundo contemporáneo existen varias versiones producto del desconocimiento real de las guerras; comúnmente, se acusa a los militares o a los ejércitos de planear, dirigir y realizar las guerras, lo cual es un verdadero absurdo: las guerras son *decisiones políticas*, tanto por su inicio como, al final, por su definición. No son los militares quienes buscan llegar a la guerra, pues son ellos y sus familias las primeras víctimas de esa decisión política.

crearon un hondo resentimiento contra la dinastía Qin entre las clases populares del Imperio. (p. 5)

Pese a lo anterior, algo bueno siempre se ha obtenido de los grandes sufrimientos que implican las guerras: se presentan, por ejemplo, mejoras tecnológicas y cambios sustanciales en la administración ejercida en los pueblos. Un ejemplo de ello es lo mencionado por Botton (2000), cuando escribe sobre el periodo en el cual existieron los Estados combatientes (403-221 a. C.): “Los jefes de estado, apremiados por necesidades de abastecimiento en una época de guerras continuas, alentaron a apertura de nuevas tierras para el cultivo” (p. 72).

Como se ha podido observar, el caso de los Ejércitos de esos “siete estados” de la antigua China representa la dirección política de la época donde siempre primaron el interés y los esfuerzos por mantener una significativa capacidad bélica, mientras que el desarrollo de los pueblos solo dependió de los resultados de dichas guerras. Por tal razón, no se pueden evaluar esas decisiones hoy en día, porque las variables contexto y situación particular de cada caso de guerra son únicos.

#### 1.4. Persia

La aparición de Persia como Estado es el producto de la unión de varias tribus que habitaron el territorio donde hoy existe, principalmente, la República Islámica de Irán. Durante muchos años, entre los siglos III y I a. C., este pueblo, de suma importancia para la historia de la humanidad, no contó con grandes literatos o escritores que dejaran testimonios más precisos sobre su historia y su evolución; de hecho, pocos historiadores se han dedicado a buscar fuentes propias de esa región, y lo que comúnmente se conoce al respecto son los escritos de Heródoto, quien era griego.

A pesar de esto, el interés que nos ocupa es el de la conformación, la organización y la administración del ejército persa, que tanto protagonismo representa para el mundo occidental. Solo se empieza a tener datos exactos y comprobables desde el siglo VIII a. C., pero la grandeza

y la creación del ejército de este pueblo se inicia entre los siglos VII y VI a. C.: durante estos años la región de Mesopotamia vivió permanentes guerras y disputas armadas entre varias tribus o pueblos que buscaban imponer su hegemonía. En algunos casos se presentaron alianzas entre pueblos para enfrentar a sus enemigos; es así como Campos (2006) menciona que:

El ascenso al trono de Anšan de Ciro II (559) va a provocar que aumenten las tensiones entre ambos pueblos, lo que llevará a que finalmente el rey medo Astiages envíe una expedición de castigo contra el territorio persa (553). La respuesta por parte de Ciro II será la formación de una alianza estratégica con los babilonios, que permitirá derrotar a los medos. Esta situación es la que permitirá a los persas de Ciro ocupar el lugar de los medos y, a partir de este momento se inicia la imparable expansión del imperio aqueménida que en menos de medio siglo logra establecer sus fronteras en Egipto y Asia Menor al oeste, y en torno al río Indo en el este. (p. 26)

Inicialmente, los persas estaban conformados por diez o doce tribus, cada una de ellas con su propio rey; algo muy parecido a lo que sucedía por la misma época en China y Grecia, lo que llevó a disputas armadas y sangrientas entre esas mismas tribus. De hecho, ninguna de esas “tribus” contaba con un ejército capaz de hacer frente a otros Estados de la época, como Egipto o Grecia.

La capacidad bélica de Persia le permitió a dicho pueblo tener grandes territorios bajo su poder, lo cual los posiciona en la historia de la humanidad como uno de los mayores imperios en extensión territorial, tal como lo manifiestan Borja et al. (2012):

En el año 522 a. C cuando accede al trono el rey Ciro II, es apenas un pequeño reino y en menos de 40 años, se extiende para constituir unos grandes imperios (medos, babilonios, egipcios) y en vez de un poder personal en estos territorios, establecen tratados internacionales, por los cuales incorporan estos territorios al imperio. (p. 7)

Gracias a la unión de nuevos territorios anexados por sus conquistas, el ejército persa se caracterizó por tener entre sus filas a una buena cantidad de hombres no persas (de otros pueblos), incluyendo

la “guardia personal” o “reserva estratégica”, de 10.000 hombres con las mejores condiciones físicas, personales y de entrenamiento militar. En esas condiciones, vale la pena tener en cuenta que se requería una gran capacidad logística y administrativa para transportar, abastecer, recuperar y sostener ese ejército en las campañas militares adelantadas, tan solo tomando los datos de esa “legión” extraordinaria, que muchos nombraron como ‘los Inmortales’, y que exigía por lo menos 2 comidas diarias, que tan solo proteína significaban 6 hombres por kilo de carne, para un total de 1666 kilos, que fácilmente son 3 o 4 toros gordos; si se hacía una campaña de 3 meses, se tenía que contar, como mínimo, con 149.940 kilos, que son aproximadamente 300 toros. ¿Cuánto más se debía tener, si el ejército persa fuera 10 veces más grande que la reserva estratégica? No se puede dejar de lado que en los libros de historia se habla de un ejército de 400.000, 500.000 o hasta 600.000 mil integrantes.

Las condiciones de modo, tiempo y lugar inciden directamente en las capacidades y las formas de operar de cada ejército. En el caso de Persia se aprovecharon las conquistas para aumentar sus capacidades; así lo hace ver *El tesoro de la juventud* (2003) cuando señala que

El ejército reclutado fue tal vez el más numeroso que jamás se ha visto en el mundo. Refiérese que cuarenta y seis naciones enviaron sus mejores soldados, entre los cuales había hombres de todos los colores: negros del África y blancos y cobrizos de las regiones más distantes del Asia. Y estos soldados, con sus diversos trajes y armas, marcharon a la guerra a pie, a caballo, en elefantes, en camellos y en buques. (p. 6)

## 1.5. El ejército romano

La evolución social en Europa, Asia y África durante la Edad Antigua llega, entre los siglos IV y III a. C., después del gran auge del imperio persa y el formidable Estado griego, con sus aportes a la civilización, tanto en las artes y las letras como a la transformación de los ejércitos en formidables máquinas de guerra, tal como lo haría Esparta.

Surge para la historia de la humanidad un nuevo reino o gobierno que impone su hegemonía en parte de esos tres continentes: la república romana.

De hecho, la aparición de esta nueva hegemonía parece haber sido por la necesidad de garantizar su propia seguridad dondequiera se fue organizando poco a poco, para enfrentar las grandes amenazas contra su libertad y su desarrollo, como lo fueron Egipto, Persia y Grecia. Así lo hace ver Kavanagh (2017): “En paralelo y por motivos obvios, la evolución de la sociedad se tradujo siempre en una evolución del ejército romano. Incluso, en ocasiones, fueron las mutaciones en el seno del ejército las que estimularon cambios en la sociedad” (p. 1). Con esta afirmación queda en evidencia, una vez más, que en la Edad Antigua los ejércitos fueron fuente de generación de cambios favorables para la humanidad.

Ahora bien, el ejército romano no apareció hasta el siglo IV a. C., y existe gran cantidad de escritos que hacen referencia a su organización desde el siglo VI a. C., como es el caso de la página de internet “Aprendamos Historia” (s. f.), cuando indica que: “Los antecedentes de las legiones romanas las encontramos en el siglo VI. a. C. con el rey de origen etrusco, Servio Tulio, quien fue el que por primera vez sistematizara el ejército romano” (p. 1).

Lo anterior no quiere decir que desde sus inicios el ejército romano contara con una organización regular y detallada en el ámbito militar, como había ya sucedido con los imperios ya mencionados; sin embargo, vale la pena tener en cuenta lo que la misma página nos dice sobre la relación de la sociedad civil con el ejército romano: “En Roma, ser ciudadano requería una serie de obligaciones militares. Ciudadano era sinónimo de soldado.” (p. 1). Tal condición no significa que todo ciudadano romano debía estar permanentemente en las filas militares: se trataba de un servicio militar inicial, en el que se recibía la instrucción básica y después se salía a la vida civil, donde se estudiaba y se ejercían ocupaciones particulares con la condición que en caso de alguna necesidad del Estado, por situaciones de guerra o crisis en general, y dondequiera que se necesitara la presencia militar, todo ciudadano debía presentarse al ejército para ser asignado a la

labor en la que se fuera requerido<sup>5</sup>. Así mismo, la condición de ciudadano era dada solo a quienes tenían alguna propiedad raíz (hacienda, casa o tierras), pues se consideraba que esas personas debían luchar por defender sus propiedades. Dicha norma estuvo presente en los primeros siglos mientras existió la república romana.

Durante el periodo de la república también se presentaron cambios en la vida militar: de ser integrado solo por ciudadanos romanos, se pasó a aceptar la incorporación de personas de estratos más bajos, y en varios casos, la de personas que vivían o habían nacido en territorios conquistados. Ese nuevo ejército obligaba a sus integrantes a integrarlo de forma permanente, lo que conllevaba mayores gastos y compromisos para recompensar a sus soldados. Ese tren administrativo tuvo su límite cuando el Imperio romano se fue debilitando en todas sus estructuras. Hay varios textos que hacen mención de esa estructura militar profesionalizada y que conllevaría grandes esfuerzos logísticos y administrativos para su conformación, su mantenimiento, su empleo en las campañas militares y su reorganización posterior. En ese sentido, Pitillas (2017) señala que: “el ejército romano respondió a un sentido cívico, patriótico y pragmático basado en la disciplina del aprendizaje que le dio una enorme cohesión moral” (p. 68).

## 2. Los gastos militares

Para nadie es un secreto que los ejércitos no son “cuerpos gloriosos”, ni que sus integrantes tienen las mismas necesidades normales en cualquier ser humano para su supervivencia; no se va a la guerra sin vestuario, sin armas, sin alimentación, sin servicios médicos ni sin elementos para su descanso temporal (carpas, esterillas, menaje de cocina, etc.). Desde el Antiguo Egipto en adelante, los ejércitos regulares<sup>6</sup> se

---

5 Esta forma de mantener en la reserva a los ciudadanos después de una formación y un entrenamiento básicos es, quizá, la primera forma de movilización nacional en la historia de la humanidad.

6 Este tipo de ejércitos tiene como característica principal que es de tipo permanente y se encuentra bajo la dirección de cada Estado; además, sus integrantes están bajo el control, la disciplina y la ley para mantener el orden. Los mercenarios no hacen parte de este tipo de organización militar.

encontraron con el dilema de si ir a las batallas con recursos limitados —y a veces, inexistentes— o desertar por las pésimas condiciones en que se podrían encontrar. Esa condición no ha sido lo común en los ejércitos, pero se la destaca para mostrar la importancia de los recursos que necesita todo combatiente para cumplir de manera efectiva su misión. Para *Guerreros de la Historia*, revista *online*, el avituallamiento es muy importante: al hablar del ejército del antiguo Egipto indican: “A la cabeza del ejército estaría el visir a quien apoyaría un director de arsenales que se encargaría de la parte logística, es decir, proveer a los guerreros egipcios de armas y suministros”.

Hasta hoy, nada o casi nada se sabe de la organización, las funciones o las operaciones que había en el ejército del Antiguo Egipto, por lo cual se debe presumir una similitud entre este y los ejércitos de Grecia, China, Persia y Roma entre los siglos VI y II a. C. Cuando se habla de administración, no se trata exclusivamente de las formas de gobierno, sino de la forma como se planean, se ejecutan, se contabilizan, se emplean, se almacenan y se consumen los recursos, bien sea públicos o privados. Siendo así, la historia hasta ahora conocida de esa época poco hace referencia a cómo se administraba en las entidades públicas y privadas; sin embargo, existen varios textos que señalan la aparición o la existencia de administración militar desde la Edad Antigua: es el caso del *Diccionario Enciclopédico* (1889), cuando indica que “en el año 350 de la fundación de Roma, cuando, después de la guerra con los esclavos el senado romano señaló sueldo a las fuerzas, se creó un cuerpo encargado de la administración del ejército” (p. 1).

Lo anterior no quiere decir que ejércitos como el griego y el persa no tuvieran en su época una organización militar de base para movilizar gran cantidad de combatientes, formarlos, entrenarlos y dirigirlos en las batallas en las que participaron por diferentes motivos. Vale la pena tener presente que debían existir compromisos muy fuertes para que los soldados estuvieran dispuestos a darlo todo en cada batalla, como lo veremos a continuación.

## 2.1. La administración militar desde su verdadero origen

La historia de la humanidad siempre ha estado regida por la búsqueda de la seguridad y el desarrollo. Desde sus inicios más primitivos, el ser humano tuvo la obligación de protegerse de los ataques de otros seres vivos, incluyendo a otros seres humanos. Desde el momento en que se conforma la unidad familiar por el padre, la madre y los hijos, se inicia la organización social en el mundo, y al crecer ese grupo familiar aparecen las tribus, las cuales también tuvieron la necesidad de portar armas para defenderse o lograr nuevas posesiones y dominios. Así sucesivamente, se llegó a la conformación de los Estados en la Edad Antigua, como producto de la unión de intereses bajo la identidad de costumbres, religiones, gastronomía, hábitos y educación, y como apareció el término nación: como la unión de varias tribus y pueblos que se identificaban entre sí.

Se puede asegurar, de hecho, que el soldado o combatiente nace con el mismo ser humano, que su propia aparición sobre la faz de la Tierra obliga al hombre a lograr su capacidad para la defensa y el ataque. Con esto se deja en claro que una de las primeras acciones administrativas por parte de las personas, si no la primera, ha sido desde siempre la previsión de recursos, tiempo y conocimiento para la confrontación armada. Siendo así, la previsión de esos recursos en las antiguas tribus y los posteriores pueblos, debe ser reconocido por la historia y la administración (parte de las ciencias económicas) como el origen de la administración estatal.

Inicialmente, el ser humano tuvo que cumplir sus funciones del hogar en combinación con las de protección y crecimiento; ni las familias ni las tribus tuvieron la capacidad organizacional para dividir funciones específicas tan especializadas como para crear un ejército: eran ellos mismos, los pobladores, quienes protagonizaban la defensa o el ataque ante las amenazas o ante los objetivos por lograr. Realmente, el concepto de exclusividad para cumplir la labor de seguridad y defensa de una sociedad solo pudo darse al presentarse la unión de varias tribus en un solo espacio geográfico, para que aparecieran así las primeras civilizaciones enmarcadas en grandes

grupos humanos; es decir, en ciudades. Uno de los ejemplos más claros de esta realidad histórica lo presenta Redman (1990):

Podría decirse que las consecuencias esenciales de la transformación urbana atañen a un cambio en la escala de los asentamientos y en la complejidad de la organización social. El incremento en el tamaño de las comunidades supuso, a su vez, otros cambios en los mecanismos organizativos. Por todo ello, la aparición de formas institucionales de integración social totalmente nuevas distingue al urbanismo como uno de los pocos logros fundamentales de la historia. (p. 19)

El aspecto arqueológico toma importancia en esta parte de la evolución del ser humano cuando se demuestra que las necesidades de supervivencia y de desarrollo obligaron al hombre a convertirse en sedentario y crear agrupaciones sociales mucho más grandes y estables, lo que conllevó la aparición de las estructuras de administración de esos grupos humanos; entre estas, tal vez la más común e influyente: la política. Sobre dicha evolución y aparición de los primeros centros poblados, en una publicación *online* de National Geographic (2015) se indica que “Tras el largo período de pervivencia de la cultura de Obeid —unos mil quinientos años—, germinó al fin la primera experiencia urbana completa, durante el llamado período de Uruk (3500-2900 a. C.)”. De ese acontecimiento histórico se hace una precisión respecto al nombre de la primera ciudad hasta ahora conocida por el hombre hoy en día:

La principal de ellas fue Uruk. Se trata de un asentamiento que ya había sido ocupado en el período de Obeid, aunque entonces sus dimensiones eran modestas. Durante el período de Uruk, el núcleo creció rápidamente, hasta alcanzar los 10.000 habitantes, cifra que hacia 2700 a. C. ascendió a entre 50.000 y 80.000. (National Geographic, 2015)

Una vez se consolidan las nuevas organizaciones sociales, las ciudades o las metrópolis, aparece la necesidad de garantizar la protección y la capacidad de disuasión estas; de hecho, no era posible enlistar<sup>7</sup> a todos los

7 Término empleado comúnmente por la ciencia militar para señalar a quienes eran convocados o llamados a ingresar a las filas militares, bien fuera por obligación o de forma voluntaria.

hombres de esa sociedad, pues se habrían paralizado los sistemas de producción para satisfacer las necesidades básicas de la población; se debía, pues, seleccionar solo a unos pocos para que se dedicaran a esa función. La historia nos muestra que, al menos, desde el año 3200 a. C. hasta el siglo VIII a. C., Egipto, Grecia, Persia, China y Roma optaron por la contratación de mercenarios<sup>8</sup> y el empleo de muchos de sus propios esclavos para satisfacer las necesidades de la guerra, lo cual no quiere decir que no existía una primitiva administración militar, pues había la obligación de garantizar unos servicios administrativos elementales, como la religión, la salud, las cuentas (contabilidad), los correos, los redactores o los escritores de esos momentos históricos y las adquisiciones o las compras.

Así mismo, cuando las campañas militares sucedían por el deseo de conquista o de expansión de los propios dominios, conllevaban imponer una nueva administración o innovar la administración de quien gobernaba. En esas acciones militares era normal la expropiación de tierras, de casas y de los demás tipos de inmuebles. En el caso de Grecia, D'Agostino (1971) hace referencia a la reclamación de una parte de los ciudadanos griegos cuando señala que “Otros encontraban un puesto de trabajo en el exterior, en las ‘Cleruquías’ o colonias militares enviadas a lugares estratégicos del imperio” (pp. 91-92). Siendo así, se da por hecho que desde la Época Antigua los militares cumplían funciones de administración estatal, regional o local, aprovechando la formación y la experiencia militar para hacer la mejor distribución posible de recursos para el desarrollo y la seguridad de esa organización social. A través de los años y durante más de 20 siglos se ha demostrado que en situaciones de crisis y que requieren esfuerzos extraordinarios en la administración “civil”<sup>9</sup>, se ha necesitado poner de por medio a un militar, sea activo o en retiro, para sacar adelante o recuperar esa sociedad.

---

8 Personas que ejercían el cargo de combatientes, sin ninguna formación moral ni compromiso nacionalista con el Estado que las contrataba para ir a la guerra. Se presume que gran parte de los pagos a los mercenarios—en algunos casos, podrían ser el 100% del total— eran representados por las riquezas obtenidas en los combates, las batallas y las guerras. El empleo de estos mercenarios trajo divisiones e inconformismo en las sociedades que hacían uso de ellos, por lo cual se debe tener presente que un mercenario no es un militar, y solo se trata de “un matón a sueldo”.

9 La palabra *civil* se emplea en este caso para hacer la diferenciación entre la administración militar y la administración que comúnmente deben ejercer las autoridades civiles.

## 2.2. Referentes militares en la Edad Antigua

### *Batalla de las Termópilas*

Como ya se dijo, la información de la Edad Antigua está muy fragmentada y se da para diferentes interpretaciones. En el caso de las guerras Médicas<sup>10</sup>, entre Persia y Grecia, una de dichas interpretaciones posibles es la posición del escritor Heródoto de Halicarnaso, quien vivió en esa época, y otra, la de historiadores, académicos y escritores de la Edad Moderna; de hecho, al revisar las cifras de los integrantes del ejército persa para esta batalla existen diferencias muy grandes; por esa razón, se toman los datos que tengan mayor coherencia con la capacidad bélica, de movilización de tropas y de mantenimiento de los efectivos<sup>11</sup> para esos años.

La primera batalla entre esos dos Estados es mundialmente conocida por su nombre y por los hechos que allí sucedieron. Persia, con un despliegue de tropas muy grande para la época, y bajo el mando de Darío I, buscan someter a los griegos, y se desata la batalla en la playa de Maratón, que se encuentra aproximadamente a 42 km de Atenas. En contra de todos los pronósticos, los griegos vencieron a Darío I y quedaron abiertas las heridas entre las dos partes en contienda; el principio de la masa<sup>12</sup> no cumplió su objetivo para los persas, y con esa acción se puede evidenciar una falta de planeamiento de los recursos por emplear, porque se hicieron grandes esfuerzos para el traslado de las tropas, pero no se contempló la capacidad de los equipos y las armas asignadas a cada soldado.

Tiempo después, en el 480 a. C., los persas nuevamente buscan conquistar a Grecia con una gran movilización de recursos, y por segunda vez cometen el error de los grandes esfuerzos en los elementos de apoyo

10 Se bautizaron así esas tres guerras entre Persia y Grecia porque a los primeros los relacionan directamente con la tribu de los medos, originarios del territorio persa.

11 Este término es netamente militar, y hace referencia a la forma y los métodos empleados para que el pie de fuerza sea acorde a las necesidades del Ejército, bien sea en tiempos de pa/8z o para tiempos de guerra.

12 La guerra moderna y los diez principios planteados por el coronel Carl von Clausewitz para reducir las posibilidades de perder las batallas y la guerra incluyen el empleo de mayor número de hombres y armas para doblegar al enemigo. Un principio es el 10% de las recomendaciones básicas para llegar al éxito.

para la batalla, y no para la capacidad de cada combatiente. Los esfuerzos logísticos, al igual que los gastos administrativos, hacen parte de los principios de la guerra, y a ello se lo conoce como la *economía de fuerzas*. Una mala administración de recursos humanos, bélicos o económicos puede garantizar una gran derrota, y fue muy lamentable que los persas seleccionaran mal el esfuerzo principal, el cual fue dedicado a la cantidad de efectivos y al apoyo logístico para el traslado de las tropas, mientras que no hubo un mayor entrenamiento físico, ni mental ni táctico. Aguilar (2009) llama la atención sobre ese gran despliegue militar:

Es de suponer que la maquinaria burocrática persa era lenta, pero inexorable, y el reunir tal magnitud de efectivos humanos, entre soldados y personal auxiliar provenientes desde todos los puntos del imperio les supuso a los funcionarios persas más de un quebradero de cabeza. (p. 6, 7)

De hecho, Aguilar hace una cruda, pero real, presentación de cómo un ejército requiere una carga administrativa directamente proporcional a la cantidad de combatientes que se tengan. Siendo así, y sin buscar que se tenga el número exacto de los miembros del ejército persa que se organizó y marchó contra Grecia, tal como lo escribió De Halicarnaso (2006),

No puedo en verdad decir detalladamente el número de gente que cada nación presentó, no hallando hombre alguno que de él me informe. El grueso de todo el ejército en la reseña ascendió a un millón y setecientos mil hombres; el modo de contarlos fue singular. (p. 819)

Hoy en día, esa cifra suena muy escandalosa, y semejante despliegue de tropas sería inaudito. Para esa época representaría algo descomunal, pero lo que interesa es recordar que Jerjes, el rey de Persia, adelantó una gran marcha<sup>13</sup> de movilización de tropas en gran parte de los territorios

---

13 Se ha optado por dar este nombre porque el Rey Jerjes en persona inició su marcha hacia Grecia visitando, uno a uno, cada pueblo del cual requería apoyos de tropas o de abastecimientos. En el siglo XX, el líder guerrillero comunista Mao Tse Tung realizó una marcha parecida durante la década de 1930, en medio de la que visitó un gran número de pueblos apartados de la capital China para conseguir el apoyo popular con combatientes y el apoyo logístico, que años más tarde le dieron la victoria contra el ejército chino. Dos condiciones de espacio, tiempo y motivaciones totalmente distintas entre Persia y China que dieron, como comúnmente sucede, dos resultados muy disímiles.

ocupados o conquistados por su padre, Darío I, y así logró de cada pueblo el apoyo en combatientes, armas y equipos, y hasta de buques, para la parte naval. Para hacer más fácil a los lectores la comprensión de esto, tomemos como cifra total de los persas 170.000 combatientes, que corresponderían a 20 pueblos, y que cada uno de esos pueblos aportó sus apoyos logísticos y, tal como todos los historiadores coinciden, gran parte de los participantes de semejante ejército no podían comunicarse bien entre sí, por tener diferentes lenguas, dialectos e idiomas. Sobre las cifras de los integrantes del ejército persa, Grimberg (1984) plantea una razón por la cual este no podría ser tan grande, cuando señala que:

El ejército de Jerges no constaba de millones de hombres como pretende la tradición griega. Hubiera sido una necedad marchar contra Grecia con un ejército tan numeroso, pues tales efectivos no hubieran encontrado allí espacio suficiente para maniobrar ni avituallamientos para alimentarse. Se estima en 60.000 o 70.000 hombres efectivos persas, que ya es una cifra considerable para la época. (p. 151)

Entonces, al hacer un ejercicio de simulación en menor escala, por lo allí vivido se tendría que si la marcha hasta las Termópilas se realizó durante 30 días y cada combatiente recibía 2 comidas diarias (se toman estos datos de forma extrema, para no mostrar cifras exorbitantes a los lectores) y cada comida constaba de 200 g de cereal (trigo, como el más común), 200 g de proteína, 200 g de carbohidratos y 200 ml de líquido, se tendría que multiplicar por 2, lo cual daría 400 g de cada uno de ellos y 400 ml de líquido. Al multiplicar esas cifras por los 170.000 combatientes, sin contar las personas que los apoyan (logística), se tendrían 68.000 kg de cereal, 68.000 kg de proteína, 68.000 kg de carbohidratos y 68.000 litros de líquido por día. Esas cantidades obligan a cualquier empresa en el mundo a contar con un gran equipo de administradores que conozcan la ciencia militar, que puedan entender las necesidades, las exigencias y las proyecciones de las unidades militares, lo cual conllevaba una carga muy grande de administradores del nivel más bajo: administradores de bodegas de víveres (en los ejércitos son conocidos como *economatos*) administradores de los grupos de cocinas (en el ejército son conocidos como *rancheros*) y

administradores de los residuos de cada comida. Para que dicha administración funcionara se debió de necesitar, por lo menos, un mando medio por cada batallón (durante toda la historia conocida hasta el momento, un batallón es conformado por un promedio de 1000 personas), y por cada 4 a 7 batallones, un mando superior (como administrador de una brigada o una unidad operativa menor) que, como máximo, está conformada por 10.000 personas.

Todo ese “tren administrativo”, obligatoriamente, debió de existir para la organización y el desarrollo de esta batalla. Solo se ha tenido en cuenta una de las partes en contienda: los persas; pero así hayan sido los griegos la décima parte del otro ejército, seguramente los bagajes de campaña<sup>14</sup> también tuvieron su parte exclusiva de administración militar.

### *Segunda guerra Púnica*

Las condiciones impuestas por Roma a los cartagineses después de la primera guerra Púnica<sup>15</sup> los obligaban a reducir su manejo económico y comercial en la península ibérica, lo cual, en gran medida, favoreció posteriormente los intereses de Aníbal Barca a la hora de atacar a Roma. El plan que tenía el líder cartaginés no se materializó por vía marítima, como cabría suponer, ya que Cartago provenía de los fenicios y su gran fortaleza se encontraba en el dominio del mar Mediterráneo. Así lo hace saber Guzmán (s. f.): “El plan de Aníbal para atacar Roma era totalmente nuevo, se trataba de invadir Italia, por la vía europea, y con un enorme ejército.” (p. 27).

Siendo así, el ejército cartaginés se “montó” en una aventura muy incierta por su inexperiencia en el combate terrestre, y con esa variación en su estrategia militar los cambios en las tácticas, el entrenamiento y

---

14 Los bagajes de campaña son todos aquellos elementos que conforman los abastecimientos de víveres, uniformes, armas, equipos médicos, comunicaciones, equipos o armas especiales y material de acción psicológica que no se emplean en el momento del despliegue estratégico y táctico, sino hasta determinados momentos de la batalla; por obligación, tienen que ser llevados en la parte posterior, o retaguardia, de las tropas.

15 Las guerras que se presentaron entre los años 264-146 a. C. fueron bautizadas por los romanos como guerras Púnicas porque ellos llamaban así a los cartagineses; esto, a su vez, porque el término *Poenus* viene de la palabra griega *Phoenix*, que significaba fenicio en español: los romanos veían a los de Cartago como si fueran fenicios.

los abastecimientos generaron nuevos gastos económicos en todos los órdenes. Como ya se ha visto, los ejércitos requieren un gran apoyo administrativo, lo que por entonces obligaba a los pueblos a dedicar todos o casi todos sus recursos disponibles a las campañas militares que se adelantaran; y mientras mayor variación haya en las estrategias y las tácticas, tanto mayor es el compromiso del apoyo logístico y, desde luego, la administración, que, en últimas, hace posible la logística militar, pues todos los recursos se pueden adquirir, mantener, recuperar y consumir si se hacen un proceso presupuestal, una selección de ofertas y unos procesos contractuales y poscontractuales adecuados: todos ellos son componentes de la administración.

Las guerras siempre han sido producidas por intereses políticos, económicos y sociales, donde se abren profundas heridas y el odio domina las decisiones de los seres humanos. En tal sentido, Vargas (s. f.) hace una clara descripción de todo ello cuando, al escribir sobre la razón para que se hubieran presentado tres guerras durante menos de cien años, las guerras Púnicas entre Roma y Cartago, dice que

Los pueblos vencidos o esclavos, cuando son incapaces de reconquistar su libertad, terminan por dedicarse al culto de la paz, con un fervor tal, que no tiene igual sino en su bajeza; y, hacen de esa paz, una bandera, la bandera de la cobardía. (p. 73)

Con esta cita se quieren dejar en claro los riesgos de haber perdido Cartago las dos primeras guerras contra Roma: su afán por lograr un posicionamiento en esos momentos en el concierto internacional llevó a los cartagineses a mantener abiertas esas heridas; sin embargo, es preciso indicar que la tercera guerra Púnica se presentó por decisión de los romanos, quienes, al ver el resurgimiento económico de Cartago, decidieron iniciar una nueva guerra contra dicho pueblo. Desde el punto de vista administrativo, estas guerras demuestran la importancia que siempre han tenido los militares para la existencia de los Estados, su independencia, su soberanía nacional, su orden interno y su desarrollo.

Las condiciones de pie de fuerza del ejército de Aníbal Barca nunca fueron comparables con las de Persia; se dice que para atravesar el río

Ebro, en la parte nororiental de España, el dirigente púnico tenía 90.000 infantes y 12.000 jinetes, los cuales disminuyeron drásticamente tras las primeras batallas contra los romanos y el paso de los Alpes, como lo destaca Peralta (2009): “El ejército de Aníbal sufrió catastróficas pérdidas en los quince días que tardó en atravesar los Alpes” (p. 176). En ese sentido, con las limitaciones normales y con exceso de avituallamientos, realizar esa travesía por la cordillera de los Alpes representa un desgaste muy grande, lo mismo para los hombres que para los animales empleados en el transporte de los bagajes de campaña, lo cual contablemente representa gastos en dinero, y por ello se debe aceptar que esas tropas tenían una parte administrativa de apoyo en esa campaña.

Durante los primeros años de esta guerra (218-206 a. C.) los cartagineses ganaron varias batallas y debilitaron al ejército romano que se encontraba en parte de Hispania y en el norte de Italia; sin embargo, en los años siguientes Roma logró recuperarse y contraatacó a Aníbal. Durante toda esta guerra se dieron hechos históricos para la administración militar, como el empleo de los recursos de la región donde se encontraban las tropas, romanas o cartaginesas, mediante la incautación, el decomiso o la movilización de los bienes allí disponibles, así como las alianzas estratégicas para obtener los apoyos logísticos que los pobladores aceptaron —generalmente, porque era su única opción—; al inicio apoyaron a Aníbal, porque eran las tropas de este las que iban conquistando territorios, y debieron participar directamente en la guerra engrosando las filas de Cartago. Posteriormente, dieron todo su apoyo a los romanos.

Independientemente de a quién o a qué parte se haga referencia en este caso sobre aspectos administrativos, vale la pena tener presente que esa guerra, prolongada por varios años, exigió transformaciones en la forma de comercializar, contabilizar y producir bienes y servicios por parte de los pobladores de Hispania y de Italia. Un aspecto muy importante para tener en cuenta es lo manifestado por Hernández (2014) en las conclusiones de su tesis doctoral, evidencia la administración ejercida por mandos militares cuando se adelantó la contraofensiva y se empezaron a recuperar territorios en Hispania:

En lo que respecta al cobro de impuestos, parece que al menos, hasta la expulsión de los púnicos, los comandantes romanos se habrían servido de su autoridad y supremacía militar para imponer contribuciones puntuales a las comunidades hispanas bajo su dominio. (p. 484)

En situaciones especiales, como la vivida por las comunidades hispanas en esa época, es válido aprovechar registros históricos como este, donde queda confirmado que los militares sí tienen una buena capacidad para administrar bienes y servicios, y que desde la Época Antigua ya se habían aprovechado sus virtudes, como la disciplina, el orden, la puntualidad y la exactitud en sus actuaciones, para ejercer una administración muy efectiva<sup>16</sup>.

### 3. La administración pública en sus inicios

Existen gran cantidad de estudios sobre el origen del ser humano, y varios estudiosos de las ciencias económicas administrativas han optado por considerar que la administración nació, prácticamente, con la aparición del hombre en la Tierra. Sinceramente, esa posición, aunque muy respetable, está muy distante de la realidad: si se tiene en cuenta la administración como parte integral de las ciencias económicas, es un hecho que, al hablar de la administración como un conocimiento específico y especializado, no se trata de la simple acción de regular las comidas, obtener los recursos para sobrevivir ni organizar los elementos que se tienen a la mano, entre tantos oficios cotidianos de cualquier ser humano. La administración hace referencia a la forma científica de distribución de recursos, su aprovechamiento, su mantenimiento y su comercialización, y para que eso sucediera en la humanidad primero tuvieron que aparecer las grandes organizaciones sociales, como los pueblos y las ciudades.

---

16 En términos de administración moderna, la palabra *efectiva* se emplea para calificar a una entidad o una persona que cumple a cabalidad los procedimientos ordenados y logra los objetivos trazados. Es la suma de eficaz y eficiente.

Es preciso tener presente que en el Antiguo Egipto se han encontrado los datos confirmados de la evolución de la sociedad, las primeras polis o ciudades, y es donde aparecen las más remotas actividades comerciales. Es así como Siliotti (2005) habla de “Periodo Predinástico 3300-2920 a. C. las poblaciones del Valle del Nilo se aglomeraban alrededor de dos centros principales: al norte (bajo Egipto) la zona del Delta y al sur (alto Egipto) en Hieracómpolis” (p. 17).

La evolución de la humanidad medible con registros fidedignos o pruebas reales tiene un excelente ejemplo en el Antiguo Egipto, por la gran cantidad de información que se ha podido recolectar de ello; tanto en el contexto de la academia como en de la historia, se puede acceder a gran cantidad de libros que hablan de cómo fueron las primeras ciudades o centros poblados. En sus escritos, Liverani (2004) hace ver esa transformación social:

La estructura socioeconómica fundamental de la edad de bronce surge como resultado de las grandes transformaciones revolucionarias de la primera urbanización durante el periodo de Uruk, entre 3.500-3.000 a. C., en el que nació la ciudad, el Estado (o Templo-Estado), la administración centralizada (dotada de funciones de redistribución), la burocracia y la escritura, sobre todo en el núcleo de la baja Mesopotamia y, posteriormente, en Egipto. (p. 66)

Así pues, con este registro se podría afirmar que allí nació la administración pública, hasta donde se tiene conocimiento: donde, “por inercia”, se debía activar; de hecho, los cambios en los grupos sociales, impulsados siempre por las necesidades de desarrollo y seguridad, llevaron a que se seleccionara a unos pocos para que dirigieran y administraran los aportes de las familias, con el fin último de toda sociedad: lograr el bien común. Hoy en día, en varios campos del conocimiento no se acepta que haya una relación directa entre los ejércitos y la aparición de la administración pública, lo cual ha llevado a que se pierdan grandes oportunidades para entender la evolución de los pueblos y por qué se llegó a la conformación de los Estados modernos a partir de la Edad Media.

Posteriormente, durante los años de grandeza del Imperio persa, se crearon las satrapías o la designación de sátrapas, quienes ejercían la función de administradores de regiones, pueblos o Estados que eran conquistados, como también, la de aquellas regiones pertenecientes a Persia que requerían la presencia de una autoridad administrativa. En tal sentido, Rodríguez (1996) señala: “Con Jerjes y otros gobernantes posteriores, algunos sátrapas dependerán también de caudillos militares, pero no serán raros aquéllos que ejercerán la autoridad cívico-militar” (p. 108). Si bien la autoridad era ejercida preferiblemente por esas regiones o gobernaciones, en varias ocasiones estuvieron subordinados a una autoridad militar, situación que va en contra de cualquier Estado democrático del mundo moderno, y que no respetaba la división de poderes ni la independencia de las autoridades civiles, lo cual, a su vez, no era lo correcto ni legal, si lo calificamos con las condiciones de estos momentos: es muy diferente si se aceptan esas formas de vida por parte de los Estados de ese tiempo, en ese espacio geográfico y en la cultura<sup>17</sup> de los habitantes que allí había.

Sin embargo, la evolución comercial de la humanidad estaba ligada directamente a la situación o a la acción militares, y Siliotti (2005) deja plasmada esa realidad:

En el año 332 a. C., Alejandro Magno ocupa todo Egipto. Se inicia así la dinastía Macedonia que durará hasta el año 304 a. C., año en que el General Ptolomeo, Sátrapa de Egipto, se proclama Faraón con el nombre de Ptolomeo I Soter I. (p. 60)

Sobre esta situación en particular, cobra mayor validez el concepto de la administración en la Edad Antigua, a cargo de los militares por excelencia. Hasta el momento, la historia nos dice que fueron los medos, de quienes provienen los persas, los que dieron origen a ese término. De tal manera, textualmente, Siliotti ratifica que era común encontrar a militares cumpliendo la función de control y dirección (administración) de territorios ocupados o conquistados por Persia.

---

17 Las condiciones culturales son fundamentales en el análisis de hechos. En casos vividos en épocas tan diferentes es muy difícil entender el pensamiento y el sentir de quienes estuvieron allí.

Así mismo, el caso de Grecia ratifica la importancia del ejército en el desarrollo de la administración pública; en muchos casos registrados en los libros históricos y en las enciclopedias aparecen militares cumpliendo funciones y cargos de administración de pueblos, gobernaciones y Estados. Otro ejemplo de la actuación de los ejércitos se encuentra en el control<sup>18</sup> territorial y del comercio en general, como lo plasma Rhodes (2016): “Los griegos no eran los únicos que controlaban el Mediterráneo occidental; como indican los conflictos entre los cartagineses y los focios, los fenicios de las costas de Siria y Líbano también tenían intereses en la zona” (p. 42). Dicho control era realizado prácticamente en su totalidad por los militares no solo de Grecia, sino de los otros Estados que nombra el autor. La actividad de controlar el comercio no es tan simple como muchas personas pueden creer: para ello se requiere conocimiento tanto de los productos como de la normatividad comercial, de los tratados comerciales, de las rutas marítimas y de los procedimientos de manejo de la mercancía, acciones que regularmente ejercían los oficiales del ejército con lujo de detalles, y que siempre tuvieron fama de su rigurosidad y exactitud en esa labor administrativa.

Por otra parte, la aparición de la administración pública en la Antigua China se calcula que formalmente puede haberse iniciado entre los siglos XIII y XII a. C., cuando aparecen la propiedad privada y la moneda, tal como lo señala Guerrero (2005):

Sin embargo, de este régimen de producción comunitario se pasó pronto a un régimen de propiedad, en virtud de un excedente que se acumulaba con los productos agrícolas que se producían y no se consumían. Ello hizo posible el nacimiento del comercio y de la moneda, en último término, que los campesinos más ricos pudiesen comprar tierras y poner a trabajar a otros a sus órdenes. (p. 58)

Un excelente aporte al conocimiento es el que hace este autor, al plasmar un dato histórico que demuestra una de las primeras razones válidas para que aparecieran la regulación de productos y la necesidad del mercadeo, dos pilares de la administración moderna. Por haber sucedido hace más de 32 siglos, deja una serie de inquietudes sobre si

---

18 Una de las funciones típicas y de mayor relevancia en la administración es el control.

realmente la administración, desde ese entonces, no ha requerido mucha evolución, o si, por el contrario, las diferencias en cuanto a la regulación de la producción son mayúsculas.

Cabe suponer que la administración pública en el Estado griego apareció a finales del segundo milenio a. C., pero sus grandes aportes a la administración mundial empiezan oficialmente con los escritos de Platón, Sócrates y Aristóteles. Sus escritos no han perdido validez y son tenidos en cuenta en la administración moderna; especialmente, los de Aristóteles, como lo hace ver Galindo (2000):

Aristóteles tiene un lugar especial en el campo de la Ciencia de la Administración Pública, pues debe considerarse que ésta tuvo su origen en el surgimiento o descubrimiento de lo que se conoció como sistema de División de Poderes y con la delimitación y tipificación de las facultades de cada uno de ellos, consecuentemente, las del Poder Ejecutivo que tiene como encomienda la realización de la administración pública. (p. 19)

Poco después aparece la administración romana, que se caracterizó por ser defensora de la autoridad civil y relegar al a su ejército tan solo ámbito militar; sin embargo, en varias ocasiones y a escala municipal o de los pueblos invadidos o conquistados, se presentaron administraciones públicas por parte de militares, como en el caso de algunos pueblos en la Hispania, como lo menciona Ortega (1986):

Mientras esto sucede en los primeros siglos de la conquista, a medida que avanzamos hacia un cambio de era, años caracterizados por la insistencia romana en el empeño de controlar toda Hispania, fueron apareciendo asentamientos romanos estables, bien civiles o bien militares, que irían dando forma a una incipiente administración provincial. (p. 170)

Fue, de hecho, la forma de administrar la república romana lo que llevó a la transformación de su estructura organizativa y convertirse en un imperio a partir del siglo I a. C. Entre los cambios realizados, poco a poco se incluyeron para los militares cargos de administración típicos de las autoridades civiles. Varios autores han hecho mención a ese tipo de administración: por ejemplo, Garnsey y Saller (1991), quienes señalan:

Finalmente, conviene recalcar la función militar del orden ecuestre. Cada año había unos 360 puestos a disposición de oficiales superiores con rango ecuestre: prefecturas de cohortes, tribunados militares y prefecturas de alae (unidades de caballería). La progresión por esta serie de cargos, que ya recibían el nombre de *militae equestres* cuando el reinado de Tiberio (Veleyo Patérculo, 2.111), el sucesor de Augusto era un prerrequisito para ocupar puestos en la administración civil. La carrera (y, debido a los índices de mortalidad, la vida) de muchos ecuestres no llegaba más allá. El servicio militar debe verse como la base de la carrera ecuestre. (p. 36)

Así las cosas, se debe tener en cuenta el valor que Roma les dio a las capacidades de los mandos militares para ocupar cargos de administración en lugares apartados, donde, por sus características geográficas y las amenazas de orden público, era imposible una normal administración civil. La decisión que se tomó para posicionar a los mandos militares en cargos de administración pública favoreció durante muchos años el desarrollo del Imperio romano bajo el poder del emperador Augusto y sus inmediatos sucesores. Fue un periodo de prosperidad y desarrollo; sobre todo, en el imperio como observa Gibbon (s. f.):

En el segundo siglo de la era cristiana, abarcaba el Imperio de Roma la parte más florida de la tierra y la porción más civilizada del linaje humano. Resguardados los confines de tan dilatada monarquía con la fama antigua y el valor disciplinado, el influjo apacible y eficaz de leyes y costumbres había ido gradualmente hermanando las provincias. (p. 2)

Pese a lo anterior, poco a poco los gobernantes y el pueblo romanos se acostumbraron a vivir del Estado, de sus rentas y de sus conquistas; solo esperaban que los militares hicieran su trabajo en las colonias y que los administradores tuvieran los recaudos necesarios para mantener sus desproporcionados gastos. Y ese corrupto manejo del fisco fue detectado por los militares del imperio, que conformaron el ejército desde el siglo II: ya no se tenían soldados bien seleccionados ni con formación moral para realizar las misiones de conquista y dominio; además, se contaba con personal de todo tipo: desde el campesino honrado hasta los delincuentes más reconocidos por la población, y eso llevó a un gran

debilitamiento de esa institución, hasta el punto de que esta perdió la moral de combate y su sentido de la entrega por la grandeza de Roma. La corrupción de la dirigencia romana fue llevando al imperio a su decadencia y su ruina a partir del siglo III. Los gastos innecesarios y las malas inversiones llevaron al robo del erario público, a que se perdieran la disciplina y la subordinación militar y a que se llegara a tener 19 generales seguidos como emperadores a lo largo de la segunda mitad del siglo III.

Sobre esos hechos, tan graves para la vida del Imperio romano, Martín (2007) manifiesta en su blog: “El estado romano se volvió un monstruo burocrático y tirano que gastaba en el protocolo imperial montones de oro que eran necesarios para afrontar los graves problemas del Imperio” (p. 1). La huella de la corrupción en la historia de la humanidad, nuevamente, hace presencia; la destrucción del imperio más grande y prolongado del que se tiene memoria en el mundo cayó debido a los intereses personales a la hora de manipular un poder inexistente y afectando el bien común por la pésima administración de bienes y servicios, que siempre, cuando dicha administración siempre debería estar a favor de todos los habitantes.



# LOS ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA\*

---

\* Capítulo de libro resultado del proyecto de investigación *El factor determinante en la administración. La administración militar como generadora de grandes cambios en la administración mundial*, que hace parte de la línea de investigación *Logística y Administración Militar*, del grupo de investigación *Masa Crítica*, reconocido y categorizado en B por Minciencias, registrado con el código: COL123247, vinculado al Departamento de Logística, adscrito y financiado por la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia.



## 1. Los años perdidos

Existen diferentes posiciones sobre la forma como trascurió la vida en Europa desde finales del siglo V hasta el siglo XIII. Es muy común encontrar a ese respecto estudios académicos en los que se muestra ese periodo como algo estéril o una época en la cual no se presentó ningún desarrollo económico, ni administrativo, ni social, ni intelectual ni cultural, pero cuando se revisan las diferentes posiciones y los hechos históricos que se presentaron a lo largo de esos años, la realidad cambia radicalmente.

Así mismo, se debe tener en cuenta que Europa es un buen referente para el mundo occidental, pero mientras se vivían esos años oscuros en esa parte del mundo, otras cosas ocurrían en Asia, África y Australia; cosas que, de una u otra forma, influyeron en la organización social, la economía y la administración actuales en el mundo. El caso del Imperio bizantino cobra mucha importancia por su influencia y su dominio parcial de territorios en los continentes asiático, africano y europeo.

Una vez debilitado el Imperio romano en 476, las condiciones socio-culturales cambiaron radicalmente, debido a la gran incertidumbre generada por los nuevos gobernantes, los cuales en muchos casos no fueron europeos, sino del continente asiático. Al comienzo, los habitantes de cada territorio que había sido conquistado por los romanos se encontraron ante una nueva amenaza: la pérdida del control estatal y, por ende, la anarquía generada por los intereses personales de cada líder que aparecía en cada región, lo cual solo llevó a esos pueblos mayor miseria y caos en la administración de bienes y servicios para el beneficio de la comunidad.

El dominio de toda Europa por parte del Imperio romano durante más de cinco siglos llevó a una dependencia de ese control estatal por parte de los pueblos, de tal manera que no se preocupaban ya por tener una capacidad para crear o pensar un sistema, por lo menos, social estable, duradero y de acorde a las necesidades de las comunidades. Siendo así, solo una parte de ese antiguo Imperio romano, que fue conocido como el Imperio romano de oriente o Imperio bizantino, pudo sobrevivir durante los siguientes siglos, hasta la terminación de la Edad Media, tal como observan Cifuentes y Maturana (2006): “Tras la caída del imperio romano de Occidente, el imperio Bizantino, la parte oriental del antiguo imperio unificado, se convirtió en el principal centro de poder en el mundo mediterráneo, posición que retuvo hasta la aparición del poder musulmán” (p. 829).

De hecho, el Imperio bizantino inicia a finales del siglo V, y su permanencia durante tanto tiempo podría atribuirse a la necesidad de protegerse de invasiones de otros pueblos o Estados; en especial, del posterior Imperio romano de occidente. Durante el siglo VI, este logró dominar territorios tanto en Europa como en Asia y el norte de África.

De esa manera, desde sus inicios dicho imperio mostró interés en mantener la cultura y la dirección del Imperio romano; sobre la administración pública, para Orientalya (2016), dicho imperio continuó bajo gran influencia de los militares: “En el sistema provincial de administración los territorios provinciales se dividieron en *Themas* y el gobernador de cada una de ellas era la máxima autoridad militar dentro de sus límites, aunque también tenía ciertas competencias civiles” (p. 1).

Una vez más, se pueden apreciar el prestigio, la experiencia y la importancia que tenían en esos tiempos los mandos militares para ejercer la administración, empleados como administradores públicos en el ámbito local, y a veces, en la regional, donde la población civil dependía de la efectividad que esos administradores militares tuvieran.

## 2. El avance musulmán

Durante más de 200 años reinó la incertidumbre en el resto de Europa. Las disputas por llegar al poder en cada una de sus regiones o sus localidades impidieron que se hiciese una transición a unos sistemas sociales nuevos e independientes de Roma. Nuevamente, el ser humano se volvió dependiente de las decisiones y el desarrollo que tuvieran las fuerzas armadas del momento; de hecho, esos “ejércitos” no contaban con ninguna formación militar, ni con estructura orgánica estable ni con normatividad alguna que controlara sus actuaciones, pero a pesar de todas esas deficiencias, las personas eran sumisas a las decisiones y al manejo que ellos hicieran. Tal vez, uno de los hechos más recordados en Europa de esos tiempos fue que al llegar al siglo VII los territorios que hoy conforman España, Portugal y parte de Italia fueron conquistados por musulmanes, que así crearon, inicialmente, un gran choque de civilizaciones para los habitantes de ese tiempo. Fue así como la Hispania de entonces tuvo que soportar la invasión de ocho siglos, aproximadamente, tal como lo muestra Torrent (2012):

Sin duda la invasión musulmana representó un hecho fundamental en la historia de España —y de Europa— con cierto reflejo en la evolución del derecho en los territorios ibéricos dominados por los musulmanes hasta que fue eliminada la presencia política islámica en España en 1492. (p. 144)

Las condiciones económicas, y en especial la administración pública, sufrieron varios cambios en esos territorios, porque el mundo musulmán impuso su forma de administrar a los pueblos conquistados en Europa; sin embargo, ni la administración ni el manejo de las poblaciones fueron siguiendo la política de esclavitud y de tierra arrasada: allí se vivieron cambios culturales, pero la vida continuó para quienes habitaban ese extenso territorio. Se presentaron nuevas formas de vivir y los musulmanes dejaron huellas en la península Ibérica que todavía hoy prevalecen. Las construcciones, la gastronomía, la diversidad étnica y el manejo comercial de bienes y servicios impactaron positivamente en esa región, y si se revisa detalladamente se puede apreciar que hubo una administración

pública y se generaron desarrollos en el interior de las comunidades. Infortunadamente, no hay registros detallados y fidedignos respecto a la participación de los militares ni de la forma como allí dominaron los musulmanes.

Sin embargo, vale la pena tener presente que sí hubo modificaciones sustanciales en la administración, en este caso privada, pues cuando se habla de los árabes en la península Ibérica se debe tener en cuenta que los procedimientos para hacer el mercadeo de bienes y servicios sufren cambios sobre la población de Hispania, tal como lo ha señalado Gay (2007): “Los árabes fueron comerciantes desde los tiempos más remotos. En la época imperial, desarrollaron una gran actividad mercantil y se convirtieron en intermediarios en las relaciones comerciales entre Occidente y Oriente” (p. 1657).

Asímismo, al revisar las actuaciones o los manejos administrativos por parte de los musulmanes se puede apreciar otra forma de administración por parte de los militares; como se mencionó en el capítulo anterior, cuando se efectuaba el control sobre las actividades comerciales, tal como lo dejan ver Valdeón et al. (1982): “Los musulmanes dominaban las rutas navales que desde el Golfo Pérsico les permitía entrar en contacto con el Asia oriental, pero también los caminos terrestres que a través de Asia central los llevaba a encontrarse con los Chinos” (p. 97).

Era apenas lógico que la actividad de control naval fuese ejercida por los militares: se necesitaba tener una capacidad de disuasión suficiente para que los navegantes se sometieran a dicho control. Es muy común escuchar posiciones inicuas, según las cuales los militares solo pueden servir para infligir daño físico y ejercer control militar, lo cual raya con lo absurdo, pues el ejercicio de controlar el tráfico marítimo, hablando de esos tiempos, exigía un conocimiento especializado sobre cómo y qué controlar. Generalmente, esa actividad de control y registro de mercancías era llevada a cabo por los mandos medios de esos ejércitos<sup>19</sup>.

---

19 Es muy importante tener presente que solo hasta la Edad Media las FF. MM. eran representadas por los ejércitos, aunque existían especializaciones, como la parte marítima y la de control de los ríos, donde actuaban militares que solo estaban formados, instruidos y especializados en esas funciones. No se tenían estructuras separadas; es decir, al hablar de ejércitos se incluía a todos y cada uno de sus integrantes, sin importar si eran de tierra, marítimos (navales) o de ríos (fluviales).

A través de los años, y posiblemente ya en los finales de la Edad Media, esas actividades empezaron a realizarlas autoridades<sup>20</sup> civiles, pero eso, en sí, es un hecho más que demuestra la influencia de la parte militar en la administración.

### 3. El Sacro Imperio Romano Germánico

Entre 476 y 800, Europa vive una anarquía total; las invasiones de pueblos bárbaros, las disputas en el interior de cada Estado y el desgobernio campean por todo el continente. Cada cual buscaba satisfacer sus propios intereses, sin importar el impacto que sufrieran las comunidades. Se podría calificar a esos líderes o jefes sociales como los más insensatos, irracionales o casi como enloquecidos seres humanos que habitaban la parte norte y algo del centro del continente; no había una concepción de integralidad, ni de manejo comunitario ni, mucho menos, algún tipo de visión social. Ante tamaño desorden social, en el siglo IX aparece en Europa un nuevo imperio, tal como lo señala Holland (1999): “El Santo Imperio Romano no fue particularmente santo, ni romano. Fue fundado por Carlomagno en el año 800, se preocupaba por el poder de los reyes y era alemán” (p. 124).

Lamentablemente, las intenciones iniciales de Carlomagno no fueron seguidas, y ese imperio naciente fue dedicado a satisfacer intereses personales y los de pequeñas logias o grupos humanos. No son muy representativos los aportes a la administración que se puedan extraer del imperio en mención, pero si se hace un enfoque en quiénes y cómo realizaron la administración de localidades, se podrá evidenciar la presencia de militares que fueron asignados a esas labores en algunas poblaciones de la región en comento; pero si se habla de la influencia

---

20 Se habla de los registros comerciales, del control de mercancías y de los manejos contables especializados. Hasta nuestros días, son los militares, con sus fuerzas navales, mercantes o fluviales, quienes ejercen el control físico del tráfico marítimo o fluvial en el mundo. No existe todavía una organización con la disciplina, el orden, la autoridad ni la exigencia que reemplace en esa actividad a los militares en el mundo.

militar en la administración en el alto nivel<sup>21</sup> lograda por el Sacro Imperio Romano Germánico, vale la pena tener presente lo señalado por McNall (s. f.), quien escribe sobre hechos y realidades de ese periodo en Europa:

En tiempos de guerra se designaba un jefe militar, al que se le investía con un poder considerable, pero al terminar la campaña caducaba su autoridad. Sin embargo, cuando las guerras se hicieron más frecuentes y prolongadas, algunos jefes militares se convirtieron en reyes. (p. 249)

De esa manera, una buena parte de los mandos militares que hicieron parte del Sacro Imperio Romano Germánico contaban con alguna formación profesional<sup>22</sup> para cumplir las funciones típicas de cualquier ejército, como el mando, el liderazgo, la administración y las normas básicas de disciplina militar y justicia, lo cual permite suponer que ya para esa época los militares tenían vastos conocimientos sobre la administración pública. Si se hiciera un análisis detallado del porqué de esa formación y de la capacidad de los mandos militares para administrar correctamente y generar nuevos conocimientos en la administración, se encontrará que, efectivamente, todos los militares que ejercen mando en cualquier ejército del mundo, tanto en la Edad Media como en cualquier otra época a lo largo de la historia de la humanidad, han tenido que administrar los recursos puestos bajo su control o su dominio.

Infelizmente, dados los hechos que marcaron la forma de gobernar por parte del Sacro Imperio Romano Germánico, George y Álvarez (2005) hacen una descripción muy cruda de los aportes de este a la administración pública y privada:

Desde el punto de vista del pensamiento administrativo, el periodo no es especialmente brillante, pero es de interés para el pensamiento administrativo académico, porque ofrece una penetrante visión del primer sistema real de las prácticas administrativas y del pensamiento de la antigua élite administradora. (p. 41)

---

21 Al hablar del "alto nivel" en la administración, para esos años, se hace referencia a cargos de dirección de los incipientes Estados que allí existían, y que comúnmente eran ejercidos por los reyes.

22 Este tipo de formación "profesional" no es la misma que hoy existe en el mundo. Se trata de la acumulación de algunos conocimientos específicos para administrar, lo cual daba un valor agregado a las personas que tenían ese conocimiento o experiencia.

No obstante, la administración pública, que en varios casos se delegó en militares, hoy sirve como otro soporte para demostrar que sí existen conocimientos significativos en los miembros de las FF. MM. desde su misma aparición sobre la faz de la Tierra; de hecho, la combinación entre la disciplina y el orden militar con la necesidad de la administración pública de satisfacer la necesidad de alcanzar el bien común puede ser el principal motivo para que los gobernantes en gran cantidad de casos u oportunidades hayan tenido que recurrir a la sapiencia de los militares en la correcta, eficaz y oportuna administración en el mundo.

## 4. El feudalismo

La aparición del Sacro Imperio Romano Germánico demostró a la humanidad que cuando los gobiernos se dedican a buscar su beneficio personal y no tienen la menor intención de buscar el “bien común”<sup>23</sup>, representado en la seguridad y el desarrollo de las grandes mayorías, solo pueden garantizar el desorden, la pobreza, el caos y la incertidumbre de la mayor parte de la población; de hecho, esa incertidumbre por la ausencia de las acciones del Estado llevó a sus pobladores a buscar refugio en las personas que tenían algún poder económico que les garantizara su supervivencia, tal como lo explica magistralmente Pirenne (1939): “En resumen, la aparición del feudalismo en la Europa Occidental, en el curso del siglo IX, no es más que la repercusión, en el orden político, de la regresión de la sociedad a una civilización puramente rural” (p. 13).

De tal manera, al no haber un Estado efectivo que ayudara en la atención de las necesidades de su población, las personas se ven obligadas a retroceder en el desarrollo social y volver a su vida rural y dependiente de unos líderes que podían “contratarlos” para su seguridad y para servicios generales, tal como lo señalaran Ditchburn et al. (2011):

---

23 Como se ha explicado ampliamente en la academia y en gran parte de la literatura sobre seguridad y defensa nacionales, el bien común es considerado el fin supremo de los Estados (países) actuales, donde se tiene como propósito principal garantizar la seguridad y el desarrollo de todos sus habitantes.

En esa época, los terratenientes se dieron cuenta por su parte de que era posible sacar provecho, mediante impuestos, peajes y otros tributos, de la actividad comercial que generaban tales ocasiones. Si un Señor concedía permiso para celebrar un mercado o una feria, ello contribuía asimismo a estimular la fortuna de una nueva ciudad. (p. 184)

Si se hiciera un paralelo entre lo vivido durante esos años en el occidente y el norte de Europa con lo que ha sucedido en gran parte de los países en vía de desarrollo en América, Asia y África, seguramente se encontrarán grandes similitudes, generadas por la ausencia del Estado a la hora de satisfacer las necesidades de la población, y donde unos pocos delincuentes hacen de las suyas explotando a esos habitantes, imponiendo formas de gobierno ficticias<sup>24</sup> y acabando con sus medios de subsistencia. Por otra parte, sin embargo, para esos años el feudalismo sirvió para que una buena parte de la población pudiera conseguir cómo sobrevivir ante el desastre administrativo y económico que representó el Sacro Imperio Romano Germánico.

Sobre la influencia de los militares en la creación, el crecimiento y la estabilidad del feudalismo, es necesario tener presente que una buena parte de esos terratenientes, que contaban con algunas riquezas, poseían grandes extensiones de terreno y habían logrado casi la independencia de la parte centralizada de los Estados que existían durante esos años, habían sido militares o habían hecho parte integral de los ejércitos temporales, de acuerdo con el gobernante de turno. Siendo así, se puede evidenciar que fueron los mismos militares quienes dieron vida e importancia a la administración feudal, ya que ellos, al haber recibido beneficios por sus acciones de combate y de administración que favorecieron a algún rey o emperador, con una buena planeación y una buena planificación de recursos para su beneficio personal y el de sus trabajadores, optaron por crear esas administraciones locales, tal como sucedió en los imperios persa, griego y romano, donde los militares que hicieron parte

---

24 Los mal llamados grupos guerrilleros o insurgentes son los principales grupos ilegales en suplantar a los gobiernos estatales hoy en día. Su finalidad es esclavizar a esos habitantes, generar riqueza al margen de la ley y tratar de imponer un gobierno dictatorial donde se pierden todas las libertades y los derechos de la sociedad. Los delincuentes hoy aprovechan esas debilidades de los Estados para escalar posiciones y hacer campañas populistas, y luego someter a los pueblos a la más humillante forma de vida: la miseria.

de los mandos medios o superiores crearon unas haciendas, donde lo-  
graban amasar grandes riquezas mediante la aplicación de trabajos orga-  
nizados. Constain (2004), de hecho, reafirma este concepto:

El feudo fue una estructura de organización cultural y socioeconómica cuya naturaleza tuvo que ver directamente con la disolución de la legitimidad del Estado Romano en el occidente latino; ante la pérdida de seguridad que proveía el imperio, no hubo otro camino que construir otros escenarios de convivencia mantenidos por la fuerza de algún líder militar, y en los que la autoridad ahora se consagraba con la bendición de los prelados y la usurpación de las viejas dignidades republicanas, ya sin valor ni ascendiente social. (p. 111)

Por otra parte, si bien el feudalismo logró satisfacer necesidades pri-  
marias para muchos habitantes de Europa en esa época, también se debe  
reconocer que ese tipo de “administración pública” limitó el desarrollo  
comercial a escala estatal, como lo explica PASA (2005), cuando hace  
una clara exposición sobre la forma como se realizaba la actividad co-  
mercial en esos tiempos:

El comercio no se desarrolló en la Edad Media hasta los siglos XI y XIII,  
con la expansión del Feudalismo. El crecimiento demográfico anterior a la  
gran crisis del final de la Baja Edad Media, unido a las innovaciones tecnoló-  
gicas y la creciente demanda de productos por parte de la naciente clase de  
burgueses, hizo que se expandiera la red de relaciones comerciales entre el  
campo y las urbes. (p. 121)

En tal sentido, se debe tener en cuenta que en cuanto a casos históri-  
cos siempre existirán, mínimo, dos formas de plantear las posibilidades  
de acción en las ciencias sociales: aceptar los hechos como un gran fra-  
caso o como un gran aporte. Todo depende del punto desde el cual se  
observan esas actuaciones, y para el caso que nos interesa en la investiga-  
ción, se debe dar crédito al sistema feudal, que nació por la incompeten-  
cia de los gobernantes de turno, con ese comercio local, los impuestos  
recaudados por el patrón o gran señor, la seguridad y servicios públicos  
recibidos en contraprestación para el pueblo; de hecho, se debe recono-  
cer el aporte de esos “gobernantes” o “señores” locales para mantener

las esperanzas en un mejor futuro a cientos de miles de familias que no contaban con la atención en bienes y servicios por parte del imperio, de los reyes ni de los monarcas de ninguna clase en cada Estado de la época.

Siendo así, nuevamente aparece en la historia de la humanidad el aporte significativo a la administración pública por parte de quienes han obtenido grandes conocimientos de administración durante su paso por las filas militares, y que, mezclados con las virtudes y los principios militares, siempre han servido como ejemplo y guía de actuación para la administración.

## 5. El desarrollo en el Lejano Oriente

Las condiciones de desarrollo de la administración en la parte oriental y norte de Asia fueron más favorables para la humanidad: tanto la presencia del imperio mongol de Gengis Kan como la de sus descendientes, que aportaron mejoras en la administración pública, tal como lo afirma Riaño (1984) cuando al hablar sobre los mongoles señala: “A finales de la Edad Media, el comercio mediterráneo tuvo un nuevo periodo de esplendor, gracias a la seguridad de comunicaciones que los Mongoles impusieron en toda la extensión de sus inmensos territorios” (p. 370).

Siendo así, nuevamente se puede mostrar la influencia de los militares en la administración cuando se habla de la seguridad que Mongolia garantizaba en el traslado de recursos comerciales entre poblaciones, actividad que no se limitaba a instalar unos puestos de control o patrullajes por parte de las fuerzas militares: esa función, seguramente, exigía el registro documental de las mercancías, la revisión exhaustiva del estado de dichas mercancías y la legalidad de los procedimientos realizados previamente por los comerciantes. En tal sentido, los aportes de Gengis Khan al comercio exterior y la administración son reconocidos desde hace cientos de años: casos específicos, como el hecho de haber revivido la Ruta de la Seda y lograr acuerdos comerciales entre los Estados asiáticos y los europeos, trajeron nuevas oportunidades de desarrollo para

gran parte de la humanidad de la época, como lo ha dejado ver en China Highlights (s. f.):

Comercio en la Ruta de la Seda revivió enormemente durante la Dinastía Yuan (1271-1368), cuando China se convirtió en gran medida dependiente de su comercio de la seda. Genghis Khan conquistó todos los estados pequeños, unificó China y construyó un gran imperio bajo su gobierno. Comercio a lo largo de la Ruta de la Seda alcanzó su apogeo durante este período. El famoso viajero Marco Polo (1254–1324) viajó a lo largo de la Ruta de la Seda que visitando la ciudad capital de Yuan Dadu (Beijing de hoy), y escribió su famoso libro sobre el Oriente. (p. 1)

Infelizmente, ha sido poco difundida la información sobre las rutas de comercio que fomentaron los mongoles en Europa, Asia y África durante esos años, lo cual cobra valor en estos momentos para demostrar la excelente dirección de la administración por parte de los militares (Genghis Kan y sus descendientes) que dieron un gran impulso a la administración pública y privada, como en la figura 1.

**Figura 1.** Las grandes rutas comerciales de la Edad Media



Fuente: Martin (2007).

A través de los años, la humanidad ha vivido grandes periodos de guerras que se han generado, principalmente, por el deseo de lograr el dominio de nuevos territorios. Las decisiones de llegar hasta la confrontación armada han sido tomadas, en su mayoría, por los gobernantes (políticos o monarcas), decisión que para el caso de los mongoles recaía en un militar de carrera. El caso de Gengis Kan y sus descendientes marca un hito en la dirección política para esa época, pues tanto en Europa como en Asia los gobernantes eran miembros de las familias reales que ostentaban el poder en cada Estado, según lo hace ver Waugh (s. f.), al hablar del avance del imperio mongol:

Hacia 1260 cuando el nieto de Gengis, Qubilai (Khubilai), se convirtió en khan, el imperio se había expandido hasta abarcar gran parte del este de Europa (la región conocida como la “Horda de Oro”) y gran parte de Oriente Medio (el estado Ilkhánida). El área central del imperio estaba gobernada por los descendientes del hijo de Gengis, Chagatai. Qubilai pasaría casi las dos primeras décadas de su reinado sometiendo China, hasta que finalmente lo consiguió en 1271; el periodo de dominio mongol se conoce con el nombre de dinastía Yuan. (p. 1).

A pesar de que gran cantidad de autores de libros y de trabajos académicos han dedicado sus investigaciones a mostrar la parte política y de administración por parte de los dirigentes de los pueblos, es lamentable que nada o casi nada de eso se haya dedicado a los aportes a la administración en el mundo por parte de militares (en el caso de Gengis Kan y su descendencia, se los nombra *guerreros*, como sinónimo de militares) que han gobernado, ni a la diferencia entre esas administraciones y las que comúnmente realizan los gobiernos civiles. Es así como, de todas formas, algunos apartes de varios autores dan la oportunidad de entrar al fascinante periodo de gobierno militar, como en el caso de Contreras (2017):

La organización militar también ha influido en el desarrollo de las teorías de la administración. La organización lineal, por ejemplo, tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la Antigüedad y de la época medieval. El principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior –fundamental para la función de dirección–, es el núcleo

central de todas las organizaciones militares de aquellas épocas. La escala jerárquica, es decir, la escala de niveles de mando de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad correspondiente, es un elemento característico de la organización militar, utilizado en otras organizaciones. (p. 1)

La historia del Imperio mongol conlleva una característica muy importante para la administración por parte de los militares: para este caso, y como ya se dijo, el gran Gengis, sus principales hijos y sus nietos siguieron la carrera militar, y pese a ser conocidos como guerreros, la realidad es que dedicaron sus vidas a la carrera de las armas. Siendo así, el revisar la forma como administraron Gengis y sus descendientes se pueden encontrar aspectos trascendentales para la administración mundial: por ejemplo, Gengis Khan implementó la aplicación del Estado de derecho, lo cual en esa época fue mucho más que revolucionario para la humanidad, según se destaca en Paleoclimatología (2014): “el vasto alcance geográfico de los mongoles y sus ideas (un sistema postal internacional, investigaciones agrícolas organizadas y un servicio civil basado en la meritocracia, entre otras cosas) dieron forma a fronteras nacionales, lenguas, culturas e incluso acervos genéticos humanos” (p. 1). Esto representó un cambio sustancial en la administración pública, porque la aplicación de la justicia no solo fue posible para los dirigentes y sus familias, sino que también se dio esa oportunidad a todo el pueblo, y con ello la administración pública tuvo mayor control y la obligación de ser más efectiva.

Así mismo, cuando se revisa la trayectoria de Kublai Kan, nieto de Gengis, se encuentra que este, antes de llegar al poder como emperador, fue administrador de una región conquistada por el ejército mongol, y que sus resultados fueron extraordinarios para esos años. Posteriormente, cuando ya dirigía a todo el pueblo mongol, Kublai ratificó su gran visión como dirigente de la administración pública, y fue así como decidió la circulación y la implementación del papel moneda, como sistema innovador para el comercio de bienes y servicios, así lo escriben en *Según China Highlights*:

En el año 1273, Kublai Khan emitió billetes de papel llamados Chao (鈔). Ésta fue una gran innovación en el sistema bancario y monetario, porque

la moneda de papel tenía algunas ventajas sobre las monedas de metal, y también permite un mejor control central. La moneda de papel se expidió y utilizó en la época de la dinastía Song, pero el Imperio Yuan fue la primera dinastía en el mundo en utilizar moneda de papel como medio de circulación predominante.

De hecho, la forma como los mongoles de esos años administraron los recursos que estaban bajo su poder puede considerarse ejemplar, pues hicieron cambios sustanciales que favorecieron a sus habitantes. Tan solo el aporte de la circulación del papel moneda representa un hito en la historia administrativa de la humanidad. Una vez más se encuentran personajes de la historia que pertenecieron a su ejército y demostraron con creces que había una forma más efectiva para administrar adecuadamente los bienes y los servicios a favor del desarrollo y la seguridad de las personas sobre las cuales se ejercía el gobierno.

## 6. El Renacimiento

Después del periodo del Sacro Imperio Romano Germánico, de las invasiones musulmanas a Europa, de la invasión de los mongoles a gran parte de Asia y la hegemonía del papado católico, se presenta un nuevo cambio en la humanidad, como rechazo a esos “momentos tan inciertos” que se soportaron durante esos años. Estos cambios fueron exclusivamente en Europa, y comúnmente se los relaciona hoy en día con las bellas artes: la pintura, las letras y la música. Pero poco se ha dedicado a la evaluación y el análisis de la administración pública y privada que se presentó durante aquellos tiempos. Es así como, en el caso de Ibarra (s. f.), está claro que el Renacimiento se dio como resultado de la incapacidad de los gobiernos de entonces para satisfacer las necesidades de sus habitantes, cuando señala que:

Durante la última etapa de la Edad Media, la Iglesia Católica y el Imperio Romano se vieron incapaces de crear una estabilidad entre la vida espiritual y la vida material de las personas. Esto hizo que el pensamiento

general cambiara, desencadenando nuevas ideas que culminaron con el Renacimiento. (p. 1)

Así mismo, el concepto general sobre la aparición del Renacimiento lo define claramente Castro (2013), cuando indica que “El Renacimiento es la forma como los historiadores llamaron a la época que nace a partir de la decadencia del Medioevo, y que configura un tipo de principios particulares que abrirían paso a la modernidad posterior” (p. 163). Esta posición ratifica los problemas administrativos de la *función pública* que debieron de haber ejercido los gobernantes de los Estados durante el periodo comprendido entre los siglos VI y XIV. Al final del Medioevo se presentaron rechazos abiertos contra miembros de esa administración paquidérmica y ajena a las necesidades que se vivían en esos momentos; un claro ejemplo es el aportado por Pirenne (1942) en uno de sus libros: “En 1376, el Parlamento exige la supresión de las reservaciones y de las provisiones, la expulsión de los recaudadores pontificios y la prohibición de exportar el dinero fuera del Reino” (p. 295). Se puede considerar que casos como el mencionado evidencian el rompimiento que se presentó entre la fe religiosa y la subordinación a la autoridad estatal.

Pese a lo planteado, tras ello se presentaron casos en los cuales la Iglesia católica influyó positivamente en las actividades económicas en Europa, según Portillo (s. f.): “A finales del mismo siglo (XVI) y comienzos del siguiente, Matteo Ricci y otros misioneros jesuitas promovieron el primer intercambio cultural entre China y Europa” (p. 2401). Claro está que para ese siglo ya la Iglesia había perdido mucho poder en el manejo de los Estados, y su capacidad para dirigir las inversiones y la ejecución de recursos económicos no era igual a la que tuvo durante el Medioevo.

Por otra parte, si bien es cierto que el feudalismo fue una forma de alivio a las necesidades de la población en general, dicho sistema de administración económica no lograba garantizar el desarrollo integral de las personas, por lo que el ambiente social llevó a nuevos cambios, con base en las nuevas oportunidades que se obtuvieron para investigar y producir nuevas herramientas tecnológicas y científicas que mejoraran la calidad de vida en esa época. El empleo de la brújula y el astrolabio, los

estudios de astronomía, las cartas de navegación marítima y otros inventos más hicieron posible que cambiara la forma de comercializar bienes y servicios, que el comercio se dinamizara y que aparecieran nuevas formas para acceder a la propiedad privada, según lo destaca Ballus (2006):

Por entonces, la complejidad y extensión geográfica de los negocios, propia de la fase conocida como Capitalismo Mercantilista, determinó el desarrollo de la contabilidad y la aritmética comercial, de la banca, de los pagarés y letras de cambio y de diversos instrumentos financieros. (p. 69)

Según eso, al aparecer una nueva forma de generar riqueza legal y legítimamente para los habitantes de Europa, las condiciones de la administración pública mejoraron, ya que al haber mayor cantidad de transacciones económicas, los ingresos estatales se dispararon, y no había obligación de crear guerras para conquistar territorios y dominar otras poblaciones; esa forma de obtener recursos por parte de los gobernantes ya no era la más adecuada, siguiendo Artehistoria (s. f.), cuando menciona cómo los cambios en la administración y la economía que trajo consigo el Renacimiento generaron un nuevo modelo de economía para los ciudadanos del común, en lo que es suele conocido como el *capitalismo mercantil*:

Durante los siglos XIII y XIV aparecieron tímidamente en Europa los primeros síntomas de lo que se conoce como primer capitalismo o capitalismo mercantil. El proceso de su formación se avivó en el siglo XV, cuando confluyeron y se combinaron armónicamente factores tan poderosos como la tendencia de las Monarquías autoritarias a intervenir en las economías nacionales, el espíritu de empresa de los individuos, el deseo de conquista y de lucro y la racionalización de la producción y de los negocios. (p. 1)

Por otra parte, y aunque parezca increíble, en la Europa inmediatamente posterior a la caída del Sacro Imperio Romano Germánico los Estados eran vulnerables a la acción de los mercenarios y de quienes quisieran invadirlos, porque no contaban con ejércitos regulares para su defensa, y he ahí la principal razón para que en ese continente no se hallen referencias significativas a la participación de los militares en la

administración, privada o pública. Existen algunos casos excepcionales y aislados, como el del ejército de Turquía, según Bennassar (2004):

Aparte de los 'Jenízaros', que constituían el núcleo del ejército turco, y otras pocas unidades, como los Tercios españoles, no existían en la Europa de entonces ejércitos profesionales permanentes. Los Estados no disponían de recursos necesarios para conservar y pagar en épocas de paz a ejércitos numerosos; de modo que en tiempo de guerra había que reclutar con rapidez a mercenarios de cualquier procedencia. (p. 52)

Lo anterior, sin embargo, no quiere decir que la administración durante el periodo renacentista no estuviera influenciada por los principios y las prácticas de la administración ejercida por los militares de otros periodos. Es así como, al hacer una revisión de la forma como administraron los militares en tiempos anteriores a ese, pueden encontrarse ejemplos como el de los persas, en cuyo caso la dirección administrativa de territorios conquistados fue asignada a jefes militares, quienes aplicaban normas y procedimientos típicos de las entidades castrenses para mantener el orden, aumentar los ingresos públicos y preservar el comercio activo en esos territorios; era lo más lógico que así sucedieran las cosas. Por tal razón, se debe analizar con cuidado en qué consistía realmente el ya nombrado capitalismo mercantil. Para ello, nada mejor que lo resumido por Rombiola (2015), cuando, al escribir sobre el mercantilismo, hace un claro resumen de qué lo distinguía:

Características del mercantilismo:

- Agricultura, minería o manufacturas son la base de la economía.
- Las primeras materias de un país se utilizan para manufacturas nacionales.
- Población grande y trabajadora.
- Prohibición de todas las exportaciones de oro y plata.
- Barreras a las importaciones de bienes.
- Si ha de importar que sea por trueque y no a cambio de oro y plata.
- Exportar todo el excedente de manufacturas a cambio de oro y plata. (p. 1)

Como se puede apreciar, el mercantilismo, o capitalismo mercantil, se concentraba en la protección de los metales preciosos (oro y plata), para que no salieran del Estado en el cual se encontraban, dada la creencia de que eran la base para mantener una economía sólida o estable; esa “orden” o “política” obligada, entonces, a restringir las importaciones, por el temor a la salida de dichos metales, y buscaba el aumento de exportaciones, con el fin de lograr mayores ingresos de oro y plata a su territorio. Aunque hoy tal sistema suena como algo muy primitivo, en su momento sirvió para que la administración pública tomara las riendas de la economía de cada país para su seguridad y su desarrollo. En cuanto a su relación con los procedimientos y los métodos empleados por los militares en su administración castrense, es de la mayor importancia tomar en cuenta que en las filas militares el control sobre los bienes se constituye en la base para lograr una efectividad ideal en la administración de dichos bienes; más aún, cuando es bien sabido que a las FF. MM., por lo general, no le son asignados los recursos económicos necesarios para cumplir sus misiones. Es muy común ver deficiencias en la disponibilidad de estos bienes, y que solo se los compensa con una verdadera administración de la escasez.

Así mismo, al hablar de las actividades económicas básicas del ser humano es apenas lógico que la agricultura, la minería o las manufacturas fueran la base de la economía, lo cual viene desde los inicios de los grupos sociales en la época del Antiguo Egipto, donde se adoptaron procedimientos militares para comprometer a la población a cumplir con funciones y deberes en pro de la comunidad. La disciplina que se requiere para controlar, diseñar y hacer funcionalmente productivas esas actividades económicas nace de la exigencia militar de lograr el sacrificio y la entrega de sus integrantes para cumplir las misiones que les son asignadas, lo cual no sucede en la sociedad civil del hemisferio occidental desde sus inicios.

Un gran número de académicos siguen la corriente de situar en el siglo XVII el inicio del mercantilismo, lo cual es un grave error: dicho sistema económico, directamente relacionado con la administración pública y privada, se origina por el rechazo al dominio extremo que ejerció

el papado durante varios siglos, y que llevó a gran parte de Europa y algunos sectores de África y Asia a verdaderos momentos de crisis económicas. Ese cambio en la economía realmente se inicia en el siglo XIV, cuando la población, oficialmente, les empieza a quitar esos privilegios a los religiosos. Lo importante en este caso sobre los aportes de la administración militar a la administración mundial (pública y privada) es visualizar cómo ha tenido lugar esa influencia, y si los administradores, de cualquier tipo, han aprovechado acciones, procedimientos, métodos, normas y principios típicos de los militares para ser introducidos en la administración civil o particular.

## 7. El Descubrimiento de América

Durante los primeros 150 años de la presencia de españoles, ingleses y portugueses en el continente americano, la existencia de modelos de administración en esta parte del mundo se limitó a la capacidad directiva y gerencial de los altos mandos de las tropas encargadas de la conquista. Infortunadamente, los militares solo fueron utilizados para lograr el dominio de esos territorios y para que ellos mismo construyeran ahí las bases administrativas, tal como lo hace ver Morales (2000): “De la nobleza irán al Nuevo Mundo los hidalgos empobrecidos. La Corona dio pocos títulos, tan sólo a Cortés y a Pizarro. La nobleza indiana surgiría realmente en el siglo XVII cuando ya no constituye un peligro” (p. 4). Es muy común encontrar, a lo largo de la historia de la humanidad, ejemplos del gran temor que ha tenido la dirección política en los Estados al visualizar la posibilidad de que los militares se empoderen en la administración pública. El caso del continente americano es en claro ejemplo de dicho temor.

Los primeros años de la conquista española y portuguesa estuvieron marcados por las diferentes guerras que se libraron contra los aborígenes en el continente. Como cabeza visible de la administración inicialmente fue nombrado el mismo Cristóbal Colón, quien fuere reemplazado en los primeros años del siglo XVI por Nicolás de Ovando, que, a su vez,

tuvo su principal formación en la Orden Militar de Alcántara, donde alcanzó el título de “Frey”. Pero para la presente investigación es mucho más importante que Ovando tuvo formación como militar de carrera; de hecho, al revisar el listado de virreinos, gobernaciones, capitanías generales, alcaldías, audiencias, corregimientos y cabildos impuestos por España en gran parte del territorio americano, se puede encontrar un buen número de militares que ocuparon esos cargos entre 1510 y 1648, lo cual ratifica una vez más el valioso aporte de la formación y la cultura militares a la administración en cada una de las etapas conocidas de la humanidad hasta el momento.

Ahora bien, sobre el desempeño en sí de los conquistadores españoles en gran parte de América es muy importante reconocer que ellos dirigieron la administración pública y el comercio naciente en esta región, como lo destaca el Colegio Diocesano San Atón (2008):

Los conquistadores se apropiaron de las tierras, organizándolas en enormes unidades de explotación agraria o ganadera (paciencias o estancias). En ellas trabajaban los indígenas en régimen de encomienda, una forma de esclavitud encubierta: los indígenas se repartían, o encomendaban, entre los conquistadores para trabajar a cambio de que les enseñaran la fe católica. (p. 6)

Como se puede apreciar, si se revisa la forma como España conquistó y colonizó gran parte del continente americano, los historiadores han enfocado su trabajo en la influencia y la dirección que tuvo la Iglesia católica sobre los indígenas, la forma como fueron imponiendo su religión y el cogobierno que la Iglesia ejerció durante todo ese periodo de dominio; pero es muy poco lo expuesto sobre quiénes y cómo se administraron las diferentes entidades creadas durante los primeros 100 años, por lo que gran parte de la humanidad se ha privado de conocer otros aspectos relevantes: la introducción de nuevos productos agrícolas, la comercialización de los productos autóctonos en España y la forma como se logró la armonía para que esos indígenas accedieran a trabajar sus campos y a participar en el comercio de sus productos agrícolas.

Lamentablemente, las durísimas condiciones impuestas por España, Portugal e Inglaterra motivaron en el futuro a estos pueblos para buscar

su independencia. Desde un principio se crearon divisiones en el interior de la burocracia en cada Estado, cuando las personas nacidas en los territorios conquistados, hijos de quienes habían llegado desde sus países de origen (más conocidos como *colonos*), exigieron igualdad de posibilidades para ocupar cargos públicos en América. Los intereses chocantes de los colonos y los criollos, así como los problemas religiosos y las divisiones internas por el poder, han impedido llegar al pleno esclarecimiento de la forma como los conquistadores administraron los recursos en América durante sus primeros cien años en esta.

## 8. La guerra de los Treinta Años

Las condiciones que llevaron a esta guerra en gran parte de Europa, durante la primera mitad del siglo XVII, obligan a tenerla como un gran referente en la evolución de la administración en el mundo. El mencionado continente se hallaba en medio de un proceso de reconstrucción política y administrativa después de haber vivido etapas muy difíciles, como lo fueron el Imperio bizantino, el feudalismo y la invasión musulmana, y es a finales del siglo XV cuando aparecen los conceptos de política y de gobierno, por parte de Nicolás de Maquiavelo, quien buscaba por medio de sus escritos (posteriormente concentrados en *El príncipe*) los favores del Príncipe de Médicis para seguir desempeñando un cargo público en Florencia. Precisamente, fue Maquiavelo quien recomendó oficialmente<sup>25</sup> la creación de un ejército regular y la aparición de un gobierno estatal efectivo, tal como lo resalta Kaplan (2002): “El ideal de Maquiavelo es la ‘patria bien gobernada’ no la libertad individual” (p. 107).

De hecho, la incapacidad para lograr el bien común por parte de los gobiernos en funciones en el antiguo continente a lo largo de los siglos XV y XVI llevó a gran parte de los pueblos a un proceso de

---

25 Se debe considerar a Maquiavelo uno de los principales gestores ante la opinión pública para que se conformaran los ejércitos regulares en Europa en el siglo XV, ya que antes de eso no existían organizaciones fuertes ni una administración estatal sólida y duradera que garantizara la seguridad y el desarrollo de cada país.

“insubordinación” en el aspecto religioso<sup>26</sup>, representado en la aparición del protestantismo, liderado por personajes como Martín Lutero y Juan Calvino, tal como relata la revista *Semana* (2017):

Lutero no se cruzó de brazos. Determinado a suscitar una discusión académica, el 31 de octubre de 1517 clavó 95 postulados en latín en la puerta de la *iglesia* de Wittenberg. El Cuestionamiento al poder y eficacia de las indulgencias desafiaba el statu quo del poder papal y denunciaba su avaricia y abusos. Además, retaba a sus emisarios para debatir el concepto de las indulgencias desde las escrituras. Los escritos desataron un movimiento que superó los alcances de su imaginación, una reforma tan poderosa que cambió la manera como millones de hombres y sociedades interactuaron con Dios. (p. 1) [énfasis añadido]

Lo anterior llevó a un rechazo generalizado en varias partes de Europa, lo que llevó en 1618 al inicio de una gran guerra, conocida en la historia como la guerra de los Treinta Años. Si bien es cierto que la causa de dicha guerra no fue exclusivamente la parte religiosa, sí se tiene como referente esa división que se presentó en el cristianismo en esos años; en realidad, fueron los abusos y la insatisfacción de las necesidades básicas por parte de los gobernantes el principal motivo para que se hubiera dado tal derramamiento de sangre.

En ese sentido, a lo largo de los años los seres humanos han recibido información equivocada sobre quiénes son los generadores, los patrocinadores y los beneficiados por las guerras, como lo hace ver una buena parte de los medios de información en el mundo, y los cuales señalan a los militares como los causantes de esas desgracias; pero no hay nada más ajeno a la realidad que esa estratagema, empleada con intereses muy oscuros. El caso de esta guerra es para la humanidad el mejor ejemplo demostrativo de que no son los militares quienes planean, ni ordenan ni disfrutan las guerras, pues desde sus inicios los intereses nunca fueron militares y los ejércitos que estuvieron en contienda no eran instituciones

---

26 La religión en Europa venía ya desde hacía varias décadas como la herramienta fundamental para gobernar; de hecho, el papado y sus representantes en el continente tomaban decisiones políticas, jurídicas, económicas y sociales. Por tal motivo, los ciudadanos se vieron en la obligación de alzarse contra ellos mediante el desconocimiento de ese “gobierno” ejercido por los religiosos.

estatales ni regulares: se trataba de ejércitos de mercenarios que prestaban sus servicios al mejor postor, como lo señala Borreguero (2018):

Los gobiernos necesitaron enormes y constantes recursos financieros para mantener la incesante actividad militar. Tales recursos fueron especialmente necesarios para el reclutamiento masivo y continuo que se hizo a través de contratistas militares. Los frecuentes alistamientos de hombres, así como el mantenimiento de ejércitos cada vez más extensos, hicieron necesaria una interminable movilización de recursos para la guerra. Debido a que la economía de los diversos gobiernos implicados en la guerra no tenía capacidad para contratar y equipar directamente a ejércitos masivos, la mayor parte de la carga financiera se transfirió a los ‘coroneles-empresarios’. (p. 380)

Siendo así, se puede considerar que en Europa, entre 1500 y 1648, el aporte de los militares a la administración fue prácticamente nulo, a excepción del ejército “regular” de Austria, donde había una formación típica de las entidades castrenses y se mantenía un férreo compromiso moral, institucional y nacionalista entre sus miembros, como lo señala Nievas (2010), al hablar de los ejércitos de mercenarios que participaron en la guerra de los Treinta Años: “En general estos contratistas proveían de tropa, mientras los absolutismos resguardaban para sí a los oficiales (nobles) que eran quienes los comandaban en los campos de batalla. La única excepción a esto la constituyeron los Habsburgo [...]” (p. 23).

Por otra parte, la presencia y el auge de mercenarios en Europa no significaba que así fuera en el resto del mundo: países como España, Portugal e Inglaterra mantuvieron ejércitos regulares en sus colonias en el continente americano, mientras que en Asia la dinastía Ming decaía y daba paso a la dinastía Qing, más conocida como *el gobierno de los manchúes*, que permaneció en el poder hasta inicios del siglo XX. Lógicamente, esos ejércitos aportaban cosas importantes a la administración pública y eran ocupados como garantes de cada gobierno, por lo cual cabe suponer que sus actividades beneficiaban también a los habitantes de cada región; sin embargo, la guerra de los Treinta Años llevó a que se sucedieran grandes cambios en la forma de administrar las sociedades en el mundo occidental. Si bien existen distintas posiciones sobre las consecuencias que se generaron al término de dicha guerra, es

preciso señalar que para la administración en el mundo se presentaron los siguientes cambios:

1. Aparecen los Estados modernos, mediante la delimitación geográfica aceptada por cada una de las naciones que se vieron involucrados en esta guerra; se creó así el concepto de *integridad territorial*, de ahí viene el concepto moderno de *soberanía*, que conlleva, a su vez, la imperiosa necesidad de su defensa, lo cual obligó a sus gobernantes a la activación de ejércitos regulares que mantuvieran un nexo de identidad permanente con su población, y que el compromiso fuera más allá de un convenio por beneficios económicos, como había sucedido en Europa durante los siglos precedentes.
2. Al existir ese vínculo oficial entre los gobernantes y los gobernados, los monarcas de la época tienen que crear una nueva clase social, para que administre adecuadamente los recursos recibidos por impuestos, producción y comercio, entre otras actividades económicas; esa condición comprometía a los gobernantes a tener reciprocidad con los habitantes del territorio de cada Estado, y es ahí cuando surge la clase social media, al emplear a un gran número de personas preparadas académicamente, y que, por lo general, residían en centros poblados, o *burgos*; por ello, se denominó *la burocracia* al grupo de personas que administraban los recursos estatales después de 1648, tal como lo escribe Elliot (1999):

Siendo las consideraciones comerciales cada vez más importantes en las guerras europeas de finales del siglo XVII, el objetivo último de los estados era la maximalización de su poder. Para alcanzarlo pensaron en una organización más racional de sus recursos, proceso que obligó a desarrollar la burocracia y aportar una nueva precisión a las tareas gubernativas, buscando, por ejemplo, el concurso de la estadística o lo que Sir William Petty llamó 'aritmética política'. (p. 144)

3. Se crean oficialmente los cuerpos diplomáticos, y así las relaciones internacionales pasan a un primer plano en la administración

estatal, según destaca Galán (2015): “La paz de Westfalia constituye el primer intento de coordinación internacional de la Europa Moderna” (p. 20).

Así las cosas, la humanidad da un gran paso con la guerra de los Treinta Años: el reconocimiento de los derechos de cada persona, lo cual llevaría en pocos años a una verdadera revolución positiva en la administración tanto pública como privada, teniendo como referentes la doctrina, la formación y la disciplina militares.



# BASES DE LA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA\*

---

\* Capítulo de libro resultado del proyecto de investigación *El factor determinante en la administración. La administración militar como generadora de grandes cambios en la administración mundial*, que hace parte de la línea de investigación *Logística y Administración Militar*, del grupo de investigación *Masa Crítica*, reconocido y categorizado en B por Minciencias, registrado con el código: COL123247, vinculado al Departamento de Logística, adscrito y financiado por la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia.



## EL PERIODO DE TRANSFORMACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN

### 1. La Revolución Gloriosa

La evolución de los grupos sociales en la humanidad llega a uno de sus puntos más trascendentales en el hemisferio occidental cuando, por intereses y disputas familiares, en la Gran Bretaña e Irlanda accede al trono Jorge I. Al ocurrir tan drástico cambio en la forma como se gobernaba a Inglaterra, Escocia e Irlanda por llegar al trono un rey protestante, y no católico, fue apenas lógico que se desataran reacciones violentas, pero también, cambios sustanciales en la administración y la dirección de sus habitantes, como lo menciona la Enciclopedia de Historia (2018-2019) sobre las consecuencias de la Revolución Gloriosa en Inglaterra:

Las principales consecuencias políticas de la Revolución Gloriosa son:

- Se elimina de forma definitiva la monarquía absoluta y comienza una democracia parlamentaria, con mayor poder legislativo sobre el pueblo.
- Se establece la declaración de derechos, impulsado por el parlamento que definió a Guillermo de Orange como sucesor de Jacobo II. Hoy en día la declaración de los derechos es uno de los documentos más importantes de Inglaterra.

- El nuevo parlamento fomentó el comercio y la industria, dando impulso al sistema económico y financiero inglés.
- Se estableció libertad de prensa, que constituyó uno de los principales aportes de la Revolución Gloriosa.
- Se inició un periodo de libertades y equilibrio de poderes. (p. 1)

No se puede, sin embargo, atribuir exclusivamente los cambios sustanciales en la administración tanto pública como privada a esta revolución en el Estado inglés, por cuanto en varias partes del mundo la evolución de los grupos sociales ya se estaba dando, por la extrema necesidad de reivindicar los derechos de cada persona, sin importar su estrato social; de hecho, esta revolución no aportó de manera directa nada especial a la evolución de la administración, pero sí fomentó o animó a los ciudadanos de ese país a realizar innovaciones, investigación y nuevas formas de dinamizar la economía.

En tal sentido, es muy importante tomar en cuenta que ese proceso político en el Estado en comento se presentó como una rivalidad entre aspirantes a gobernarlo; allí, las partes en contienda tenían muy claro que se requería modernizar la administración y generar cambios sustanciales en la economía que hasta el momento existía en el viejo continente, tal como lo deja ver *eltelégrafo* (2013), cuando señala sobre la Revolución Gloriosa: “Huyendo de la historiografía maniqueísta, Pincus sostiene que la llamada Revolución Gloriosa ‘no fue el triunfo de un grupo de modernizadores sobre los defensores de la sociedad tradicional’, sino más bien ‘el enfrentamiento entre dos grupos de modernizadores’” (p. 1).

## 2. Formación privilegiada

En un mundo en permanentes cambios, y que para el siglo XVIII se hallaba enfrentado a grandes cambios políticos, económicos y sociales, la nobleza en Europa reconocía las bondades, las fortalezas y la calidad de la formación en los cuarteles, la formación militar garantizaba una verdadera formación para la vida, y en el caso de los nobles, un gran conocimiento sobre el Estado, sus necesidades, sus capacidades,

sus limitaciones y sus amenazas. En los países más representativos de Europa y que buscaban sobresalir en el concierto internacional, así lo tenían presente, tal como lo señala Morales (1988), al hablar de la importancia de la formación militar:

La función militar en todos los Estados durante la Edad Moderna está encomendada a la nobleza, que monopoliza prácticamente los cuadros del ejército, al que se siente vinculada por su concepto del honor: «Le consentement général des peuples —escribe Saint Simon— a attaché l'art de savotr Ñire la guerre l'honneur et la gloire daus toute la suite des siècles». El honor, término rico en significaciones, viene entonces a identificarse con la estima —máxima— que se concede a la fidelidad y al valor despreciando la muerte en una acción heroica el noble acredita su condición de hombre superior. El ejercicio de la autoridad militar, por otra parte, desarrolla un hábito de mando, apto para ser empleado en otros campos. (p. 121)

Así mismo, no se puede negar que a lo largo de la historia, las FF. MM. en todo el mundo han sido catalogadas y valoradas como la reserva estratégica de cada Estado, y que los grupos humanos han mantenido la confianza en su capacidad para defenderlos (seguridad) y ayudarles en el desarrollo para obtener el bien común; sin embargo, en muchos casos a los militares se les estigmatizó por sus actuaciones, al no tenerse claridad sobre la influencia de la política sobre ellos. Es así como Andújar (1979) señala sobre quienes ingresaban a la carrera militar en el primer cuarto del siglo XVIII en Europa:

Pero comparativamente, ¿cuál es el grado de intervención de la nobleza, en relación con el resto de los países europeos, durante el siglo XVIII? Corvisier ha subdividido en tres grandes grupos los diversos países estableciendo el nivel de relación entre el Estado y la nobleza militar, es decir, analizando en qué medida el Estado hace intervenir a la nobleza, para su servicio, en la profesión militar. — Un primer grupo es el formado por los países en donde la nobleza preserva su independencia respecto al estado. Caso de Polonia y Suecia. — El caso de Prusia, donde la política estatal llevó a la militarización de la nobleza y a su incorporación casi total al Ejército, forma por sí solo un núcleo. — Por último, aquellos países donde el servicio militar de la nobleza no tenía un carácter obligatorio: Francia, Piamonte, Estados alemanes / Estados italianos, España e Inglaterra. (p. 30)

Así pues, desde la formación de los Estados modernos lograda a partir de la Paz de Westfalia, en 1648, la conformación de ejércitos regulares trajo consigo grandes beneficios en la formación académica, moral y humana a quienes ingresaban a filas como a una carrera sin término definido. Es así como Pedro Calderón de la Barca redacta un texto sobre la vida militar en los tercios de España, donde sintetiza los valores, los principios, la ideología y la vida de los militares como, a su vez, los presenta Mancera, al escribir un artículo sobre ese famoso poema, que transcribe fielmente:

EL SOLDADO ESPAÑOL DE LOS TERCIOS

*Este ejército que ves  
vago al yelo y al calor,  
la república mejor  
y más política es  
del mundo, en que nadie espere  
que ser preferido pueda  
por la nobleza que hereda,  
sino por la que el adquiere;  
porque aquí a la sangre excede  
el lugar que uno se hace  
y sin mirar cómo nace  
se mira como procede.  
Aquí la necesidad  
no es infamia; y si es honrado,  
pobre y desnudo un soldado  
tiene mejor cualidad  
que el más galán y lucido;  
porque aquí a lo que sospecho  
no adorna el vestido el pecho  
que el pecho adorna al vestido.  
Y así, de modestia llenos,  
a los más viejos verás  
tratando de ser lo más  
y de aparentar lo menos.*

*Aquí la más principal  
hazaña es obedecer,  
y el modo cómo ha de ser  
es ni pedir ni rehusar.  
Aquí, en fin, la cortesía,  
el buen trato, la verdad,  
la firmeza, la lealtad,  
el honor, la bizarría,  
el crédito, la opinión,  
la constancia, la paciencia,  
la humildad y la obediencia,  
fama, honor y vida son  
caudal de pobres soldados;  
que en buena o mala fortuna  
la milicia no es más que una  
religión de hombres honrados. (p. 1)*

Como se puede apreciar en este poema, Calderón de la Barca deja en claro el nivel cultural, el espíritu de cuerpo, el trabajo en equipo, la identidad, la entrega, la dedicación, la administración y la filosofía que deben caracterizar a toda fuerza militar regular en el mundo. Se puede calificar esa obra como la más exacta y real descripción de los militares entre los siglos XV y XVIII, y que hoy sirve para entender la gran dimensión de conocimiento que allí se encuentra condensada para el bien de la humanidad; con toda razón, los nobles estuvieron convencidos de que en los ejércitos tenían la mejor formación posible para quienes aspiraban a gobernar o administrar un Estado.

### 3. Primeros acercamientos a la administración militar

Desde su aparición sobre la faz de la Tierra, los ejércitos son conformados por personas con una gran vocación de servicio hacia los demás, bien sean sus compatriotas, connacionales o, simplemente, quienes se identifican con sus costumbres, sus principios, sus valores y

sus aspiraciones, con una gran particularidad: están dispuestos hasta a dar su vida por ellos, como lo escribe Pardo (s. f.): “La carrera militar es también una profesión, porque el vínculo se establece mediante un compromiso. Por eso imprime carácter. El compromiso del militar incluye el dar la vida, si ello fuera necesario, en el cumplimiento de la misión” (p. 1). En esas condiciones, la vida militar es muy diferente de la vida de cualquier particular: la forma de vivir y de actuar, así como las exigencias y los protocolos de convivencia, son muy diferentes, pero tienen grandes beneficios para los grupos humanos. Así lo entendió el rey Federico Guillermo I de Prusia, cuando buscó afanosamente la protección de su Estado “renaciente” y lograr la reunificación de su antigua nación<sup>27</sup>; todo parece indicar que esos fueron los motivos reales para que tratase de imponer un “régimen militar” para todo su pueblo, como lo manifiesta Guerrero (s. f.) sobre los aportes de Prusia a la administración:

La corrupción, que se había adueñado de los funcionarios públicos, fue erradicada con firmeza y decisión. Federico Guillermo I hizo del funcionario prusiano el modelo de servidor estatal que ha sido la envidia de todos los gobiernos, de ayer y hoy. Ya no sólo era la figura del rey lo que aglutinaba al Estado, sino también la administración pública. Con vigor e inteligencia, unió de nuevo lo que lo que Federico I había dividido: al propio Estado. Sus preocupaciones administrativas, en especial con relación a los funcionarios públicos, le hizo concebir la magistral idea de crear una profesión en administración pública para educarlos de manera científica. Ello aconteció en 1727, cuando estableció en las Universidades de Halle y Frankfurt del Oder a la Profesión en Economía, Policía y Cameralística. (p. 4)

Con este maravilloso aporte a la administración, el de Prusia podría ser considerado el principal aporte de la administración militar a la administración moderna: la creación de la *administración pública*, toda vez que, como segundo gobernante de Prusia, Guillermo I, conocido en ese entonces como el Rey Sargento, por su vocación militar

---

27 El estado de Prusia no era otro que la antigua Germania, o Alemania, que había sido disgregada entre otros Estados de Europa después de la guerra de los Treinta Años, en 1648.

y porque portaba regularmente un uniforme militar, siempre buscó que quienes administraban<sup>28</sup> a su país se mantuvieran bajo la disciplina, el orden y el régimen de cualquier ejército; esto, debido al gran temor que existía en Prusia por la continuidad de su existencia. Cabe anotar que Prusia era un Estado que hacía muy poco tiempo había sido reconocido como tal, y el ambiente internacional mostraba sus reservas a la hora de permitir su reconocimiento. De alguna forma, Alba-2 (2016) hace referencia a los orígenes de dicho país cuando afirma que:

Al terminar la Guerra de Sucesión española, las grandes potencias europeas firmaron el Tratado de Utrecht en el cual se reconocía la existencia de Prusia como Reino, en 1713. Nació así el Reino de Prusia, que en pocos años lograría un importante desarrollo gracias a la labor de Federico Guillermo I El Rey Sargento (fue el principal creador del poderoso ejército prusiano), y Federico II el Grande. (p. 1)

No obstante, otro de los grandes aportes a la administración moderna, y que solo se empezó a tener en cuenta en el siglo XX, son el empleo y la importancia del *estado mayor*, o *staff*, como grupo asesor de todo comandante; bien lo da a conocer Ortiz (s. f.) cuando escribe sobre el interés en Prusia en incrementar la capacidad de su ejército:

La evolución del principio de asesoría y la formación de un estado general tuvo su origen en el siglo XVIII en Prusia, con el emperador Federico II, El Grande, (1712-1786) quien, deseoso de aumentar la *eficiencia* de su ejército, hizo algunas innovaciones en la estructura de la organización militar. Con la ayuda del general Scharnhorst fue creado un estado mayor (staff) para asesorar el mando (línea) militar. (p. 2) [énfasis añadido]

---

28 Aquí se hace referencia a la burocracia que existía para administrar los recursos del Estado prusiano, lo que hoy en día se conoce como ministerios, departamentos administrativos y demás entidades públicas que todo Estado debe tener.

## 4. Primeras teorías

Los economistas que sentaron las bases de la administración moderna no necesariamente fueron los mismos que aparecieron después de la Revolución Gloriosa, como en el caso de William Petty, quien vivió en el siglo XVI y es considerado el padre de la econometría moderna; al hacer referencia a los aportes de Petty, señala Roll (1994) que dicho autor afirmó:

Con el desarrollo de la industria, la producción en vez del cambio se convirtió en el punto interesante para los economistas. El proceso de producción, que en su forma implicaba una relación social diferente, se consideró como el meollo de la actividad económica. (pp. 92 y 93)

De hecho, la producción masiva de elementos requeriría nuevas formas de dirigir el recurso humano y el manejo de las materias primas, que son de simple lógica hoy en día, pero no para esa época, cuando era impensable conseguir una entidad o una empresa capaz de lograr esos objetivos de producción; sin embargo, es muy probable que, por la escasa comunicación entre los particulares y los militares, en esos momentos no se percataran de la capacidad instalada, ni del conocimiento ni de la experiencia que al respecto tenían los ejércitos, como bien lo señala Andújar (2013), cuando hace referencia a la forma y la capacidad para manejar los abastecimientos y las dotaciones en el ejército español durante el siglo XVIII:

La diversificación de los métodos de reclutamiento se prolongó durante el siglo XVIII, aunque hubo notables cambios con respecto a la centuria precedente. Ningún método por sí solo podía garantizar el abastecimiento de hombres para el ingente ejército que se forjó durante los años de la Guerra de Sucesión, que mantuvo un nivel considerable de efectivos durante el resto del reinado de Felipe V y que, en términos cuantitativos, experimentaría un relativo descenso durante la segunda mitad del siglo. (p. 239)

Como se puede apreciar, una de las características básicas de las FF. MM. —en la mayoría de los países se las llamó, simplemente, ejércitos

hasta finales del siglo XVIII— es su capacidad de sostenibilidad de las operaciones que adelantan, debido a su prolongación en el tiempo o a la distancia que deben trasladarse, y ahí es común apreciar el planeamiento detallado de la forma como se deben coordinar todos los apoyos logísticos a gran escala. Desde las grandes conquistas de los egipcios, pasando por las de los persas, los griegos, los romanos, los otomanos, los chinos y los europeos, los ejércitos siempre estuvieron conformados por entre decenas y cientos de miles de soldados; además, por entonces las campañas militares se realizaban durante años, quinquenios o hasta décadas, lo cual demuestra el conocimiento y la experiencia de los militares para administrar tantos recursos que bien se los debe considerar grandes empresas.

Por otra parte, la administración pública introducida por el rey de Prusia trajo consigo una forma única de administrar que fue bautizada como el *cameralismo*, donde se exigían rendimientos, cumplimiento y orden de tipo militar. Sobre este modelo de administración, Galván (1981) explica: “El Cameralismo era la forma rutinaria con que los empleados administrativos del gobierno, sobre todo en los departamentos fiscales, hacían su trabajo. Era el procedimiento gubernamental sistematizado, la aplicación del cual se hacía en la oficina administrativa” (p. 89). A pesar de todo, sus principios y la forma como se involucraba al Estado para generar riqueza hoy son aplicados en varios países del mundo, es un modelo que requiere el apalancamiento del Estado a fin de crear las condiciones favorables para los hoy nombrados como “emprendedores”.

En realidad, las puertas que abrió la Revolución Gloriosa al conocimiento fueron muy amplias para el momento histórico que allí se estaba viviendo. Muchas cosas nuevas fueron rechazadas, y otras no tuvieron la atención del momento; incluso, los grandes filósofos y pensadores de los siglos XVII y XVIII se quedaron cortos al valorar la dirección de los grandes grupos humanos que ya gozaban de nuevas libertades y derechos, como sucedió con Rousseau (1983):

En consecuencia, cuanto menos se relacionen las voluntades particulares con la general, es decir, con las costumbres y las leyes, mayor tiene que ser la fuerza represiva. El gobierno, pues, para ser bueno, debe ser relativamente más fuerte en la medida que la población crece. (p. 99)

Por otra parte, esa aspiración de Rousseau ya era una costumbre y la base organizacional en los ejércitos, donde priman el concepto general, las normas y las leyes sobre los intereses personales o grupales; bien lo señalaba en su poema Calderón de la Barca: “[...] porque aquí a la sangre excede el lugar que uno se hace y sin mirar cómo nace se mira como procede”. En efecto, en la vida militar los logros se obtienen gracias a méritos debidamente verificados y comprobables<sup>29</sup>, por lo que la exigencia, el control y la evaluación son al máximo, para mantener su estructura piramidal, y en el caso del *Contrato social* lo que su autor recomienda es, precisamente, eso: a mayor cantidad de habitantes, mayor es el control que debe ejercerse, para así mantener los objetivos estatales por sobre los particulares.

## 5. Los grandes cambios

En cada etapa de la evolución de los grupos humanos o sociales se han presentado cambios que, obligatoriamente, se tienen que dar, como sucedió cuando las tribus se convirtieron en pueblos; los pueblos, en ciudades, y las ciudades, en ciudades-Estado, imperios y Estados modernos, desde 1648. Para el caso de la administración, al trascender de economías totalmente controladas por los gobernantes y aparecer las nuevas formas de comercio en el siglo XVIII, con mayores libertades humanas, cabía esperar que existieran temores y rechazos a esa evolución de la economía en el mundo; mucho más, cuando se había logrado dar libertades para innovar y generar nuevas tecnologías, según Stoner y Freeman (1994):

El advenimiento de nuevas tecnologías en esa época concentró grandes cantidades de materias primas y de trabajadores en las fábricas. Los bienes se producían en enormes cantidades y había que distribuirlos en muchos lugares. Todos estos elementos debían ser coordinados y ello centró la atención en los problemas de la administración. (p. 31)

---

29 Es el deber ser de cualquier fuerza militar. En algunos casos se presentan injusticias que afectan la moral de las tropas, lo cual es la excepción. Ningún ejército en el mundo se puede mantener si no se cumple el principio de justicia, como tampoco puede aceptar que primen intereses personales o grupales: la institución es una sola, y sus integrantes siempre se deben someter a sus directrices.

Así mismo, la administración de los Estados se vio afectada por haber perdido el manejo absoluto de las riquezas, pero los gobernantes se dieron cuenta de que podían aumentar y crear nuevos impuestos, que les traerían mayores ingresos, por las nuevas actividades económicas y comerciales. Precisamente, sobre la nueva tributación, España ejerció gran presión en sus colonias en América Latina, donde hizo cambios profundos en la venta de tierras, agregó nuevos cobros a los comerciantes y exigió la compra y la venta exclusivas de productos a España, lo cual creó grandes divisiones, como lo escribe Tirado (2008):

La burguesía española en ascenso liberalizó el comercio y convirtió a América en mercado para sus mercancías y en fuente de materias primas para su producción. Acorde con la nueva orientación, la corona española se fue alejando de la política proteccionista de los indígenas que hasta el momento había llevado y comenzó a favorecer el acrecentamiento de la producción en las haciendas de la aristocracia criolla, lanzando como peones al mercado de trabajo a los indígenas que hasta el momento se habían protegido en los resguardos. (p. 98)

Esos cambios tan drásticos en la América dominada por los españoles llevaron, de hecho, a las primeras manifestaciones violentas contra el Gobierno español. La venta de indígenas como esclavos, la venta de las tierras de los resguardos, las limitaciones a los productos para comercializar y el empeoramiento de la calidad de vida fueron aspectos fundamentales que posteriormente, en el siglo XIX, llevaron a la independencia de la gran mayoría de las colonias que España tenía en América. Así, es muy importante tomar en cuenta esos hechos para demostrar al mundo que las guerras de independencia de los países de América se debieron a problemas e incapacidades de administración y a malas políticas públicas, y no tanto a actuaciones extremas de los militares, que, de todos modos, estaban bajo el mando del poder político.

## LA ADMINISTRACIÓN EN LAS GUERRAS DURANTE EL SIGLO XIX

### 6. Aportes de la formación militar

Comúnmente, la historia de la humanidad ha estado influenciada por los enfrentamientos armados de larga duración entre grandes grupos humanos, y que han producido grandes pérdidas de recursos de toda índole, pero también han llevado a la irrupción de nuevas tecnologías, a cambios organizacionales de las poblaciones y a mejoras en la calidad de vida. A esos eventos desastrosos, pero a la vez beneficiosos, se les ha llamado “guerra”.

Igualmente, los pueblos han seleccionado a una parte de sus integrantes que tengan unas determinadas condiciones físicas, morales e intelectuales para que se entrenen, se organicen y se preparen para participar en las guerras, y los han denominado ejércitos. Al ser conformados los ejércitos por grupos con características excepcionales, se los ha conocido como “militares”, por lo cual es muy común encontrar como explicación popular, mas no científica ni teórica, que dicho nombre ha nacido de ser la milésima parte de un pueblo, una nación o un Estado.

Durante los últimos 350 años, los militares han optado por compartir sus experiencias, su sabiduría y sus doctrinas mediante trabajos escritos muy especiales, tal como señala Alonso (2019) al mencionar los escritos del coronel Carl Von Clausewitz (1780-1831) sobre la administración de recursos militares:

El eje de la definición central de Clausewitz radica en los siguientes pilares:  
a) Identificar la situación para crear un análisis profundo del entorno competitivo, b) el punto decisivo o la propuesta ganadora, c) enfocar todos los recursos tangibles e intangibles, la concentración es la llave de la victoria, d) eliminar todo lo que reste el plan y e) ignorar distracciones. Este marco teórico es útil para explicar la estructura de la estrategia (párr. 6).

Así pues, para quienes no están familiarizados con el argot militar, la anterior cita solo podría ser vista como un aporte a la estrategia, y no

propiamente a la administración militar. Veamos punto por punto cada una de esas frases que allí existen:

a. **Identificar la situación para crear un análisis profundo del entorno competitivo:** No es otra cosa que realizar los estudios previos o estudios de mercados en la administración; es ahí donde se debe analizar en un espacio geográfico específico lo que se vive, las necesidades, las limitaciones y las disponibilidades, aspectos primordiales en todos los análisis del ambiente operacional, y que hasta estos días realizan los militares antes de iniciar cualquier operación.

b. **El punto decisivo o la propuesta ganadora:** En la puja que existe entre las partes interesadas en todo mercado, siempre hay un momento crítico donde se define la selección del mejor oferente o se toman las decisiones más impactantes en la estabilidad y el futuro de una empresa, una entidad pública o un Estado.

c. **Enfocar todos los recursos tangibles e intangibles, la concentración es la llave de la victoria:** Si se parte del fin último del Estado, o la razón por la cual existe un Estado, se tiene como resultado que no es otro sino el bien común. Para que eso sea posible se requiere, por parte de los gobiernos, administrar los recursos de tal manera que sean enfocados en el logro de ese fin. El mismo caso se ve en toda empresa o entidad jurídica privada, donde se deben destinar sus activos para lograr los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo.

d. **Eliminar todo lo que reste el plan:** Solo hasta la segunda mitad del siglo XX los grandes pensadores, académicos y teóricos de la administración empezaron a hablar de la *capacidad ociosa* de las empresas, donde se acepta que parte de sus integrantes (seres humanos) tengan momentos de ocio en el trabajo o realicen actividades no productivas. En el caso de Clausewitz, él va más allá, pues al entender que los militares manejan exclusivamente vidas humanas, las cuales son irremplazables e irre recuperables en caso de pérdida, no hay espacio para que se asuman riesgos innecesarios. Todavía en la administración contemporánea no hay conciencia plena sobre esa máxima de este gran estratega militar.

e. **Ignorar distracciones:** En la administración mundial se tiene como una prioridad o un principio *concentrarse en el objetivo*, lo cual

es otra forma de decir lo que Clausewitz recordaba a las FF. MM. que gastar esfuerzos en nimiedades afecta directamente a la organización y el logro de sus metas o sus objetivos.

Por otra parte, la percepción de los militares de alta graduación en otras partes del mundo no estaba para nada distante de lo planteado por Clausewitz en Europa: es el caso de Bolívar (1815), quien al escribir la *Carta de Jamaica* hace grandes aportes a la administración pública. Pero es lamentable que hoy muy pocos politólogos, administradores, economistas y jefes de Estado tengan en cuenta esos análisis tan importantes sobre este tema en el mundo. Es una forma elegante de describir la verdadera ubicación que deben tener los gobernantes sobre las capacidades, los fines y los objetivos nacionales, lo cual es de suma importancia en la administración pública. Así queda plasmado en el documento en mención, editado por elaleph.com, cuando Bolívar (1815) afirma:

El distintivo de las pequeñas repúblicas es la permanencia; el de las grandes, es vario, pero siempre se inclina al imperio. Casi todas las primeras han tenido una larga duración, de las segundas solo Roma se mantuvo algunos siglos, pero fue porque era república la capital y no lo era el resto de sus dominios, que se gobernaban por leyes e instituciones diferentes. (p. 18)

Por otra parte, durante el siglo XIX los aportes de los militares a la administración pública también se presentaron en Asia, como lo hace ver mcnbiografias.com (s. f.), cuando al hablar del general Zeng Guofan (1811-1872) afirma que entre sus aportes a China:

En este sentido, Zeng fue el artífice de la construcción de un arsenal en Anqing (1861), el primero de una serie de establecimientos fabriles destinados a proveer al ejército de armas y municiones sin necesidad de recurrir a los extranjeros, así como del astillero de Jiangnan (1865), de donde en 1868 salió la primera cañonera moderna China (párr. 3).

Este general, de hecho, revolucionó el concepto de *movilización previa*, el cual consiste en la capacidad de un Estado para concentrar, mantener y emplear recursos a fin de atender situaciones de crisis, bien sean guerras, desastres naturales o conflictos internos de tipo social,

económico o político. Hoy en día, la administración pública y la privada se enfocan en la capacidad de la organización para enfrentar momentos críticos que puedan ser de tipo interno o externo y se plantean estrategias para tener “un colchón” en los capitales a fin de soportar esos periodos.

Al mismo tiempo, el caso de Abraham Lincoln (1809-1865) en el estudio de la administración en el mundo representa un hito para las democracias del siglo XXI: su familia no era adinerada y vivió momentos muy difíciles con los suyos. A sus 21 años se unió al ejército, donde llegó hasta el grado de capitán, para luego realizar sus estudios de derecho y lograr una buena posición como abogado; pero gracias a sus esfuerzos familiares y a su experiencia como militar, especialmente, comprendió que su destino se encontraba en la dirección del Estado. Por tal razón, participó en varias campañas políticas como candidato a diferentes cargos en los Estados Unidos, pero siempre fue derrotado, a excepción de su candidatura a la presidencia de la república. De esa forma, al revisar sus aportes a la administración mundial, y de acuerdo con el momento histórico que vivió, es de la mayor relevancia tener presente que Lincoln hizo cambios sustanciales en las libertades humanas y en la responsabilidad del Estado en la búsqueda del bien común de los ciudadanos, tal como destaca Rolingson (s. f.) sobre este mandatario:

Asumió la primera Magistratura nacional el 4 de marzo de 1861. Algunas de sus propuestas eran la inversión en infraestructura por parte del Estado, al tiempo que se le garantizaba mejores oportunidades a los productos americanos que a los importados. También estaba a favor de la emancipación de los esclavos, lo que junto con el resto de las políticas comerciales, afectaba a los estados del sur, cuya economía todavía no estaba industrializada y dependía de la mano de obra esclava, al igual que de los productos británicos a bajo costo. (p. 1)

De hecho, la visión de desarrollo integral en un Estado podría hoy asignársele a Lincoln, ya que fue quien interpretó claramente la necesidad de administrar todo el territorio nacional, y para lograrlo supo que la mejor estrategia a escala nacional no era otra más, sino una

infraestructura de desarrollo vial, industrial y poblacional aprovechando las potencialidades que el territorio de Estados Unidos le ofrecía.

No menos importante es el caso del capitán Henry Metcalfe (1847-1917), quien se desempeñó como oficial de artillería en el ejército de Estados Unidos y posteriormente trabajó en cargos administrativos. En tal sentido, George y Álvarez (2005), al hablar sobre el preludio de la administración científica, mencionan a este militar señalando que sus aportes a la administración se enfocaron especialmente en el control del despilfarro y en el sistema de comunicaciones lineales y descendentes, algo muy parecido al sistema de mando militar:

Mientras Towne desarrollaba sus ideas en Yale, el capitán Henry Metcalfe exploraba el laberinto de la administración en el arsenal de Frankford. Después de tomar las riendas, Metcalfe descubrió rápidamente que los métodos tradicionales de organización y control que se usaban en la industria eran tanto despilfarradores como ineficientes. Su solución fue el desarrollo, en 1881, de un sistema de control tan completo y exhaustivo que, años después de marcharse Metcalfe, el Arsenal continuaba utilizándolo. (pp. 74-75)

Como se puede apreciar, Metcalfe se encontró con una forma muy rudimentaria e ineficiente de administrar en “su nueva vida como civil”<sup>30</sup>, lo cual lo llevó a implementar políticas, doctrinas y procedimientos típicos de los ejércitos de la época, y que, lógicamente, impactan en las personas, como señalan George y Álvarez (2005), que califican ese método de control como “Completo y Exhaustivo”<sup>31</sup>, pero que atrae cada día más a las nuevas formas de gerenciar entidades tanto públicas como privadas.

---

30 Es una forma de hablar de quienes han dejado la actividad o el servicio activo en las FF. MM. del mundo, por parte de quienes hacen o hicieron parte de ellas.

31 Es normal que en las sociedades civiles personas ajenas al ámbito militar se muestren sorprendidas por la forma tan rígida, organizada, planeada y estricta como se ejerce el control en el interior de las FF. MM.

## 7. La influencia de las guerras en el siglo XIX

Inicialmente, se debe tener presente la guerra de Crimea, en la que se enfrentaron el ejército ruso y la alianza conformada por ingleses, franceses, austriacos y otomanos (turcos), por intereses nacionalistas, para mantener o lograr la hegemonía en Europa. El caso en particular hace referencia a lo expuesto por Soriano (2018) cuando en su escrito sobre dicha guerra, relata el avance en la creación del cuerpo de medicina militar rusa, que años más tarde sirvió como guía para la organización de cuerpos médicos móviles que llegaron a lugares muy alejados de las grandes urbes. En tal sentido, Soriano (2018) afirma:

Mientras el ruso Nikolái Pirogov fue un profesional de la medicina que entraría en el servicio de los cuerpos médicos militares. De su carrera destacan tres grandes aportaciones. Desde iniciados sus servicios fue pionero en el uso del éter como anestésico a los pacientes, que no sólo les ahorra dolor, sino que evitaba en muchos casos su pérdida de conocimiento y ayudaba a evaluar su dolencia; aplicó en Sebastopol un pragmático sistema de selección gracias al cual podía distinguir a sus pacientes y tratar a los que podían salvarse primero, hacer esperar a los heridos leves y llevar a un hospicio a los que no podían salvarse. Y sería en tal hospicio en el que entrasen las enfermeras, que tanto valoraba Pirogov, ya que no sólo ayudaban en las operaciones, sino que trataban y daban consuelo a los convalecientes. (p. 1)

Posteriormente, se presenta en Estados Unidos una guerra civil, conocida como la guerra de Secesión, en la cual se dieron grandes logros para el beneficio de todo el país, y de gran repercusión en los derechos y las libertades de los seres humanos en el mundo. En efecto, el proceso de evolución de la administración moderna se vio seriamente influenciado por las consecuencias que trajo la guerra en mención, como escribe Fernández (2016):

Con independencia de los enormes costos internos, humanos y materiales, los ajustes en la estructura y en las relaciones económicas dentro de los Estados Unidos y para sus relaciones internacionales, no cabe duda que la Guerra Civil y sus resultados abrieron el camino para las etapas posteriores de

desarrollo del capitalismo mediante la formación los monopolios industriales y bancarios, y el establecimiento de la oligarquía financiera como fuerza dominante, que todavía constituyen la esencia de las direcciones políticas, económicas e ideológicas de esa sociedad. (p. 26)

En consecuencia, la guerra de Secesión demuestra una vez más la capacidad de resiliencia de los grupos humanos, que al sufrir el desastre que conlleva toda guerra superan sus capacidades de producción, de organización y de desarrollo; sobre todo, cuando en los años siguientes se crean las nuevas y fuertes multinacionales que han impulsado la generación de nuevos empleos, invenciones y calidad de vida. Los sistemas de producción crecieron a mayor escala tras el conflicto, y el sistema capitalista (libertad de mercados y propiedad privada) se fortaleció por el bien de la humanidad.

Lo más importante es que hoy se puede y se debe entender que quienes participan directamente en las guerras son personas del común que se educaron y se entrenaron en las instituciones militares, hombres y mujeres que adquirieron conocimientos y experiencias excepcionales que siempre han generado mejores condiciones de vida, las cuales, a su vez, se reflejan directamente en la administración pública, tanto como en la privada, pues los momentos extremos que se sufren durante las guerras (antes, durante y después de las batallas) hacen posible que se descubran nuevas capacidades y se superen los límites de dolor, alegría, sueños y actuaciones. Es, precisamente, en esas vivencias que tienen los militares donde reside la fuente de nuevos cambios en los grupos sociales (familias, tribus, pueblos, ciudades y Estados).

Más tarde, ante los intereses personales de una parte de la clase dirigente en Francia y sus preocupaciones porque existía la vacante en el trono de España, para el cual un firme candidato a ocuparlo era el príncipe Leopoldo de Hohenzollern-Sigmaringen, primo de Guillermo I, rey de Prusia, motivaron a Napoleón III a realizar acciones de provocación contra el Reino de Prusia, hoy Alemania, lo cual favoreció los intereses que existían dentro de Prusia por la reunificación de su territorio. Una vez Francia le declara la guerra a Prusia, las capacidades militares y nacionales de estos dos países fueron movilizadas de diferente forma,

lo que influyó directamente en el desarrollo y el desenlace de la guerra franco-prusiana, como, de cierta forma, lo hacen ver Holmes y Marix (2007) cuando afirman:

En las primeras seis semanas se evidenció que los franceses habían fracasado en los tres niveles de la guerra. En lo estratégico, carecían de aliados y verdadero estado mayor: se modificó un plan de guerra en el último instante para que Napoleón pudiera asumir el mando personal. Combinar movilización general y concentración en la frontera produjo el caos. (p. 189)

De esta manera, la confrontación entre ambas potencias deja como enseñanza para la administración moderna, entre otras tantas, la necesidad de hacer planeamientos detallados para determinar cuándo y dónde se deben hacer las inversiones, la producción y las demás acciones administrativas de gran tamaño, pues al seleccionar el tiempo o el lugar equivocados, las pérdidas podrían llegar a ser incalculables, como lo fue esa decisión equivocada del Gobierno francés de hacer irreflexivamente inmensos esfuerzos y gastos, lo que hubo de servir como guía para la naciente administración contemporánea sobre la importancia de hacer cálculos previos de los costos propios de toda decisión, y de que sean comparados con los beneficios que se espera obtener; de hecho, el control posterior —en este caso, la historia— castigó drásticamente a Napoleón III por su movilización y su concentración absurdas en un lugar equivocado (la frontera con Prusia), lo que le garantizó, desde el mismo inicio de la guerra, la más aplastante derrota.

## 8. Coincidencias entre las nuevas teorías de la administración moderna

En relación con los aportes de Lincoln, por su experiencia como militar, vale la pena tener presente también lo que Galindo (2000) destaca sobre la administración pública en el siglo XIX y los aportes que a ella hizo Lorenzo von Stein (1815-1890), cuando indica que este último había clasificado a la administración de tal forma que, si se lee detenidamente,

permite encontrar grandes coincidencias con la visión y la obra de este glorioso capitán:

Para él la administración pública está formada por cinco partes: la primera comprende al derecho internacional, a la soberanía; la segunda a la defensa nacional, que tiene como base al ejército y a la armada; la tercera a la hacienda y a las finanzas; la cuarta trata lo relativo al sistema jurídico y a la administración de justicia propiamente dicha y la quinta a la administración interna. (p. 46)

Como se puede apreciar, al afirmarse que von Stein tenía como aspectos fundamentales en su modelo de administración pública la soberanía, la defensa nacional y la administración interna, queda de manifiesto la gran dimensión de las obras de Lincoln, quien defendió la producción nacional (soberanía), las grandes inversiones en infraestructura (aspecto primordial en la defensa nacional) y el desarrollo industrial en su país (administración interna).

Por otra parte, cuando Griffin (2011) habla sobre los aportes que hizo a la administración moderna el industrial y reformador británico Robert Owen (1771-1858), escribe que este “fue uno de los primeros administradores en reconocer la importancia de los recursos humanos de una organización. Hasta esta era los trabajadores de las fábricas fueron vistos en gran parte de la misma forma que la maquinaria y el equipo” (p. 36); de hecho, el pensamiento de Owen coincide totalmente con las políticas y los objetivos de gobierno del presidente Lincoln, quien tuvo como bandera la abolición de la esclavitud, lo que se debe entender como un reconocimiento a la importancia de los recursos humanos. Precisamente, Napoleón ya había manifestado la importancia del recurso humano cuando afirmó que “los ejércitos marchan sobre sus estómagos”, lo cual demuestra, nuevamente, que en las FF. MM. de todo el mundo siempre se ha tenido como mayor capital sus recursos humanos. Si se hiciera un parangón entre el aporte de Owen y los ejércitos de Egipto, Roma, Grecia, Persia y los cruzados, es muy seguro que se encuentra una total similitud de conceptos, y ello reafirma que los militares siempre han tenido en cuenta la importancia de los recursos humanos.

De igual manera, cuando se analizan los aportes de grandes académicos, empresarios y estudiosos de la administración a los que se considera creadores de la administración contemporánea, vale la pena tener en cuenta lo señalado por Reyes (2014), al hablar de los aportes en este campo por parte de Charles Babbage (1792-1871): “Inició lo que podría considerarse como precursor del uso de ‘estudios de tiempos’ e intervino en el análisis de procesos y costos de manufactura” (p. 99). Por otra parte, se hace necesario tener presente que una de las características típicas de los ejércitos del mundo (FF. MM.) es su detallado planeamiento de las operaciones, en el cual se deben sincronizar milimétricamente los tiempos en los que se vaya a realizar cualquier acción, como movimientos, ataques, defensas, retiradas, repliegues y demás tácticas, operaciones y estrategias típicas del mundo militar. Así mismo, los análisis de los procesos y los costos de manufactura, mantenimiento, transporte y recuperación son actividades típicas del cuerpo de logística de los ejércitos, y a través de los años han sido determinantes en las batallas, como también, en la definición de las guerras. Una gran muestra histórica de que así ha sido es el trabajo doctoral de Valdés (2017), quien hace una detallada demostración de las acciones logísticas durante las guerras púnicas haciendo, entre otras, consideraciones muy claras sobre los tiempos, los procesos y los costos cuando escribe:

El otro gran problema es que el sistema resultaba lento, pues en el siglo IV a. C. se creía que reclutar el ejército y equiparlo podía requerir más de cuarenta días (Rosenstein 2004, 32). Pompeyo se vanagloriaba de haber podido reclutar y armar a sus soldados en cuarenta días (Salt. *Hist.*, II, 98, 4), lo que suponía un indicativo de la necesidad de planificar hasta el más mínimo detalle para poder poner en funcionamiento cualquier campaña militar. (p. 321)

En el mismo sentido, al revisar otros aportes a la administración moderna se encuentran aspectos muy importantes, como el señalado por Galván (1981), al hablar de Henry Poor como otro de los creadores de la administración contemporánea: “Estableció principios administrativos para este tipo de empresa en su revista ‘American Railroad Journal’ (1849-1862). Estableció tres principios fundamentales: organización,

comunicación e información; con la organización como la más importante de todas” (p. 102).

Lógicamente, lo planteado por Poor es muy cierto y significativo para toda entidad o empresa; eso no se puede desconocer. Pero cuando se hace la trazabilidad con la doctrina militar desde su aparición, se puede encontrar que los militares han sido expertos y generadores de conocimiento en la necesidad de la adaptación organizacional de acuerdo con las circunstancias de modo, tiempo, lugar y objetivos.

Por lo anterior, para los militares es una actividad rutinaria verificar la organización actual, la prevista y la ideal, para cumplir con sus misiones. La estructura organizacional en los ejércitos siempre ha estado en constante cambio, como quedó demostrado en las guerras médicas, en medio de las cuales los griegos adaptaron su propia organización dependiendo de las fuerzas persas que iban a enfrentar, y que, obviamente, se encontraban en desventaja numérica. De la misma forma, los romanos se vieron obligados a cambiar la estructura orgánica de sus unidades operativas y tácticas cuando se enfrentaron a los cartagineses, ya que inicialmente habían perdido la batalla de Cannas, el 2 de agosto de 216 a. C., durante la segunda guerra Púnica. Esos cambios organizacionales posteriores a la batalla los favorecieron para la siguiente batalla, la de Zama, sucedida el 19 de octubre del año 202 a. C., y que fue determinante para el final de la segunda guerra Púnica.

Estas dos batallas se presentaron en lugares muy diferentes: la primera tuvo lugar en la península itálica, y la segunda, en Cartago (África), en años distantes y con actitudes diferentes: en Cannas, los cartagineses fueron a la ofensiva, mientras que en Zama se hallaban a la defensiva. Todos estos aspectos son tenidos en cuenta por los militares para determinar la organización requerida y hacen los cambios que sean necesarios; ha sido así hasta donde la historia lo ha podido demostrarlo, y el gran aporte de Poor consistió en explicar la necesidad de revisar y adaptar la organización de las empresas de acuerdo con las necesidades para lograr sus objetivos.

## NACE LA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA

Una vez terminado el periodo conocido como la Revolución Industrial, que se produjo gracias a las libertades y los derechos otorgados a gran parte de los seres humanos en el mundo, el interés de las direcciones gubernamentales va dirigido a los nuevos procesos económicos, y en especial, a la administración de los recursos tanto en las empresas públicas como en las privadas. El hombre entendió que los esfuerzos debían ser dirigidos hacia el foco de las necesidades básicas de las familias, y que todo, o casi todo, correspondía a la forma como se debía hacer el mejor uso posible de los recursos económicos que se tenían en el momento. Es así como se llega a un evolucionado concepto de la administración que muchos académicos han denominado la *administración contemporánea*, como lo mencionan Carro y Caló (2012), cuando afirman que la nueva administración que aparece después de la Revolución Industrial se basó exclusivamente en la organización de las empresas o las industrias, cuando señalan que:

La primera etapa que caracterizó al siglo XX, es la denominada era de la industrialización clásica, período que sigue a la revolución industrial y que se extendió hasta mediados de 1950, cubriendo la primera mitad del mencionado siglo. Su principal característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. En este largo período de crisis y prosperidad, las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada, que hace énfasis en la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas. La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático surgieron como medida exacta para las organizaciones de esta época. (p. 3)

Igualmente, existen algunas posiciones que reconocen a la administración contemporánea como parte de un proceso evolutivo de la forma como se debe hacer uso de los recursos disponibles para generar mayores utilidades, bien sea económicas, sociales o políticas; de hecho, la evolución

de la forma de administrar se ha dado como producto de muchos estudios, ensayos, pruebas, errores y confirmaciones de una y otra acción para mejorar los rendimientos. En el caso de ual.dyndns.org (s. f.), se puede apreciar esa participación de muchas personas para llegar a lo que hoy se tiene como administración, al señalar que:

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 mirada 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—. (p. 2)

Por otra parte, se hace necesario dejar en claro que ese proceso evolutivo de la administración no solo se ha dado en la administración “civil”, sino también, en el interior de las FF. MM. del mundo. Así como se presenta día a día la creación de nuevas armas, los militares están obligados a actualizar o adaptar su organización, sus tácticas y sus técnicas de combate para lograr o mantener sus resultados favorables, lo cual no es otra cosa distinta de la renovación de su propia administración, porque cuando se habla de recursos no solo se hace referencia al dinero: también es a la forma de distribución de esos recursos, su organización y su mantenimiento. Desde cuando se tiene memoria en la historia de la humanidad, los militares han sido quienes generan nuevas formas de administrar, como se puede apreciar en el aporte de Guaita (1952), quien hace un importante reconocimiento a la administración militar al considerarla una de las dos grandes partes de la administración:

Sin necesidad de remontarnos hasta el concepto de Administración, esta puede considerarse dividida en dos ramos o brazos: el civil\el militar. Si atendemos a la idea, no por corriente inexacta, que ve en la Administración la actividad del Estado para la satisfacción de las necesidades colectivas y consecución de los servicios e intereses públicos, habrá que admitir que la Administración auténtica es la civil; y HAURIUO casi llega a afirmar que es la única Administración.

En cambio, la Administración militar, sin preocuparse, al menos directamente, de esos servicios públicos, coopera a su satisfacción mediante esa

especie de amenaza que su sola presencia infunde en los eventuales perturbadores de la paz exterior e interior, pues guardando esta paz hace posible el normal desenvolvimiento y prestación de los servicios públicos. (p. 106)

Por otra parte, al presentarse oficialmente la aparición de las escuelas de administración contemporánea, es preciso dejar claro el concepto de esta área de las ciencias económicas, como lo hacen Jones y George (2010) cuando, al referirse a ella, escriben que, de acuerdo con la definición de Henry Fayol, “la administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización” (p. 5). En otros términos, con esta definición se pueden encontrar grandes similitudes entre la administración contemporánea y la doctrina militar empleada desde hace más de 2000 años, como más adelante se demostrará con cada una de ellas.

## 9. La escuela de administración científica

El concepto de contemporaneidad aplicado a la administración no es del todo preciso, ya que en la realidad este apareció hace más de 100 años; sin embargo, no hay equivocación al considerar que el modelo de administración creado por Frederick Winslow Taylor (1856-1915) sigue vigente en estos días, por lo cual se debe considerar contemporánea esa administración, como lo afirman Hermida y Serra (2015), cuando escriben:

Por ello, en general, se reconoce a la escuela de administración científica como el punto de partida de la administración contemporánea. Los aspectos básicos que aportaron los autores de esta escuela justifican el reconocimiento que los considera como el primer peldaño de los estudios de la administración. (p. 29)

En tal sentido, se debe interpretar que los aportes de la escuela científica son los primeros registrados en textos escritos y de gran difusión en el mundo, pues, sin desconocer la importancia de sus aportes

a la humanidad, los procesos y procedimientos que Taylor y sus seguidores incluyeron en la doctrina de administración en el mundo ya se estaban aplicando en las FF. MM. desde la época de la república romana; sin embargo, los planteamientos de dicha escuela tienen varias interpretaciones posibles, de acuerdo con la óptica desde la cual se observen, como es el caso de Jáuregui (s. f.), quien en sus escritos considera que la administración científica de Taylor consiste, básicamente, en que “los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la mediación” (p. 3). Si se revisa la doctrina militar, se encuentra que en el planeamiento de sus campañas, bien sea en el ataque o en la defensa, los militares centran su atención en recolectar información de la mayor cantidad posible de datos sobre “enemigo, tiempo, terreno, tropas disponibles y ambiente operacional”<sup>32</sup>, debido a la importancia del recurso que siempre tienen en juego: la vida humana; y una vez obtenida dicha información, proceden a analizar sus posibilidades de éxito y de derrota (tómese como la mediación entre lo que se quiere alcanzar y la probabilidad de lograrlo) para tomar la decisión final.

Por lo anterior, se podría creer que su fortaleza radica en hacer estudios detallados sobre las tareas, las metas y las acciones que comúnmente se llevan a cabo en la administración para detectar fallas y puntos “muertos” en los distintos procesos y procedimientos, para así lograr una mayor efectividad en la producción aumentando las unidades generadas y su calidad; pero lo que se recomienda es ver las diferentes variables que planteó Taylor para dimensionar sus aportes a la administración.

Sin embargo, al revisar los escritos de Taylor (s. f.) sobre los principios de la administración científica, se encuentra un concepto muy preciso, donde podría concentrarse el esfuerzo principal de su trabajo, cuando, específicamente, manifiesta que:

---

32 Aunque para los militares es característica fundamental “el sacrificio”, también es un principio fundamental de la guerra el *objetivo*, el cual conlleva la exigencia de aplicación de los otros nueve principios, una vez se ha evaluado la factibilidad de logro de dicho objetivo. Principios como la seguridad, la sencillez, la unidad de mando, la economía de fuerzas y la sorpresa obligan a mantener permanente observación sobre los ítems nombrados y estar haciendo periódicamente la mediación entre los hechos y las suposiciones.

Si el razonamiento que antecede es correcto, de ello se infiere que el objeto más importante, tanto de los trabajadores como de la dirección, ha de ser el adiestramiento y formación de cada individuo del establecimiento, de manera que pueda hacer (a su ritmo más rápido y con la máxima eficiencia) la clase más elevada de trabajo para la que su capacidad le haga apropiado. (p. 22)

Siendo así, es apenas lógico que en las FF. MM. de un buen número de países a lo largo y ancho del mundo, como lo fueron los ejércitos de Rusia, Francia, Inglaterra, Roma, Grecia, Persia y hasta el mismo Egipto de la Edad Antigua, hayan dejado registros escritos donde se demuestra que la formación militar y el adiestramiento<sup>33</sup> hacían parte integral de su carrera y de su vida. Entre los documentos más antiguos que demuestran esas características típicas de los militares (formación y entrenamiento) se encuentran en Grecia escritos de Homero en sus novelas *La Ilíada* y *La Odisea*; también, los documentos escritos por Platón, Pamenes de Tebas y Heródoto de Halicarnaso. Igualmente, se tienen los registros de los ejércitos de Cartago, con Amílcar Barca y su hijo, Aníbal Barca; las grandes campañas militares de los romanos y su adiestramiento y formación constantes para lograr la expansión de sus dominios territoriales.

Sin duda alguna, se debe reconocer a los militares el origen de esa “forma” de administrar sus recursos humanos basada en el adiestramiento y la formación mucho antes de que apareciera la escuela de administración científica, a inicios del siglo XX. En efecto, la disciplina, el honor, la exactitud y la puntualidad militares son virtudes que se logran a través de la constante formación y del entrenamiento (adiestramiento); mucho más, cuando los cargos y las funciones en todos los ejércitos requieren la especialidad en todos sus grados. Desde el general más veterano hasta el soldado recluta más bisoño tienen claramente definidas las tareas por cumplir.

---

33 Una de las principales características de los ejércitos a lo largo de la historia de la humanidad ha sido el entrenamiento y su formación, que llevan al militar a despreciar lujos, beneficios económicos y comodidad por la defensa y la protección de sus pueblos. Ejemplos hay muchos en todos los países.

## 10. La escuela de administración clásica

Al poco tiempo de haber aparecido la escuela de administración científica, en 1916 oficialmente se presenta una nueva escuela, dirigida por Henry Fayol, y la cual fue bautizada escuela de “administración clásica”. Tanto la primera como la segunda buscan la forma de lograr la eficiencia en las organizaciones. La primera va dirigida especialmente hacia el trabajador o el obrero, y la segunda, como se verá más adelante, a la estructura organizacional y a las funciones que allí se deben cumplir; de hecho, así como Taylor muy probablemente se basó en la estructura y el funcionamiento de las FF. MM. para determinar la necesidad de aprovechar varias de sus formas de administrar todos los recursos que estas tenían, también se debe presumir —y, por qué no, asegurar— que Fayol debió de acceder también a los principios, los valores y las normas específicas de trabajo de las instituciones castrenses, pues al analizar sus planteamientos se encuentran grandes similitudes con la doctrina militar. De ahí que, si se lee detalladamente lo escrito por McGrath y Bates (2015) sobre el planteamiento de Fayol con respecto a la dirección en las empresas, ellos observan:

Fayol pensaba que los gerentes deberían:

- Ejercer autoridad.
- Asegurarse de que haya unidad de mando.
- Asegurarse de que exista una cadena clara de mando dentro de la compañía.
- Impulsar unidad de dirección al personal.
- Administrar los recursos humanos y de otra índole con que se cuenta.
- Imponer disciplina al personal.
- Coordinar las principales actividades centralizándolas. (p. 23)

De esa manera, cada una de las “obligaciones” que Fayol le asigna al gerente no es otra cosa sino la publicación de algunas normas militares y principios para la guerra. Lo que es más, si se revisan los principios de la guerra y los planteamientos de Sun Tzu, tal vez la persona o la entidad más reconocidas en estos temas durante los últimos 2000 años, se pueden encontrar explicaciones muy claras sobre la *unidad de mando*, a la

que Fayol considera vital para la buena dirección de la organización, por lo cual toman valor las explicaciones y los argumentos que muchos académicos y profesionales utilizan sobre las estrategias de Sun Tzu, como es el caso de Gómez (2016), cuando escribe en la revista *Dinero* sobre los principios para dirigir una organización:

**Principio No. 4: Un ejército victorioso cuenta con un gran comandante**

Para Sun Tzu, un buen comandante es determinante de la victoria o del fracaso. Muchas veces en nuestras organizaciones olvidamos que el papel del liderazgo del CEO es el gran catalizador que genera una reacción en cadena en el resto de la organización. Por tal motivo, un buen comandante debe ser prudente, íntegro, servicial y respetuoso con sus colaboradores.

En resumen, el buen comandante es el motor de la organización porque genera la confianza y el compromiso de todos los colaboradores (párr. 7).

Sobre todo, es muy importante tener presente que los ejércitos siempre han tenido una estructura piramidal muy rígida, por obvias razones: la definición de la estrategia y el cumplimiento de ella mediante las tácticas y las técnicas de combate, así como las operaciones logísticas, tienen que seguir exactamente las tareas impuestas, deducidas e inherentes que se desprendan de dicha estrategia, y para que eso sea posible debe existir la unidad de mando. Así mismo, si se habla de la necesidad de imponer disciplina a las personas que integran la organización, es apenas lógico que, desde los ejércitos más antiguos hasta los de nuestros días, uno de los pilares de la doctrina militar ha sido la férrea disciplina, pues sin ella no se podría mantener el orden, y las tragedias por el mal manejo de armas y explosivos acabarían con toda estructura militar.

Precisamente, si existe unidad de mando en la organización se sobreentiende que esto conlleva una obligatoria centralización de las actividades que se desarrollen; una máxima que ha existido desde hace cientos de años dentro de los ejércitos reza: “Se debe mantener la planeación centralizada y la ejecución descentralizada”, lo cual quiere decir que si bien hay un solo comandante, este debe delegar funciones para que en cada nivel del mando se puedan ejecutar las actividades que a cada uno de ellos correspondan.

Por otro lado, al revisar el trabajo de Fayol y las directrices para la administración clásica se han podido detectar aspectos muy positivos, pero también, debilidades que pueden afectar negativamente el rendimiento de cada organización. En tal sentido, DuBrin (2000) hace una conclusión muy realista y que soporta este concepto, cuando señala que:

La aportación más sólida de la escuela clásica es que ofrece un método sistemático para administrar a las personas y al trabajo, que ha demostrado su utilidad en el transcurso del tiempo. Su principal limitación es que, en ocasiones, ignora las diferencias que existen entre las personas y las situaciones. Por ejemplo, algunos principios clásicos para diseñar una organización no son útiles ante las situaciones, que cambian con rapidez. (p. 16)

Ciertamente, se puede considerar de mucha osadía tratar de mantener fijos, constantes e inmutables algunos de los principios que Fayol propuso para determinar funciones y organización en todas las empresas. Por el contrario, en el interior de las FF. MM. se puede tener certeza de que la organización para el combate o la estructura de las pequeñas y las medianas unidades militares se hace según las condiciones geográficas y los estudios sobre el enemigo, el tiempo, las tropas disponibles y la misión por cumplir. Para unos casos se emplean ciertos principios de la guerra de una forma, y en otros casos se emplean otros principios; o pueden ser los mismos, pero aplicados de otra forma. Por ejemplo, aplicar el principio de la sorpresa no quiere decir que siempre se deba hacer una maniobra táctica de engaño: la sorpresa también puede ser (y es muy común) el empleo de nuevas armas. Si se aplica el principio de objetivo, es fácil comprender que no es lo mismo la toma de un punto geográfico estratégico que la captura o la baja de un líder de los enemigos, y así sucesivamente, se puede mostrar cómo se deben adaptar los principios de la guerra (esenciales para la estrategia militar) de acuerdo con las variables mencionadas.

# IMPACTO ESTRATÉGICO DE LA ADMINISTRACIÓN MILITAR EN LA ADMINISTRACIÓN MUNDIAL\*

---

\* Capítulo de libro resultado de los proyectos de investigación *El factor determinante en la administración. La administración militar como generadora de grandes cambios en la administración mundial*, del Departamento de Logística de la línea de investigación *Logística y Administración Militar*, perteneciente al grupo de investigación *Masa Crítica*, reconocido y categorizado en “B” por Minciencias, registrado con el código: COL123247, y al proyecto *Lineamientos estratégicos y geopolíticos para la proyección de Colombia como potencia regional secundaria*, de la Maestría en Estrategia y Geopolítica, perteneciente al grupo *Centro de Gravedad*, registrado con el código COL0104976 y categorizado en “A1”, adscrito y financiado por la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia. Este capítulo de libro, presentado por el señor Mayor Mario Andrés Peñuela Rodríguez como opción de grado para optar por el título de magíster en estrategia y geopolítica, de la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia.



## LAS RAÍCES DE LA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA

### 1. Enfoque humanista de la administración

#### 1.1. Teoría de las relaciones humanas

Como se ha podido evidenciar, la Revolución Industrial condujo al mundo a unos cambios sustanciales desde varios puntos de vista, como la geopolítica, la sociología, las ciencias económicas y la relación Estado-ciudadano. Es así como al presentarse desarrollos tecnológicos, los sistemas de producción cambiaron, y la lucha de las empresas por cautivar y mantener a sus clientes llevó a mayores exigencias sobre sus empleados. Inicialmente, con las escuelas de administración científica y clásica, los objetivos se centraron en los productos y dejaron a un lado el factor humano, por lo que en los años posteriores a la Primera Guerra Mundial se presentaron varias teorías para cambiar los enfoques iniciales de la administración. En particular, la primera propuesta formal estuvo dirigida a humanizar las empresas, para que en ellas se llegara a una verdadera delegación de autoridad, a generar un énfasis en las personas o en los recursos humanos con los que contaban las empresas, mediante la aplicación de novedosas dinámicas que generaran confianza en los empleados y se logran consolidar trabajos grupales, como bien lo resalta Salazar (2018):

Esta teoría posee varias características, algunas son:

- Se encarga de estudiar a la empresa u organización como un grupo de personas, no solo como un negocio.
- Por esto mismo, en toda la teoría se hace énfasis en las personas.
- Está inspirada en sistemas de psicología para tener acciones más certeras sobre los individuos.
- Delega plenamente la autoridad.
- Promueve la autonomía de cada trabajador.
- También enfatiza en la confianza y apertura.
- Tiene énfasis en las relaciones humanas de todos los individuos en la organización.
- Maneja dinámicas grupales e interpersonales. (párr. 3)

De hecho, el ser humano por naturaleza es un ser sociable, debe vivir en sociedad y gran parte de su realización personal se encuentra en los grupos humanos. Y las empresas debían valorar ese “capital” con el que contaban y la necesidad de generar ambientes propicios para que esos empleados se comprometieran con el grupo, dieran lo mejor de sí para alcanzar el bien general y le dieran valor agregado a la organización. En tal sentido, en los ejércitos o FF. MM. desde hace más de 1800 años se ha tenido muy presente la necesidad de lograr que cada uno de sus integrantes logre pensar y actuar con “espíritu de cuerpo”, un valor militar que bien definen en su página de Facebook las Fuerzas Armadas de México (2013), cuando publican que este valor:

Es la unión del soldado con su unidad, permite el éxito de toda misión. Es el valor fundamental que debe prevalecer en todo momento y lugar en la unidad. La práctica del espíritu de cuerpo por parte del soldado y de su unidad permite salvar obstáculos infranqueables y alcanzar la victoria. (p. 1)

Así pues, para cuando aparece el enfoque humanista de la administración, los militares ya habían recorrido varios siglos tratando de perfeccionar la delegación del mando (autoridad) soportado en la confianza de los cuadros de mando subalternos y en la capacidad de trabajar en equipo o en grupos, para que se destaquen las unidades militares, y no el individualismo. Para que eso sea posible, desde la aparición del ejército

espartano (Antigua Grecia) o en Roma, según explica Subirats (2013) al hablar de la selección de los reclutas, los militares procedían de la siguiente forma:

Así, en un determinado día del año, que podría coincidir una de las primeras tareas que realizaban los nuevos cónsules, allí los Tribunales militares hacían la primera selección de forma que quedara asegurada una distribución equitativa según el grado de experiencia y calidad en el conjunto de las unidades militares. (p. 58)

En ese sentido, se puede afirmar que se han ido perfeccionando los procesos de selección de los futuros militares, su instrucción, su entrenamiento y su capacitación, aspectos en los que se exigen características muy especiales para hacer parte de los cuerpos de ejército, tal como observa Cruz (2008) en su tesis de grado como licenciado en sociología de la educación, al hablar sobre las personas que conforman el ejército de México y las condiciones que deben tener los “futuros reclutas” para adaptarse y aceptar la subordinación ante los mandos militares:

Ya en el terreno militar, un fenómeno que caracteriza las prácticas cotidianas de los militares es, sin duda alguna la disciplina militar que tiene implicaciones sociológicas puesto que influyen en el contexto social y la relación con la autoridad manifestada por las jerarquías militares y que condiciona al individuo para que se someta sin necesidad de la fuerza física, a través de la interacción y por medio de la autoridad disminuyendo los conflictos mediante la sumisión. (p. 25)

De hecho, al hacer la comparación entre lo expuesto por Salazar (2018) y la forma como se organizaban las unidades militares de Roma y México y se hacía la selección de los futuros integrantes de estas, y se analizan su autonomía, su confianza y las dinámicas grupales e interpersonales en ambos ejércitos, se puede apreciar que las similitudes son muy grandes, lo cual demuestra con claridad la aplicación de este enfoque por parte los militares muchos años antes de que se publicaran textos al respecto en el siglo XX.

## 1.2. Implicaciones de la teoría de las relaciones humanas

Esta teoría complementa la anterior, al introducir la necesidad de hacer estudios muy detallados sobre las condiciones específicas y las actitudes de los obreros o los trabajadores del nivel más bajo en las organizaciones empresariales o industriales, como lo afirma Vélaz (2012), cuando se refiere a la teoría de las relaciones humanas, y principalmente sobre Hawthorne, señala que esta

Recurrió a la investigación empírica para demostrar que tener en cuenta las actitudes de los obreros es rentable desde el punto de vista industrial. Coincidió con Taylor en la convicción de que la administración de empresas debe construirse sobre bases científicas, por lo que sus análisis siempre fueron exhaustivos y apoyados en la experiencia como fuente primordial de conocimiento: observación, reflexión y experimentación. (párr. 2)

Por su parte, desde el siglo I el ejército romano inició una gran renovación en su interior, al dedicar grandes esfuerzos para determinar claramente los cargos, las funciones y los requisitos específicos para cada grado militar, incluyendo los soldados rasos, como lo expresa Subirats (2013) en su tesis doctoral:

Vegecio describe al recluta ideal con cierto detalle, aunque parte de sus consideraciones tienen que ver más con los prejuicios raciales y los mitos médicos de su época. Les estaba prohibido incorporarse al ejército a los hombres condenados a ser arrojados a las fieras, deportados a una isla, exiliados durante un periodo aún inconcluso, los que se habían alistado para evitar ser perseguidos y los convictos de los crímenes más serios. En caso de ser descubiertos serían inmediatamente expulsados. (pp. 28 y 29)

En ese sentido, se puede afirmar que el ejército romano ya aplicaba estrategias para su mejoramiento continuo, lo cual le ha valido que se lo considere el mayor referente para la humanidad moderna; sobre todo, al ver cómo Roma ha permanecido por más de ocho siglos como la gran república-imperio (recuérdese que Roma vivió sus primeros tres siglos como república, y los siguientes cinco siglos y medio, como imperio),

gracias, especialmente, a la calidad de su ejército y a la administración que de allí emanaba en los territorios conquistados.

Por lo anterior, al comparar lo que se plantea en la teoría de las relaciones humanas con la experiencia vivida en algunos ejércitos del mundo, se debe reconocer que la aplicación de estos principios o bases (de la teoría de las relaciones humanas) se ha empleado con éxito en la gran mayoría de los ejércitos regulares del mundo; especialmente, porque en estos debe primar la confianza entre sus integrantes para cumplir a cabalidad con la misión básica: la defensa de sus pueblos.

## 2. Enfoque neoclásico de la administración

### 2.1. Definición del papel de administrador

Con la Revolución Gloriosa en Inglaterra, en 1688, la humanidad tuvo la oportunidad de encontrar el camino para las libertades de desarrollo personal, empresarial y nacional, y logró así la bien conocida Revolución Industrial del siglo XVIII. Así, al presentarse el cambio en la forma de gobernar convirtiendo en el epicentro del desarrollo estatal al ser humano, y no al Estado, la aparición de las empresas privadas para producir o comercializar bienes y servicios obligó a los académicos y a los teóricos de la administración a dimensionar la necesidad de tener verdaderos administradores empresariales (de empresas públicas y privadas), por lo que aparecen personas como Duque y Cárdenas (2012), que al hablar de esta escuela de administración señalan: “Básicamente las funciones del administrador son: Planeación, Organización, Dirección y Control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas forma el llamado proceso administrativo” (párr. 10).

De lo ya dicho, se hace énfasis en el control como una de las cuatro funciones básicas del administrador, porque ya Henri Fayol había dimensionado en la teoría clásica de la administración la importancia del

control en el interior de las organizaciones, razón por la cual varios académicos y estudiosos de la administración consideran a Fayol el padre del control interno actual; sin embargo, muy pocas personas se detienen a estudiar y pensar que ese control interno realmente es parte integral de la cultura y la formación militares desde hace varios siglos en el mundo entero, pues desde la Edad Antigua ya se tenían definidas las funciones primarias dentro de los ejércitos, como afirma Cubeiro (2001):

El ejercicio del mando y control se asienta en una serie de principios (5) que podríamos calificar de universales y atemporales. Sirvieron en la época de Sun Tzu, son válidos en el presente y no hay motivos para dudar de que lo sigan siendo en el futuro. Tales principios (unidad, continuidad y clara cadena de mando, planeamiento centralizado y ejecución descentralizada, confianza, cooperación y mutuo entendimiento) determinan como ha de ser el sistema que los apoya: debe adecuarse a la organización y estructura de la cadena de mando, integrar las capacidades sinérgicas de otros sistemas de forma vertical y horizontal, permitir el planeamiento centralizado y ejecución descentralizada y favorecer la cooperación y el mutuo entendimiento mediante doctrina, procedimientos y objetivos comunes. (p. 34)

En efecto, el mando y el control, como base fundamental de los ejércitos, requieren que estos dos pilares se soporten en un aspecto vital para la existencia de la vida militar: *la confianza*. Lo que es más, para que se logren la cooperación, el mutuo entendimiento, el planeamiento centralizado y la ejecución descentralizada, la continuidad, la unidad y la clara cadena de mando, es necesario tener en primerísimo lugar a la confianza: con ella, el control interno es posible, pues la filosofía de este no es otra que la “confianza” en que cada cual sea capaz de autocontrolarse, autogestionar sus objetivos y autoevaluar el logro de estos; esa es la razón fundamental para que la vida militar sea posible. Más aun, en términos populares o de pasillo, es muy común encontrar como principio en el quehacer militar la frase: “Cada quien carga su maleta”, lo cual no es otra cosa sino la aceptación, la normalización y la cultura del “control interno”.

En realidad, volviendo al caso del ejército romano se pueden encontrar gran cantidad de actividades de este que aún hoy son aprovechadas,

publicitadas y promocionadas como grandes “inventos” para obtener una administración más efectiva: en el caso del control interno, se puede leer en Orden de Batalla (2015) cuando, al exponer su trabajo sobre la organización militar en Roma, manifiesta, entre otras cosas:

A pesar de que el Estado se hacía cargo de proporcionar al Legionario el equipo, éste era enteramente responsable por el mismo, así como de transportar durante las marchas sus enseres personales, mudas de ropa y víveres. Por esta razón los Legionarios pasaron a ser llamados jocosamente “las mulas de Mario”, viendo todo el equipo que cargaban durante la marcha. (párrafo 9)

En efecto, en los ejércitos del mundo cuando se habla de una *planeación centralizada* se hace referencia a la alta dirección, donde se diseñan las estrategias, se determinan los objetivos y las metas para lograr el cumplimiento de la misión institucional, mientras que la *ejecución descentralizada* corresponde a las acciones tácticas y a la aplicación de técnicas por parte de las unidades de maniobra, las cuales cumplen las tareas y las acciones que hacen posible el cumplimiento de metas y el logro de objetivos.

Por tal razón, al revisar las funciones del administrador que señalan Duque y Cárdenas (2012) y compararlas con la organización de los ejércitos, se encuentra que los militares desde hace cientos de años han sabido establecer una clara organización del mando para garantizar la dirección y la planeación, como funciones primordiales del alto mando, y el control, como la distribución muy estricta que garantice el mantenimiento del orden y la disciplina que siempre los ha caracterizado.

## 2.2. Cómo dar forma a la empresa

La evolución de las empresas públicas y privadas a partir de la Revolución Industrial no ha llegado a su punto final, y seguirá siendo necesario mantener como principio que “todo siempre estará sujeto a ser mejorado”. Por consiguiente, es apenas natural que al aparecer la teoría neoclásica, donde se siguieron los principios básicos de la teoría clásica

de Fayol, pero agregando nuevas condiciones y cambios, se presentaran propuestas para mejorar la productividad en las empresas, como bien lo expone Wetto (s. f.):

La Teoría Neoclásica discute y actualiza términos como Eficiencia versus Eficacia, Centralización versus Descentralización o Autoridad y Responsabilidad. También define el alcance del control —limitar el número de subordinados por superior— y la importancia y adecuación del organigrama y los manuales de función, autoridad y responsabilidad como herramientas fundamentales para estructurar las nuevas organizaciones. (párr. 4)

En ese orden de ideas, lo afirmado por Wetto sobre las herramientas necesarias para determinar la estructura de las organizaciones fácilmente se puede comparar con aporte de Cubeiro (s. f.), cuando menciona, como aspecto fundamental para la estructura empresarial, la existencia de la planeación centralizada y la ejecución descentralizada, el control y el mando (autoridad). En especial, se debe tener en cuenta en la estructura de la organización de cada empresa la distribución de cargos que tengan algún tipo de autoridad sobre otros empleados o miembros de la empresa, con el fin de entender el término de mando como autoridad en el ámbito militar. En el caso del ejército romano, Orden de Batalla (2015) afirma:

La cadena básica de Comando era la siguiente. El comandante de la Legión era el Legatus, comandante de la Cohorte/Centuria era el Centurión. Y entre la tropa, los Milites, se elegía al jefe del Contubernium o Decanus (pero este era sólo un título nominal y no estaba enmarcado dentro de la Legión). (párr. 17)

En tal sentido, con esta organización del mando queda claro que en la vida militar es de vital importancia delegar autoridad hasta el nivel más bajo posible. En ejércitos más modernos, como lo fueron los de países europeos, americanos y asiáticos, claramente existieron dos categorías del mando: los *oficiales* y los *suboficiales*; estos últimos han tenido tradicionalmente la labor primordial de instruir, controlar y mandar (autoridad de mando) a las pequeñas unidades militares, comúnmente denominadas escuadras, las cuales estaban conformadas por un grupo de entre siete y diez soldados reclutas.

### 2.3. Implicaciones de la teoría neoclásica: departamentalización

Esta tercera parte del concepto de la teoría neoclásica se enfoca en la estructura de la organización, pero con el mismo fin: lograr un mejoramiento continuo para alcanzar el aseguramiento de la “calidad”. En otras palabras, la teoría neoclásica busca afanosamente encontrar la organización ideal para que, mediante un control interno moderno y una mejor calidad en sus productos, se pueda obtener un mejoramiento continuo; todo esto, con el gran fin de garantizar una mejor calidad de vida a sus clientes, a sus integrantes, a la comunidad en general y a la humanidad. Por esa razón, varios investigadores y analistas de la evolución de la administración se han dedicado a lo largo de las últimas décadas a evaluar cuál enfoque satisface más las necesidades de las partes interesadas. Para entender dichas propuestas, es necesario tener presente en qué consistió la decisión del cambio en la estructura de la empresa, como lo expone Castrillón (2014):

Departamentalización: especifica las siguientes características:

- Identificación y clasificación de las actividades.
- Agrupación de dichas actividades para cumplir los objetivos de la organización.
- Asignación de las actividades a administradores con autoridad para supervisarla.
- Establecimiento de la coordinación horizontal y vertical. (p. 28)

En otras palabras, lo que Castrillón presenta es una propuesta para crear nuevas divisiones o cargos de control medio dentro de la empresa, con el fin de reducir los errores y las pérdidas y mejorar los bienes o los servicios que la organización ofrece a sus clientes. Por ello, las empresas ya no contarían con cinco o seis jefes medios, sino con diez o doce; todo esto, bajo la delegación de autoridad, control y especialización de cada una de esas nuevas partes. Ahora bien, cabe suponer abiertamente que los neoclásicos se tuvieron que basar en la información que hubieron de encontrar sobre las organizaciones militares, toda vez que, al revisar la literatura sobre la evolución de los ejércitos en el mundo, se pueden contemplar las fortalezas que en ellos se encuentran; más aún, cuando allí está

plenamente documentado cómo los mandos militares de menor jerarquía (suboficiales con el grado de cabo) han tenido, cada uno de ellos, una responsabilidad específica, como también que en sus cargos se han determinado sus funciones de forma exclusiva para cada caso. Un típico ejemplo útil para entender esta organización es una cohorte del antiguo ejército de Roma (equivalente a un pelotón, unidad, básica en la organización moderna del ejército de tierra) estaba conformada por 9 escuadras (18 hombres), y cada una de ellas, a la vez, era comandada por un suboficial; aunque parecieran exactamente iguales, cuando iban a cumplir cualquier operación militar, cada escuadra tenía su función específica.

Por su parte, cada cohorte tenía su función y su objetivo específico, con lo que se podía garantizar un control estricto de cada soldado, mejores resultados finales, menores pérdidas humanas y de material, mayor identidad de cada uno de sus integrantes y mayor presencia en el terreno; algo fenomenal, y que todavía las empresas públicas y privadas no han logrado alcanzar. Por tal motivo, las FF. MM. son entidades exclusivas para garantizar la seguridad y la defensa de los Estado hoy en día.

Así mismo, el legionario de la época imperial es el equivalente al soldado raso de hoy en día. Cada grupo de diez legionarios eran comandados por un *decurio*<sup>34</sup>, el cual tenía rango de suboficial y dependía de las órdenes que emitiera el oficial al mando; de hecho, los oficiales subalternos y los suboficiales ejercían, básicamente, funciones de control para el cumplimiento de las órdenes emitidas por los oficiales generales, que también actuaban de acuerdo con las directrices del gobernante.

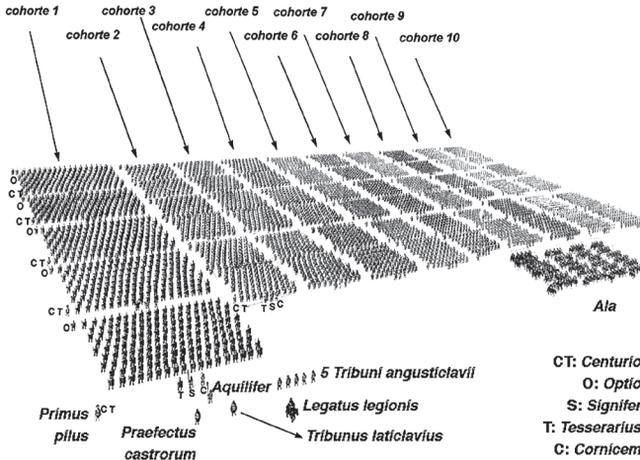
Precisamente, al hablar de la departamentalización en las empresas, los ejércitos han mantenido la distribución equitativa de las funciones y las misiones, de acuerdo con cada organización, hasta llegar al nivel más bajo de la estructura organizacional, con un mando responsable sobre esos soldados rasos, lo cual no deja de ser una organización ejemplar

---

34 Un decurio no aparece oficialmente en la estructura general del ejército romano, pero sí se lo reconoce como un suboficial que tiene bajo su control a diez legionarios. Hoy en día, ese cargo corresponde al suboficial de menor rango, que en unos ejércitos es el cabo segundo, y en otros, el cabo tercero. Generalmente, estos suboficiales cuentan con el apoyo de un soldado distinguido (dragoneante) para efectuar mucho mejor el control. En las operaciones de combate, ese dragoneante cumple una labor de suma importancia como comandante de un equipo de combate conformado comúnmente por cuatro soldados.

para cualquier empresa, ya que el control y la dirección son efectivos hasta la base misma de la organización, como se muestra en la figura 2.

**Figura 2.** Estructura organizacional de la legión romana



Fuente: Twitter de Antigua Roma al día (2018).

## 2.4. La administración por objetivos (APO)

Una vez terminada la Segunda Guerra Mundial y ante el desastre económico en el cual quedó sumido el continente europeo, se presentaron gran cantidad de propuestas para reconstruirlo. Si bien es cierto que Estados Unidos apoyó con el Plan Marshall dicho propósito, grandes personajes de la vida pública en Europa no se resignaron a tener esa única medida; varios estudiosos, académicos e investigadores ofrecieron opciones específicas para reactivar la producción en todos los países, no solo los participantes de esa guerra, sino toda la humanidad. Ciertamente, Drucker presenta una novedosa propuesta, por medio de la cual se busca que las empresas determinen sus objetivos generales y asignen sus propias metas, para que sean estas los objetivos de sus departamentos o estructuras medias de la organización, como lo señala Rodríguez (2010):

La administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección. (p. 18)

Ahora bien, la organización de los ejércitos siempre ha obedecido a las misiones particulares que a cada unidad militar se le encomienden. Un principio de la administración militar es que “no pueden existir unidades ni cargos que no tengan una función específica ni labor exclusiva que cumplir”. Lo que es más, aunque existe una buena cantidad de textos para demostrar que los militares han creado las unidades mínimas para operar desde hace cientos de años, lo cual es coherente con la intención de asignar objetivos a cada sección o parte de la empresa, como lo planteó Drucker, tal vez el más preciso ejemplo se puede encontrar en el poema *Por un clavo se perdió un reino*, de George Herbert, escrito en 1651, y donde se registra la importancia de cada miembro del ejército y que sin él se puede perder una guerra, como lo hace recordar Méndez (2018), al publicar por internet:

POR UN CLAVO SE PERDIÓ UN REINO

*Por la falta de un clavo fue que la herradura se perdió.*

*Por la falta de una herradura fue que el caballo se perdió.*

*Por la falta de un caballo fue que el caballero se perdió.*

*Por la falta de un caballero fue que la batalla se perdió.*

*Y así como la batalla, fue que un reino se perdió.*

*Y todo porque fue un clavo el que faltó. (párr. 1)*

En efecto, la labor que cumplen cada escuadra, cada pelotón, cada compañía o cada unidad táctica, por insignificante que parezca, impacta directamente en la misión (objetivo general) de la organización castrense, y eso lo han tenido presente los militares desde sus inicios, hace más de 3000 años. Por tal motivo, hablar de administración por objetivos es algo muy común en el argot militar, y demuestra una vez más que el control interno y la calidad, posiblemente, siempre han estado entre las funciones y los objetivos de los ejércitos en el mundo.

Por otra parte, al analizar al ejército griego del siglo V a. C. se puede entender la evolución de su organización de acuerdo con los objetivos de cada parte de dicha entidad, tal como lo hace ver Gutiérrez (2012):

La Época Clásica expone una progresiva transformación que terminó por extender y profesionalizar el gran negocio de la guerra: el desarrollo y ampliación de la flota naval ateniense, el surgimiento de un mando militar más preocupado por la táctica y la logística, el impacto de la tecnología, el reclutamiento y la financiación, la ruptura definitiva entre ciudadanía y servicio militar. Este enfrentamiento fue una guerra 'total', donde ya no importaba el código ético ni agonístico del hoplita. Todas esas transformaciones se han interpretado a menudo como el fin de un sistema de combate que surgió con la falange hoplita en el entorno del siglo VII a. C. (p. 131)

Siendo así, se puede apreciar en el caso del ejército de la Antigua Grecia que desde el punto de vista estatal se hizo necesario reforzar la organización militar para mejorar la capacidad de disuasión ante las amenazas que había en el momento y las potenciales. Por consiguiente, la organización militar tuvo que adaptarse a las nuevas misiones y asignar a sus unidades subalternas (unidades operativas y tácticas) los objetivos correspondientes a dichas misiones.

Es más, las fuerzas militares de cada Estado realizan procesos de selección muy detallados y exigentes, para que solo ingresen a ellas personas de condiciones excepcionales desde los puntos de vista físico, moral, religioso y humano, por la sencilla razón de que las FF. MM. son la reserva moral y social de todo Estado democrático, y tienen como misión primordial defender su soberanía, su independencia y sus libertades hasta con sus propias vidas. Eso puede esperarse solo de personas muy especiales.

## AVANCES EN LA ADMINISTRACIÓN MUNDIAL CONTEMPORÁNEA

### 3. Enfoque estructuralista de la administración

#### 3.1. Modelo burocrático de organización

Como se ha venido explicando, la evolución de las libertades humanas conllevó mayores exigencias a la gestión pública en cada Estado, por lo cual obligó a que el aparato burocrático mejorara sus propios rendimientos para satisfacer las necesidades de la población; sin embargo, es preciso aclarar que nunca se ha llegado a la plena satisfacción, y las exigencias de los seres humanos se pueden considerar infinitas, razón por la cual siempre ha existido un nivel de insatisfacción, así sea mínimo, que descalifica la gestión pública. Así mismo, las condiciones del comercio de bienes y servicios han tenido que mejorar sus rendimientos ante una población-cliente que cada día busca mayor calidad, menor precio y máxima satisfacción; son esas las razones básicas para que el modelo expuesto por la escuela clásica tuviera que mejorar sus lineamientos, sus procesos y sus objetivos dentro de las empresas o las organizaciones privadas, tal como lo expone Petrella (2007):

El modelo burocrático constituye un pilar fundamental de la teoría tradicional de la organización moderna para impulsar los grandes procesos administrativos en los sectores industriales, pero por sobre todo, en los servicios públicos administrados por los gobiernos nacionales o locales en la órbita del Estado. La teoría weberiana se asemeja a la teoría clásica de la organización, en cuanto el énfasis puesto en la eficiencia técnica y en la estructura jerárquica de la organización, como también en el predominio de la organización industrial, proponiendo una solución al problema con un enfoque centrado en el producto (bien o servicio entregado) como propuesta de estructurar a la organización para que vuelque los resultados de su trabajo productivo a la sociedad. (p. 5)

Por su parte, la evolución de los ejércitos también ha estado marcada por la evolución tecnológica, el mayor entrenamiento de sus potenciales

enemigos y la presencia de nuevas amenazas, lo cual representa nuevos retos para que dentro de las filas militares se perfeccionen su estructura organizacional, sus procedimientos (técnicas) y la aparición de nuevas armas; de hecho, desde el final de la guerra de los Treinta Años, en 1648, uno de los pilares fundamentales de la aparición de los Estados modernos fue la creación de ejércitos regulares y dejar a un lado los ejércitos de mercenarios, que no cubrían en su totalidad las necesidades de las poblaciones en los continentes asiático y europeo, en una época en la cual, basados en los antiguos ejércitos de Roma y de Grecia, aparecen los ejércitos modernos bajo unos principios y unos valores muy rígidos, que garantizaran la estabilidad en el interior de esas fuerzas.

En tal sentido, Europa vivió muchos años de guerras entre Estados para que se lograra una clara delimitación de los espacios territoriales o geográficos de cada uno de ellos, como también, la lucha entre verdaderas naciones (grupos humanos con plena identidad de costumbres, creencias y hábitos) para sobrevivir. Por tal motivo, los ejércitos tuvieron que profesionalizarse, y existen varios ejemplos de ello durante los siglos XVIII, XIX y XX: las grandes campañas militares de los ejércitos francés, prusiano e inglés sirven de base para entender la férrea disciplina que allí reinaba, y que se fundamentó en la rígida jerarquía que se mantiene hasta nuestros días, como bien lo hace ver Gavet (1899), al hablar del mando, base fundamental de la jerarquía militar:

La disciplina no es un servilismo, sino el deber del hombre libre. No es otra cosa que el deber militar del ciudadano para con la Nación, claramente formulado y garantizado en su ejecución por las sanciones necesarias.

La subordinación es este mismo deber, libremente aceptado por los buenos ciudadanos, bajo la forma impuesta por la estructura jerárquica del Ejército, cuando cumplen su deber de soldados. (p. 6)

Por tal razón, los ejércitos modernos cuentan con una eficiencia envidiable por parte de las organizaciones o las empresas públicas y privadas cuando buscan afanosamente seguir los ideales de crear la cultura de

control interno, donde cada cuál es responsable del cumplimiento detallado de sus funciones y sus objetivos, así como de producir resultados (bienes o servicios) de la mejor calidad posible y que funcione adecuadamente el círculo virtuoso del mejoramiento continuo. Estos tres aspectos fundamentales en la administración contemporánea (la creada oficialmente desde las escuelas científica y clásica a principios del siglo XX) los expresa tácitamente el mismo Weber (s. f.), al señalar que:

El ejército con conducción burocrática de los faraones, el ejército en la última fase de la República romana y durante el Principado, y, sobre todo, el ejército del Estado militar moderno, se distinguen por el hecho de que su equipo y su provisión provienen de los depósitos del jefe guerrero. (pp. 66-67)

Nuevamente, en el modelo burocrático de la administración se puede afirmar que si existe alguna entidad que haya creado una estructura organizacional con distribución detallada de cargos y funciones de mando y control es, precisamente, en la institución militar donde se ejerce esa dirección rígida desde el más alto nivel hasta los soldados rasos, lo cual, seguramente, sirvió de ejemplo a los promotores de dicho modelo para presentar la necesidad de crear nuevas y mayores posiciones de mandos medios y bajos en las empresas.

### 3.2. Teoría estructuralista de la administración

Así como se presentó la modificación a la escuela clásica de la administración sobre la importancia que debe tener la organización de la autoridad (jerarquía) y la necesidad de satisfacer las necesidades de la población por parte de la administración pública, también aparece otra propuesta de perfeccionamiento de los postulados de esa escuela: la conocida como el *estructuralismo*, cuyo principal objetivo es que las organizaciones adopten sus propias estructuras de acuerdo con las necesidades del cliente. Por tal motivo, se requería que las organizaciones conocieran el “mundo exterior” y qué aspectos debían afectar la producción de bienes y servicios para sus clientes, como bien lo explica Martínez (s. f.) cuando señala:

El estructuralismo es una teoría de transición y cambio, que trató de sintetizar los postulados válidos de las corrientes administrativas existentes hasta entonces, principalmente los del conductismo, en una forma que permitiese considerar a las organizaciones como sistemas abiertos, en interacción permanente con el entorno. (p. 7)

De hecho, la presión sobre las exigencias a las empresas después de la Segunda Guerra Mundial lleva a la creación de nuevas y abundantes competencias en todo tipo de ofertas de bienes y servicios, lo cual genera nuevas tecnologías, y con ellas, un aumento en la calidad de lo producido. Siendo así, los teóricos de la administración buscan afanosamente nuevas opciones para crear un equilibrio adecuado entre productores y consumidores, por lo que aparece esta necesidad entre ellos: “que las organizaciones deban adaptarse al entorno y así poder satisfacer las exigencias del cliente”, lo que en otros términos no es otra cosa sino la flexibilidad de la organización para modificar su estructura de acuerdo con el ambiente que se presente en el tiempo y el espacio geográficos en específico.

Por su parte, los militares debido a su gran experiencia de varios siglos de guerras y desafíos de todo orden, han aprendido a entender las condiciones de modo, tiempo y lugar para el planeamiento y el desarrollo de operaciones militares a fin de cumplir los objetivos impuestos por la alta dirección. En realidad, se puede asegurar que los ejércitos han aplicado esa estrategia de flexibilidad para su estructura con el fin de poder adaptarse a las exigencias de todo orden (geográfico, climático, personal, del enemigo, entre otros), como en el caso de Cartago, cuando su ejército fue comandado por Aníbal Barca, en la segunda guerra Púnica, tal como lo relata Mussons (2019):

El plan de Aníbal Barca a pesar de ser arriesgado era muy astuto y perspicaz, tenía una confianza absoluta en la victoria. Puso en vanguardia a la infantería ligera formada por iberos, Aníbal tenía mucha confianza en los iberos, necesitaba soldados que no se acobardaran y huyeran en cualquier momento al verse superados, sabía que los iberos realizarían mejor esta labor que los indisciplinados galos, los cuales se colocarían justo detrás de los iberos, los flancos fueron ocupados por los lanceros libios y la caballería nómada.

Para demostrar a sus tropas que su estrategia los llevaría a la victoria, se puso en primera línea justo detrás de la infantería ibera, que avanzó por el centro en busca de una confrontación directa. (párr. 24)

Precisamente, ahí quedó demostrada la gran capacidad de los militares para cambiar su estructura orgánica de acuerdo con las circunstancias que se presenten. Casos como el de los cartagineses abundan en la historia de la humanidad; grandes campañas militares, como las de Napoleón, Erwin Rommel, Alejandro Magno, José de San Martín y Simón Bolívar, son ejemplos notorios de la aplicación de esta teoría del estructuralismo, donde ha primado la adaptación de la organización dependiendo de las condiciones del entorno, y con unos ejércitos abiertos a las necesidades que en cada caso se han presentado.

## 4. Enfoque del comportamiento en la administración

### 4.1. Teoría del comportamiento en la administración

Sin haber terminado el auge del enfoque en la estructura de las empresas, ya en los inicios de los años sesenta del siglo XX aparece Douglas McGregor, con dos planteamientos dedicados a la importancia de las personas que hacen parte de la organización, como bien lo expresa Manrique (s. f.) sobre las teorías X y Y, cuando afirma: “La administración de las organizaciones debe a McGregor el aporte de los conceptos de descentralización y delegación, participación en las decisiones y logro de objetivos y la autovaloración del rendimiento” (p. 17); de hecho, este enfoque muestra dos planteamientos claros: en la teoría X se insiste en la necesidad de tener gran control sobre los empleados y que ellos deben ser dirigidos de forma constante y con la suficiente presión para que se den los resultados esperados; mientras, la teoría Y plantea que las personas deben estar realizando las labores que realmente son de su agrado, pues si se logra ese objetivo no será necesario tanto control,

y cada empleado dará lo mejor de sí porque le agrada el trabajo que le corresponde, así como lo escribe Corredor (2015), al hablar de la dinamización de la empresa por medio de las personas señala que la teoría Y “[...] Viene siendo la idea moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento, esta teoría se basa en ideas actuales sin preconceptos respecto a la naturaleza humana” (p. 12).

A pesar de todo, posteriormente se presenta una nueva teoría sobre cómo determinar la forma de trabajar de cada empleado, denominada la teoría Z. Su autor es William Ouchi, y se basa en gran parte en la cultura presentada en varias empresas exitosas de Japón, las cuales no solo se centran en las capacidades y las motivaciones del empleado, sino también, en la del grupo. Lo que es dicho planteamiento lo expresa claramente Ouchi (s. f.):

Un ciclo muy importante y que deberían tener en cuenta aquellos interesados en el cambio y desarrollo organizacional, tiene que ver con que en las empresas japonesas las personas son seleccionadas terminando sus estudios y comienzan típicamente una carrera larga —recibiendo promociones desde adentro— que culmina cuando cumple los 55 años. Esto permite el ingreso de nuevas personas jóvenes y el traslado de los mayores y experimentados a otras empresas más pequeñas, de tipo Pymes, donde probablemente van a recibir menores salarios y permiten trasladar las experiencias, vivencias y conocimientos de la ‘gran empresa’ a otro tipo de organización más pequeña... que muchas veces puede ser satélite de la ‘gran empresa’ donde comenzó trabajando. También la toma de decisiones y la comunicación es más colectiva, usualmente a través de la vía del consenso (en Latinoamérica se da mucho la decisión por consenso... pero es consenso del gerente con los subordinados que muchas veces está en contra de los objetivos organizacionales y de la dirección superior. Ver experiencias con venta e implementación de nuevos softwares). Dentro de la cultura japonesa es común aceptar tanto el trabajo cooperativo como el trabajo en equipo. (p. 4)

Por su parte, los militares ya aplicaban estos principios e ideas de Ouchi y la administración de empresas japonesas, con la creación y el empleo de los estados mayores, los cuales fueron diseñados para la constante guía de las unidades subalternas y el adecuado asesoramiento de la alta dirección para la toma de decisiones. Esa estructura militar,

conocida hoy como *grupo asesor*, hace sus primeras apariciones en el siglo XVIII; su estructura y sus funciones mejoraron en el siglo XIX y se perfeccionaron en el siglo XX.

Por otra parte, los militares no son exclusivos en la aplicación de la teoría Z, porque sin hacer mención de ella, su administración de recursos se realiza también con la aplicación de las teorías X y Y. Esto se debe a que en el caso de la teoría X el control férreo sobre los trabajos y los recursos es una característica típica de los cuarteles desde cuando se tiene conocimiento de la existencia de las instituciones militares en el mundo. De igual forma, los ejércitos después de la Edad Media se vieron obligados a confiar en el entrenamiento y la formación de sus subalternos para que se pudieran lograr los objetivos ante sus adversarios. Es así como se crea la cultura de ejecución de planes de forma descentralizada; lógicamente, esto fue posible por la aparición de los ejércitos profesionales después de la Paz de Westfalia, en 1688, cuando ni el régimen disciplinario ni la Justicia Penal Militar tenían por qué permitir excesos ni actos al margen de la ley.

#### 4.2. Teoría del desarrollo organizacional (DO)

En un mundo cada día más globalizado, donde las competencias son mayores y más exigentes para las organizaciones empresariales, las empresas, los productores o quienes ofrezcan bienes y servicios, el demandante resulta ser el gran beneficiado, pues puede contar con mayores opciones para seleccionar al oferente que satisfaga con más amplitud sus necesidades y hasta sus caprichos. Por tal razón, las organizaciones nacionales deben enfrentarse a las que son de tipo multinacional, aquellas que traspasan los límites fronterizos y llevan novedosos bienes y servicios a los consumidores al exterior. Esta forma de competencia empezó a finales de la década de 1950 e inicios de la de 1960. Las empresas se obligaron a mejorar sus ofertas, y para ello tuvieron que revisar nuevamente su interior, y dedicarse esta vez a la mejora específica de la organización: la teoría del desarrollo organizacional (DO). En ese sentido, Guízar (2013) señala que dicha teoría

se enmarca dentro de las siguientes características en el mundo de la administración empresarial:

El DO tiene ciertas características importantes:

1. Es una estrategia educativa planeada.
  2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como: a) Metas (¿adónde desea llegar la organización?). b) Crecimiento, identidad y revitalización. c) Eficiencia organizacional.
  3. Se fundamenta en la conducta humana.
  4. Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
  5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
  6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas: a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal. b) Transferencia de valores humanos. c) Comprensión entre grupos. d) Administración por equipos. e) Mejores métodos para la solución de conflictos.
- (p. 8)

De lo planteado, es muy importante tomar en cuenta que la administración mundial cada día se ve obligada a introducir en sus principios y sus características varios de los métodos, las formas, las costumbres y los postulados de los militares; de hecho, las características señaladas por Guízar significan que las empresas deben funcionar como una unidad integral con plena identidad entre todos sus integrantes y con el objetivo general de solo pensar en ganar y ganar; algo que va directamente relacionado con la mejora de la calidad, y que sirvió como base para la aparición del concepto de *calidad total*. Lo que es más, el proceso de mejoramiento continuo en la administración mundial se ha dado paso a paso, y un ejemplo de esa transformación la define muy bien Martínez (s. f.), al señalar sobre el tema que: “Los postulados del estructuralismo dieron origen a lo que se denominó ‘desarrollo organizacional’ (DO)” (p. 7). Es decir, el estructuralismo dio origen al DO, y este produjo, a su vez, el concepto de calidad total.

Por su parte, las FF. MM. en el mundo (más conocidas como “los ejércitos”) iniciaron esos procesos de mejoramiento continuo, control

interno y calidad desde la aparición de los Estados antiguos, como Grecia, China, Egipto y Persia, entre otros, por lo cual se debe reconocer que esas condiciones de mejoramiento continuo esperadas mediante la cultura de control interno y calidad en la administración pública y privada cada día han tenido que recurrir a la adopción y la adaptación de procesos y procedimientos militares. Ahora bien, esas condiciones de evolución de las instituciones militares (Ejército, Fuerza Aérea, Armada Nacional, o parte naval, e Infantería de Marina) es apenas lógico que tengan una mayor experiencia, que puede ser aprovechada por la administración pública y la privada, pues las empresas aparecen solo a partir de la Revolución Industrial del siglo XVIII, mientras que la evolución de los ejércitos comienza desde el siglo III a. C. En fin, este DO es una actividad que se tuvo que dar debido a los cambios en los gustos, las tecnologías, las necesidades y las competencias que día a día aparecen en los mercados de bienes y servicios, condicionados también por variables externas como las amenazas físicas, psíquicas y biológicas de los seres humanos.

## 5. Enfoque sistémico de la administración

### 5.1. Tecnología y administración

No es un tema ni un problema de vanidad o intereses de imagen que quieran tener algunas organizaciones: simplemente, es la gran diversidad de oferentes que tienen los clientes, y son precisamente ellos los que seleccionan sus productos teniendo en cuenta dónde, cómo y con qué herramientas estos son elaborados; sobre todo, apoyados por las redes sociales y el acceso a mayor conocimiento, desde finales de los años sesenta y principios de los setenta del siglo XX, entendieron que la calidad iba de la mano con el *goodwill*<sup>35</sup> (buen nombre) de cada empresa. En ese

---

35 Es una palabra compuesta del idioma inglés, y que se emplea para hablar de la reputación de una empresa o una organización; también es empleada, en algunos casos, para hablar de personajes en algunas áreas del conocimiento y de la vida pública.

sentido, el XII Congreso Internacional de Administración (2015) escribe un documento, publicado en internet, donde al hablar sobre la importancia de la tecnología en la administración, señala que:

El impacto de la tecnología en la cultura de las organizaciones es la base de las teorías de los sistemas socio técnicos, en estos sistemas se da una continua interacción entre los grupos humanos y la tecnología que utilizan las organizaciones. Es sabido que cambios en el sistema técnico deben necesariamente llevar a cambios en el sistema social de la organización. Discrepancias en tal sentido solo pueden conducir al fracaso. Una adecuada intervención de desarrollo organizacional puede reducir el impacto de tales cambios y posicionar a la organización en una plataforma de desarrollo superior. (p. 12)

Por el contrario, la importancia de la tecnología en la administración militar radica en que se emplea en otros quehaceres; el cliente no es a quien le van a vender u ofrecer un bien o un servicio particular: la función de las instituciones militares siempre debe ir hacia y en pro de los pueblos, por cuanto es a ellos a quienes les interesa y les afecta su rendimiento, de ellos depende la estabilidad económica, social, política y psicológica de las personas que habitan el territorio de cada Estado. Se debe reconocer que abundan los casos en los cuales se evidencia el impacto de la tecnología en las organizaciones militares: desde la época del Antiguo Egipto hasta nuestros días, el empleo de nuevas armas y nuevos medios para lograr el triunfo en las batallas, como también, para que se decidieran las guerras, está marcado por la aplicación del principio de la guerra conocido como *la sorpresa*, lo cual no solo trata de la aplicación de nuevas tácticas y técnicas de combate, sino también, del uso de los cambios tecnológicos.

Por lo anterior, hablar de mejoramiento continuo en el uso de nuevas tecnologías en los ejércitos es tan inherente a los militares como hablar del uso de las armas. El mismo Homero expone en *La Ilíada* cómo el ingenio de los atenienses los llevó a su triunfo sobre Troya al emplear sus nuevas herramientas de trabajo para construir el muy conocido caballo de Troya, en hechos sucedidos, al parecer, entre los siglos XVIII y IX a. C. Igualmente en Grecia, hacia el siglo VI a. C., cuando fue atacada por los

Persas debió recurrir al empleo de nuevas armas y estrategias basadas en desarrollos tecnológicos ocurridos en esos años. De la misma forma, si se analizan casos específicos, como la guerra de Crimea, entre el ejército ruso y los ejércitos de Inglaterra y Francia, se encuentra que el punto de quiebre a favor de la alianza franco-inglesa sobrevino cuando estos ejércitos emplearon los buques a vapor, nuevas municiones de fusil que tenían mayor alcance y cañones de artillería más sofisticados, entre otros novedosos inventos, como lo hace ver Reyes (2014):

Crimea fue la última guerra antigua y la primera moderna. Las tácticas de combate de los ingleses o el armamento de los rusos eran como en el siglo XVIII, pero se usaron nuevas armas mucho más mortíferas, como la artillería de sitio de gran calibre y los fusiles rayados de los aliados, y sobre todo, aparecieron por primera vez en el frente enfermeras, periodistas o fotógrafos, y aunque las famosas fotos de Fenton son retratos posados que no transmiten la crudeza de la guerra, las crónicas de los corresponsales sí lo hicieron, y en Inglaterra tuvieron tal impacto en la opinión pública que causaron la caída del gobierno. (párr. 2)

Así mismo, en la guerra de Secesión, o guerra civil estadounidense, entre 1861 y 1865, los estados de la Unión lograron el triunfo final sobre los Estados Confederados debido al empleo de nuevas tecnologías, como el empleo del telégrafo, del tren, de acorazados y de armas de repetición, como, de alguna forma, lo manifiesta Espada (2017): “[...] fue la guerra en la que comienzan a utilizarse modernas armas de guerra. Se utilizan los primeros submarinos y acorazados, comenzando de esta forma una nueva industria, la armamentística” (párr. 19). Posteriormente, apareció el auge del ejército prusiano, organizado por Otto von Bismarck, más conocido como El Canciller de Hierro, para ocasionar una aplastante derrota al Estado de Austria en 1866. Ese triunfo de Prusia se logró en muy poco tiempo (siete semanas, aproximadamente), gracias al empleo de nuevas tecnologías, como lo relata Daniels (2018): “el Ejército prusiano no tardó en vencer gracias a su brillante estratega, el general Helmuth von Moltke, que introdujo en el ejército prusiano moderno material bélico y que hizo uso del ferrocarril como medio para el traslado y concentración de tropas” (párr. 3).

De tal manera que el general Moltke supo aprovechar las condiciones tecnológicas del momento a favor de su ejército al emplear el armamento más moderno del momento y aprovechar las bondades del transporte en tren, que redujo ostensiblemente el desgaste de sus tropas. Igualmente, la tecnología por sí misma no serviría de nada, por lo que siempre ha sido necesaria la adecuada administración de esos recursos, como lo hizo el general en mención, aspecto que ratifica nuevamente la aplicación de los conceptos modernos de control interno, calidad y mejoramiento continuo en el interior de las instituciones militares.

## 5.2. Teoría matemática de la administración

La evolución en los procesos productivos que conllevaron la Revolución Gloriosa y la posterior Revolución Industrial generó cambios sustanciales en los procesos de producción y comercialización, debido al gran crecimiento de la demanda de los consumidores. Por ende, los procedimientos para los estudios de toma de decisiones tuvieron que ser reestructurados, pues a mayor demanda, mayor producción, lo que creó nuevas variables para analizar en la definición de decisiones acertadas. Ante esta situación, se presentan nuevas propuestas para dichos procedimientos, y una de ellas consistió en la aplicación de fórmulas matemáticas para determinar qué decisión tomar. De ahí que, de acuerdo con los datos históricos de las teorías de la administración y la evolución de la doctrina de administración en el mundo, solo a finales de la Segunda Guerra Mundial se empiezan a aplicar oficialmente las fórmulas matemáticas para la toma de decisiones por parte de John von Neuman y Morgenstern, en un libro escrito en 1944, con el concepto de la *teoría de los juegos*, la cual define Navarro (2011) como:

La teoría de juegos es una rama de la economía que estudia las decisiones en las que para que un individuo tenga éxito debe tener en cuenta las decisiones tomadas por el resto de los agentes que intervienen en la situación. La teoría de juegos como estudio matemático no se ha utilizado exclusivamente en la economía, sino en la gestión, estrategia, psicología o incluso en biología. (párr. 1)

No obstante lo anterior, las FF. MM. ya hacían uso de las fórmulas matemáticas para el planeamiento de operaciones y en la toma de decisiones: en el caso de Alemania, se considera que desde 1930 ya se había construido una excelente máquina para encriptar mensajes, bautizada como “Código Enigma”, la cual era producto de cálculos y modelos matemáticos que solo pudieron ser descifrados con la muy conocida “Máquina Bomba”, creada por el brillante matemático Alan Turing, lo cual significó gran parte del triunfo final de las fuerzas aliadas. El aporte de Turing lo expone claramente Villarroel (2019):

Turing se concentró en estudiar las variantes navales y tras la obtención de unos documentos alemanes en los que lograron descifrar el código, desarrolló una técnica matemática en la que trabajando de la mano con estadísticas muy detalladas, podían descifrar la identidad y el código de cada rotor, logrando así descifrar los mensajes. (párr. 15)

Ese no fue, de hecho, el único caso en el cual se hayan aprovechado o aplicado fórmulas matemáticas por parte de los militares para la toma de decisiones: desde la misma época de la república romana, su ejército ya trabajaba con cálculos de consumo para poder decidir si se adelantaba una campaña sobre territorios por conquistar o sobre las guerras que se fueran a causar. Es así como Valdés (2017) lo hace ver, de forma tácita, cuando escribe en su tesis doctoral:

El sistema de almacenes permitía disponer de la comida necesaria para mantener un ejército y evitaba una enorme carga, porque un número excesivo de efectivos podía requerir un tren de bagajes demasiado largo. Esto era importante porque éste tenía que ser manejable, especialmente en situaciones de combate. Así, los almacenes servían como una base segura desde la que abastecer el ejército. En este sistema, la distribución y transporte se podía dividir en tres fases. (p. 61)

En el mismo sentido, los problemas logísticos de las fuerzas aliadas durante la Segunda Guerra Mundial también requirieron grandes esfuerzos en el cálculo de consumo, el despliegue de los centros de apoyo logístico y administrativo y la sostenibilidad de las operaciones, como en el caso del ejército inglés; así lo expresa Rodríguez (2019), cuando

confirma que esta teoría matemática de la administración tiene sus orígenes en las filas militares:

La escuela matemática de la administración tiene sus orígenes en la época de la Segunda Guerra Mundial. En ese momento, los problemas dentro de la administración de los recursos en los ejércitos ingleses surgieron sin control y la necesidad de optimizarlos fue imperante para la consecución de los objetivos planteados. (párr. 4)

Precisamente, se puede afirmar que, debido a la existencia de varias fuentes fidedignas que tratan situaciones específicas sobre el tema en mención, ya se ha comprobado que durante la Segunda Guerra Mundial los militares habían incursionado en el uso de las matemáticas con el mismo sentido con el que son aplicadas en la escuela de administración matemática, o administración cuantitativa. Los ejércitos comúnmente las han empleado para diseñar, comprobar o decidir sus estrategias y sus tácticas de combate, tal como lo afirma Sarmiento (2011), al señalar que: “Durante la Segunda Guerra Mundial, los estrategas militares comenzaron a aplicar técnicas matemáticas a problemas de logística y defensa” (p. 5).

Es más, si se hiciera un barrido sobre las campañas militares de los ejércitos de la Antigua Grecia, el Imperio romano, las cruzadas y la conquista del continente americano por parte de los españoles, los ingleses y los portugueses, muy seguramente ahí se encuentran grandes muestras de cómo los militares tuvieron que aplicar cálculos matemáticos para tomar decisiones en momentos críticos: determinar cuándo atacar, o entrar en la defensa, o aplicar cualquier movimiento retrógrado<sup>36</sup> o realizar acciones políticas, como la firma de la paz o treguas durante la guerra. Todos ellos son momentos trascendentales en la vida y el futuro de los pueblos cuyas decisiones se tomaron con el respaldo de datos numéricos de muchos aspectos decisivos.

---

36 Los movimientos retrógrados son acciones militares empleadas en las batallas para lograr ventajas ante el enemigo, y son tres: 1) el repliegue, 2) la acción dilatoria y 3) la retirada. En algunos países del hemisferio occidental se consideran parte de la defensa o de las operaciones defensivas; lo importante en este caso es entender que son movimientos militares que se emplean regularmente en las batallas y pueden definir una guerra.

### 5.3. Teoría de sistemas

El ser humano, como se dijo líneas arriba, por naturaleza es social, y siempre busca hacer parte de un grupo humano porque esa es su esencia; sin embargo, el individualismo, los intereses personales y el simple instinto de supervivencia hacen que cada persona piense primero en lo que a cada uno le conviene, y luego atiende los intereses del grupo. Siendo así, desde el punto de vista de organización o de empresa, entre el decenio de 1960 e inicios del de 1970 apareció esta teoría, la cual plantea que la empresa debe entenderse como un sistema que, a la vez, hace parte de un sistema mayor; ahí se expresa la importancia de entender, valorar y analizar las variables internas y externas que afectan a la organización, como Ruezga (1993) lo señala: “El enfoque de sistemas es la manera de estudiar y analizar los problemas considerando todos los elementos que pueden intervenir y visualizándolos como un todo, como una formación completa e integral” (p. 8).

En realidad, vale la pena tener en cuenta a uno de los más representativos académicos de las ciencias económicas administrativas en el hemisferio occidental: Idalberto Chiavenato (2013), quien ha recopilado la gran mayoría de las teorías de la administración moderna desde el siglo XVIII, y quien al hablar sobre esta teoría, escribe:

El concepto de sistemas es complejo: para comprenderlo se necesita conocer algunas características de los sistemas —propósitos, globalismo, entropía y homeostasis—, así como de los tipos de sistemas posibles y de sus parámetros: entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente. El sistema abierto permite hacer un análisis amplio y profundo de las organizaciones. (p. 802)

Siendo así, al revisar la doctrina, la experiencia y los hechos de los ejércitos, se puede apreciar que allí todo, o casi todo, se encuentra claramente parametrizado: los procesos y los procedimientos han sido plasmados por escrito desde la misma época del ejército espartano; personajes como Heródoto de Halicarnaso, Homero, Subirats, Clausewitz y Moltke han descrito ampliamente las funciones, las operaciones, el planeamiento, el

desarrollo y la evaluación de las diferentes operaciones militares tanto en guerra como en tiempos de paz. En su obra se encuentra claramente definido el ejército como un sistema integrado que requiere conocimientos e instrucciones detalladas para cada cargo, y así poder cumplir las misiones que le sean asignadas. Aspectos como “entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente” están bien esquematizados en esos escritos; lógicamente, con otros nombres o en otra terminología. Infortunadamente, la sociedad civil conoce nada o casi nada de la doctrina militar, y es muy difícil para la gran mayoría de sus integrantes entender que los modernos esquemas o enfoques de administración ya se han venido empleando en los ejércitos desde hace muchos años<sup>37</sup>.

Por su parte, los ejércitos a lo largo y ancho del mundo, desde el Antiguo Egipto hasta nuestros días, han tenido presente que no son islas ni algo ajeno a la población del Estado, lo cual se puede evidenciar en sus reglamentos, sus manuales y sus procedimientos operacionales, que siempre se han regido por las normas constitucionales y de la dirección política en cada país<sup>38</sup>. Ahora bien, uno de los pilares de los ejércitos es el *espíritu de cuerpo*, el cual se inculca como una virtud militar necesaria para hacer parte de ese mismo ejército, y que hace posible lograr los triunfos parciales (batallas) y finales (la guerra). Dicha virtud consiste en el deseo de corazón<sup>39</sup> de cada “soldado” de buscar el beneficio del grupo, entendiendo que el ejército es un sistema integrado y todo lo que en él suceda afectará positiva o negativamente a todos sus integrantes.

No obstante lo anterior, existe un valor que en las filas militares es imprescindible, inspira a ese espíritu de cuerpo y genera una cohesión

---

37 Comúnmente, la población civil y los estudiosos de la administración, durante muchos años, e incluso hasta inicios del tercer milenio, han considerado los conocimientos militares un “sistema cerrado”, y así se autolimitan en el acceso al conocimiento. En gran parte de los últimos enfoques, las teorías y las prácticas para aplicar en las organizaciones o las empresas se están introduciendo formas y métodos empleados por lo militares desde hace más de 2000 años.

38 Se debe dejar en claro que aquí se habla de los ejércitos regulares en Estados democráticos, y no en sistemas totalitarios de extrema izquierda (socialismo) o de extrema derecha. En la democracia los ejércitos tienen que ser obedientes y subordinados a las leyes constitucionales, a los acuerdos internacionales y al bien común.

39 El deseo de corazón es una expresión para mostrar los más extremos sentimientos; en este caso, trata de la identidad que existe en cada uno de los miembros de un ejército para lograr sus objetivos. Ese espíritu de cuerpo se representa mejor con la frase “si todos ganan, yo gano más”.

tan fuerte que logra que se actúe siempre en el combate como un solo ser: *la lealtad*. Precisamente, con este valor militar se puede lograr que cada uno de sus miembros sienta dolor, alegría, soledad y plenitud en las victorias, las derrotas o la incertidumbre, y así lograr una integración plena entre soldado e institución militar. Esa convivencia bien la expone Valls (2017), cuando escribe sobre la lealtad en el ejército de Esparta:

En la batalla, los espartiatas, ciudadanos libres, llevaban el orgullo militar hasta el extremo. Su mayor virtud era la lealtad al colectivo durante la lucha y su falta de temor a dar la vida por Esparta. La sociedad espartana consideraba vergonzoso regresar a casa tras una batalla perdida y, como refirió siglos después el también historiador Plutarco, las madres despedían a sus hijos con un simple “Vuelve con el escudo o sobre él”, que exigía el regreso victorioso con una sola alternativa: la muerte. (párr. 11)

Siendo así, las instituciones militares, o ejércitos, desde sus inicios recurrieron a la búsqueda de la identidad total de cada uno de sus integrantes con la “empresa” a la cual pertenecen, y que, por principio, no tiene cargos innecesarios ni repetidos: todos cumplen sus funciones específicas y el engranaje establecido hace posible que se logren objetivos casi inalcanzables. Se puede afirmar que los ejércitos son verdaderos sistemas que deben trabajar con tanta sincronización como un reloj suizo, pues en esas instituciones los errores cuestan vidas humanas, las cuales son irrecuperables y cuyo valor es por completo indefinible monetaria y materialmente.

## 6. Enfoque situacional de la administración

### 6.1. Teoría situacional

Así como la tecnología se ha ido transformando más rápido cada día, la administración de bienes y servicios también ha evolucionado de acuerdo con las exigencias de los clientes<sup>40</sup>; por tal motivo, las empresas hoy se ven enfrentadas a una competencia nunca antes calculada: los clientes, si, en efecto, los ellos son quienes hoy imponen las reglas, de acuerdo con la velocidad de la información y el desarrollo tecnológico, y convierten así a las organizaciones (oferentes) para que deban estar atentas a las variables y las condiciones cambiantes del mercado, como lo indica Duque (2018), quien al hablar sobre la teoría situacional de la administración señala que esta

Destaca que la eficiencia en la organización no se alcanzará si se siguen modelos organizacionales únicos, afirma que la estructura de las organizaciones complejas depende de las interrelaciones con el medio externo, los cuales son variados y requiere distintas relaciones organizacionales para tener eficiencia y beneficios óptimos. (párr. 2)

Solo hasta mediados del siglo XX, de hecho, las teorías administrativas se empezaron a centrar en la atención del cliente, en la satisfacción de sus necesidades y en entender que el centro de gravedad está en los consumidores, y no en el oferente. Así pues, ya a finales de la segunda década del tercer milenio las empresas no solo buscan la hegemonía en los mercados, sino que ahora su mayor preocupación es sobrevivir en ellos, ante esta amenaza que se vislumbraba ya desde los años ochenta del siglo XX, cuando aparece este enfoque, dedicado al análisis que se debe hacer de las condiciones y las variables externas, como bien lo señala Chiavenato (2013), al afirmar que “La teoría situacional hace énfasis en que no hay nada absoluto en las

---

40 El mundo goza de libertades y acceso a la información cada día mayores, lo cual convierte a las sociedades en verdaderos “verdugos” de las empresas públicas y privadas, porque se han vuelto insaciables en sus exigencias, todo lo quieren en las mejores y óptimas condiciones, pero a igual o menores precios que los ofertados anteriormente con tecnología de su momento.

organizaciones ni en la teoría administrativa: todo es relativo y siempre depende de algún factor” (p. 814).

Por su parte, los ejércitos siempre han tenido que evaluar y tener en cuenta las variables tanto internas como externas; su relación con el cliente es diametralmente opuesta a la de las empresas u organizaciones públicas y privadas: los ejércitos no solo deben garantizar la defensa de sus pueblos, sino que también deben crear y mantener la sensación de seguridad entre los habitantes de cada Estado. En cambio, su “lucha” no es por un mercado al que regulen normas comerciales: es contra enemigos armados que buscan subyugar o arrasar a todo su Estado, por lo cual las normas sobre el arte de la guerra escritos por Sun Tzu siguen vigentes, a pesar de tener hoy más de 2500 años de haber sido establecidas en la Antigua China. Es así como Tubau (2019), al mencionar *El Arte de la Guerra de Sunzi*<sup>41</sup>, destaca la importancia de tener en cuenta los agentes internos y externos: “La forma del terreno puede ayudar al ejército. Evaluar al enemigo favorece la victoria; analizar los peligros, los lugares estratégicos, lo distante y lo cercano: esto es el arte de un gran general” (p. 106).

Así las cosas, es evidente que los militares, por su simple esencia, tienen la obligación de estudiar y conocer a sus enemigos, el espacio geográfico, el tiempo climático, y así mismo, sus disponibilidades, sus limitaciones y las necesidades de material, información, instrucción y entrenamiento de todos sus integrantes; de hecho, cuando no se han calculado todos estos factores, los ejércitos han sufrido las más grandes e increíbles derrotas, y hasta les ha sucedido a grandes estrategias militares, como Jerjes, Napoleón y Hitler, entre otros tantos.

---

41 Para Daniel Tubau, el nombre correcto de Sun Tzu debe ser Sunzi; por tal razón, en esta referencia se escribe de las dos formas.

## 7. Nuevos enfoques de la administración

### 7.1. ¿Hacia dónde se dirige la teoría general de la administración (TGA)?

El futuro siempre será incierto, y quienes se arriesgan a vaticinar qué eventos van a ocurrir y cuándo van a ocurrir, normalmente, terminan cuestionados, y asumir ese riesgo es algo que pocos teóricos de la administración se atreven a asumir. Nadie puede hoy tener la plena seguridad sobre qué elementos, variables y exigencias va a tener la humanidad en 20, 50 o 100 años; simplemente, se hacen cálculos y proyecciones, pero la incertidumbre siempre estará presente, y es así como Chiavenato (2007) aterriza a la comunidad de la administración al concluir:

Ése es el mantra de la teoría administrativa: indicar continua y gradualmente nuevos rumbos y proporcionar nuevas soluciones para mejorar la calidad de vida de las personas y de las organizaciones y, después de todo, hacer el mundo cada vez mejor y feliz. Un mundo mejor para vivirse y disfrutarlo ya sea por nosotros, ya sea por las futuras generaciones. Un largo camino sin fin. (p. 539)

De la misma forma, las condiciones de las ciencias militares —en especial, la administración militar— carecen de la capacidad para asegurar qué ocurrirá en el futuro, y por esa razón los estudios, los análisis, las evaluaciones, los entrenamientos de todo orden y los cálculos se han intensificado cada día con mayor frecuencia y exactitud. Una muestra de esa incertidumbre la explica muy bien Lazo (2017):

En el actual escenario de avanzados sistemas de procesamiento de información en tiempo real, cabría plantear un nuevo concepto para la niebla de la guerra: la incertidumbre generada no solo por falta de información, sino también por el exceso de información flotante que dificulta establecer un juicio sintético. Por eso, lo importante siempre será la comprensión de la situación y no la mera información obtenida, que en su exceso, puede generar la paradoja de desinformación por saturación. La tecnología exigirá de nuestros comandantes una mayor flexibilidad cognitiva, adaptabilidad y

una mayor capacidad de toma de decisiones basada en el carácter: la Fortaleza y la Prudencia seguirán siendo las virtudes a la base de una resolución militar, especialmente en escenarios de incertidumbre, a causa de la falta de información precisa o de su exceso. (pp. 6-7)

Pese a lo anterior, lo que corresponde directamente a la administración militar es preciso, y se necesita tomar en cuenta que todavía hay muchos conocimientos al respecto, los cuales no se ha sabido cómo descubrir o cómo adaptar a la administración mundial (pública y privada); tal vez, porque están a 180° de la esencia de la administración militar.

### APORTES DE LA ADMINISTRACIÓN MILITAR AL CONTROL INTERNO, LA CALIDAD TOTAL Y EL MEJORAMIENTO CONTINUO

Como se ha visto hasta el momento, la administración de bienes y servicios que se ha empleado en los ejércitos estatales ha servido de base a los teóricos para diseñar, adecuar o emplear esos conocimientos en la administración mundial desde la Época Antigua, pasando por el surgimiento de la administración moderna y llegando a nuestros días, con la administración contemporánea, de tal forma que, al revisar una a una las teorías de la administración contemporánea se puede evidenciar que en cada una de ellas existen rasgos y métodos empleados por los militares desde hace mucho tiempo atrás; por eso, durante los últimos años han aparecido herramientas importantes y efectivas para mejorar los resultados en la administración tanto pública como privada. De ahí que el *boom* del control interno, la calidad total y la mejora continua se encuentren en la información de primera mano en cualquier organización o empresa. No contar con dichas herramientas representa una mala imagen y es considerado un indicador de insuficiencia por parte de la organización.

Por su parte, los ejércitos regulares<sup>42</sup> se han visto obligados, casi desde su aparición, a contar con esas tres herramientas para lograr sus

---

42 Un ejército regular es aquel que representa a un Estado legalmente, está ceñido a las normas constitucionales e internacionales, posee una estructura oficial y sus actuaciones están de acuerdo con el Estado social de derecho. Generalmente, dichos ejércitos son reconocidos mundialmente, y su principal característica es que ellos son garantes del *sistema democrático* de su país o un Estado.

objetivos, enfrentar las amenazas contra sus pueblos y garantizar la seguridad necesaria para que se logre el desarrollo integral de la comunidad, que no es otro sino “el bien común”, y al que popularmente se reconoce como “calidad de vida”.

## 8. Control interno

Para hablar de este concepto o herramienta en la administración, es muy importante aclarar que el control interno nace en las filas militares, donde se entiende que todos los integrantes del ejército tienen la misma importancia en el cumplimiento de cada misión. A cada soldado<sup>43</sup> se lo forma, se lo entrena y se le exige como una individualidad, se le inculca desde el primer momento en que pisa los cuarteles que *será responsable por todo lo que haga o deje de hacer*. Esa máxima resume en su totalidad la verdadera filosofía del control interno, en nombre del cual cada persona debe cumplir con sus labores, sus objetivos y sus misiones con lujo de detalles, pues se espera de cada soldado lo mejor de sí; no se aceptan errores y el compromiso es totalmente ineludible para cada funcionario, pues bien sabe que la vida de sus pares depende del compromiso y el cumplimiento de sus labores. Y lo más importante: en los ejércitos están claramente definidas las responsabilidades de cada cual, y por esa razón se entiende que el trabajo debe ser perfectamente coordinado y sincronizado: si una pieza falla, muy seguramente impedirá que se llegue a feliz término en cualquier actividad, operación o función. De todos modos, se podría establecer que el control interno nace oficialmente en el antiguo ejército de Esparta, tal como lo expone Borja (2019) en su trabajo publicado por National Geographic (España), cuando afirma:

---

43 Cuando se habla de “el soldado”, se debe tener en cuenta que trata de todo militar uniformado, bien sea general, coronel, mayor, capitán, teniente, sargento, cabo o soldado. En las filas militares, todos son seres humanos iguales, mantienen el respeto y la subordinación ante los superiores y sus subalternos, de acuerdo con los grados militares de cada uno ostente. Pero, además, es una ley en la milicia valorar a cada uno de sus integrantes por igual.

Una vez los griegos se vieron *amenazados directamente por el vasto ejército* llegado de Asia, *nadie dudó de que el mando militar tenía que estar en manos de los espartanos*. Los hombres de Esparta *dedicaban su vida al entrenamiento* constante de sus cuerpos para el combate. La *agogé*, la educación espartana, era un decálogo de supervivencia y esfuerzo con el que *se adiestraba a los ciudadanos en el ejercicio de las armas*. Por eso los espartanos eran llamados *homoioi*, “iguales”, pues todos *recibían la misma educación y tenían los mismos derechos*. (párr. 12) [énfasis añadido]

Lógicamente, el caso de Esparta llama mucho la atención por el sacrificio y la entrega de cada uno de los soldados por defender a su patria, pero en la historia de cada Estado se encuentran muchos relatos, evidencias e historias reales del compromiso adquirido por cada soldado para cumplir su misión primaria: la defensa del Estado. En efecto, la historia de Egipto, China, Persia, Roma, Estados Unidos, México, Brasil o Colombia, como la de cualquier otro país, ha contado con la dedicación de sus soldados en procura de hacer todo bien y sin que nadie se lo diga o lo controle. Esa definición para los militares no es otra que la *iniciativa*, pero en las empresas debería ser tomada como la filosofía de control interno.

Por el contrario, el concepto de control interno no apareció en la administración mundial como una responsabilidad individual que se convertiría en un compromiso con la organización para actuar bien y cumplir sus funciones a cabalidad: se presume que los teóricos quisieron ir más allá y perdieron el rumbo de esta “filosofía de vida” típica de los militares en el mundo, y solo han asignado esta responsabilidad a algunas partes específicas de la administración, como la contabilidad, las finanzas y el manejo del talento humano<sup>44</sup>, tal como lo ha dejado plasmado en internet Ballesteros (2013), cuando habla del actual control interno:

La referencia más antigua al término de Control Interno Comprobación Interna (Internal check), se hace por L.R. DICKSEE en 1905. Indicando

---

44 Este término ha evolucionado mucho durante los últimos 40 años: en algunas partes lo nombraron *talento humano*; en otras, *recursos humanos*. El término adecuado es *personal*. De todas formas, no tiene ninguna injerencia importante en la organización el nombre que a esta sección o departamento se le asigne.

que es un Sistema apropiado de comprobación obvia frecuentemente a la necesidad de una auditoria detallada. Este concepto incluye tres elementos: División de labores, utilización de los registros de contabilidad y rotación de personal.

En 1930, GEORGE E. BENNET, define el Control Interno, como: Un sistema de comprobación interna puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en una forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude. (párr. 4 y 5)

No obstante, al evaluar el impacto de los ejércitos en la administración mundial con esta maravillosa herramienta, se debe reconocer que las empresas públicas y las privadas han tenido un sobresaliente crecimiento en sus procesos y sus procedimientos mejorando los productos (bienes y servicios) ofrecidos a sus clientes de acuerdo con sus necesidades y cada día con una mayor calidad.

## 9. Calidad total

El concepto de calidad va muy de la mano con los resultados esperados por parte tanto del cliente como del oferente; no es un secreto que, desde su aparición sobre la faz de la Tierra, el comercio siempre ha estado regido por la calidad de los productos que se intercambien o se vendan; sin embargo, con el fin de interpretar correctamente el concepto de calidad y el de calidad total, se hace necesario conocer lo que Tarí (2007) escribe sobre el concepto de calidad moderna:

Con la aparición de los primeros gremios artesanales en la Edad Media, observamos los primeros ejemplos de lo que actualmente denominamos calidad. En este periodo, los artesanos, en quienes se identificaba tanto el trabajo directivo como el manual, elaboraban en pequeños talleres una cantidad reducida de producto destinada a un mercado local o de tipo urbano,

donde existía una estrecha relación con los consumidores, lo que les permitía elaborar un producto que se ajustaba todo lo posible a los requisitos exigidos por los mismos. (p. 14)

Siendo así, se puede afirmar que la calidad total surge como una necesidad de la organización para enfrentar a la competencia y lograr que sus bienes o sus servicios ofrecidos sean los seleccionados por los consumidores. En tal sentido, cada empresa se ha visto obligada a presentar productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes venciendo a su competencia por la calidad ofrecida, lo cual requiere constantes seguimientos a lo que esta presenta a sus clientes, pues al no existir exclusividad<sup>45</sup>, los clientes tienen libertad para seleccionar de acuerdo con la calidad y el precio.

Por su parte, el concepto de calidad en los ejércitos va más allá, porque, como se ha venido explicando en varias partes del libro, el trabajo que allí se realiza es con personas, los resultados se miden en vidas humanas y las consecuencias siempre serán sobre estas: no solo sus integrantes, sino también, sus pueblos. Así las cosas, la calidad de los productos ofrecidos por los ejércitos se ve reflejada en casos como el de las guerras médicas, donde los persas buscaron conquistar a los griegos, y los dos ejércitos siempre buscaron mejorar sus armas, sus técnicas y sus tácticas de combate. Al final de estas tres guerras siempre salió triunfante Grecia, que, teniendo una gran diferencia negativa en la cantidad de hombres y armas con respecto a Persia, supo enfrentar a su enemigo con un mejor empleo de las armas, del terreno y de las tácticas de combate. Así mismo, las guerras púnicas, en las que Roma supo hacer mejor uso de sus recursos frente a un desafiante ejército cartaginés liderado por Amílcar Barca en la primera guerra Púnica, y posteriormente, por su hijo Aníbal Barca, quien habiendo ganado la segunda guerra Púnica, “no quiso” liquidar al ejército romano cuando ya lo había vencido, lo que años más tarde se convirtió en su gran

---

45 Es probable que la calidad haya sido el resultado de la aparición de la competencia: sin ella, los consumidores o los clientes estarían obligados a recibir lo que a bien tenga presentarles el oferente. La calidad se debe considerar una de las principales características de las *democracias*, ya que en los regímenes totalitarios la diversidad de oferentes desaparece.

derrota durante la tercera guerra Púnica; vale la pena recordar que en la segunda guerra Púnica gran parte del desequilibrio de fuerzas se debió a la calidad del transporte empleado por el ejército de Cartago: los elefantes.

Igualmente, durante la época de la conquista del continente americano por parte de los ejércitos de Inglaterra, España y Portugal es claro que la gran ventaja siempre la tuvieron los europeos por la calidad de las armas empleadas, al igual que lo sucedido en el África durante el siglo XIX, cuando se crearon las colonias de países europeos en ese continente. Ya en el siglo XIX se encuentran varios ejemplos más en los cuales el empleo de las últimas tecnologías por parte de unos ejércitos definió el resultado de las guerras, como lo fue en la guerra entre Inglaterra y Francia contra Rusia, en Crimea; o la guerra de Secesión, en Estados Unidos, entre la Unión y los Confederados; o la guerra franco-prusiana, o la guerra entre Prusia y Austria. Los resultados de todas esas guerras fueron definidos por la calidad de las armas, de los medios de transporte y de la logística empleada.

Por lo anterior, es lógico que las nacientes empresas engendradas por la Revolución Industrial tuvieran que entender que “sus guerras” se tenían que dar en la calidad de los productos ofrecidos; de hecho, puede ser que los teóricos no hayan acudido a la doctrina militar para estudiar y evaluar la calidad, pero si hay algo cierto es que la experiencia sufrida por los pueblos durante las guerras ha dado claridad a sus habitantes respecto a la importancia de la calidad de los recursos. Si se mide el impacto del conocimiento sobre calidad en la administración militar sobre la administración mundial, se debe reconocer que los militares siempre han recurrido a buscar y a obtener los mejores recursos posibles para ir a la guerra, lo que ha generado una cultura de empleo de recursos con la mejor calidad, y que la población civil entiende que, a mayor calidad, mayor satisfacción.

## 10. Mejoramiento continuo

Así como la calidad apareció por la competencia entre organizaciones o empresas para posicionar sus productos, la mejora continua prácticamente llegó con ella, debido a los retos ilimitados en la producción. En tal sentido, la administración recibió un gran apoyo con la implementación de las estadísticas, los promedios y las evaluaciones matemáticas, que generó un círculo virtuoso hoy bautizado como *la mejora continua*. Sobre los primeros pasos de esta gran herramienta para la administración, Evans y Lindsay (2005), al referirse al concepto de la mejora continua, afirman:

Deming hablaba sobre la importancia del liderazgo de la alta dirección, las asociaciones entre clientes y proveedores y la mejora continua en los procesos de manufactura y desarrollo de productos. Los directivos japoneses adoptaron estas ideas, el resto como dicen es historia. La influencia de Deming en la industria japonesa fue tan importante que la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses estableció el premio Deming Application Prize en 1951, para reconocer a las empresas que mostraban un alto nivel de logro en las prácticas de calidad. (p. 1)

No obstante, el aporte de Deming solo vino a ser reconocido cuando estuvo trabajando en Japón, ya que dicho país, por su cultura, se adaptó rápidamente a sus planteamientos sobre cómo efectuar una evaluación, un análisis y una corrección permanentes en los procesos productivos, los cuales se enfocaron inicialmente en una parte de la administración. Por su parte, los militares, sin contar con tanto manejo de la estadística y de las fórmulas matemáticas, a lo largo de los años han tenido que recurrir a la constante evaluación de sus procesos y sus procedimientos para reducir errores y ser más efectivos en sus operaciones.

Precisamente, la historia militar cuenta con casos muy emblemáticos de ejércitos que han permanecido en constante proceso de mejora, para evitar que sus pueblos desaparezcan por las acciones de sus enemigos, entre otras amenazas. En realidad, tal vez el caso más nombrado puede ser el del ejército romano, que logró conquistar gran parte del mundo

conocido en su momento<sup>46</sup>, y para lograrlo debió estar en constante evaluación de su propia organización, su doctrina, su entrenamiento, sus tácticas y sus técnicas, con el fin de no ser superado por sus enemigos, como Atila, Aníbal, Pirro, Mitrídates VI de Ponto y Sapor I, entre otros.

Ahora bien, los términos empleados por los militares para hacer alusión a la mejora continua han sido *lecciones aprendidas*, *autocrítica* o *autoevaluación*, cuando se escuchan las opiniones y las experiencias de quienes actuaron en cada caso, para determinar las fortalezas, los errores, las limitantes y las enseñanzas, para así iniciar los procesos de corrección. Es más, en las operaciones de la guerra regular, en la doctrina militar prácticamente siempre se han considerado los movimientos retrógrados operaciones diferentes de las de ataque y defensa, por la simple razón de que estas operaciones son para mejorar las condiciones en el campo de combate, y son así un típico “proceso de mejora continua sobre la marcha”, donde una fuerza que no está en combate activo con el enemigo lleva a cabo un movimiento hacia la retaguardia (retirada), o donde toda una fuerza empeñada, o parte de ella, rompe contacto voluntariamente, para conservar su fuerza, o bien, liberarla para una nueva misión (repliegue) o las unidades ceden terreno para ganar tiempo, generar el mayor daño posible y conservar su libertad de acción (acción dilatoria). En cada uno de dichos casos, sencillamente, se busca tener una mejora en las condiciones de la batalla.

En conclusión, la experiencia de los ejércitos para renacer de sus cenizas, mantener la hegemonía en el combate, lograr objetivos casi inalcanzables y estar en constante evolución para anticiparse a sus amenazas ha servido como guía para que los teóricos y los académicos de la administración encuentren formas, enfoques y herramientas a fin de mejorar la administración de recursos en las organizaciones tanto públicas como privadas. Más aún, se debe considerar un impacto totalmente positivo la influencia ejercida directa o indirectamente por los ejércitos en la administración mundial y en la necesidad de la cultura de mantener siempre el proceso de “mejora continua” para bien de la humanidad.

46 Vale la pena recordar que el ejército romano obtuvo sus glorias entre el año 350 a. C. y 451 d. C., periodo a lo largo del cual no se había descubierto el continente americano.



# REFERENCIAS

---

- Aguilar, A. (2009). Una historia épica: las Guerras Médicas. *Revista de Clases historia*, (3), artículo 20. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/402891>
- Alba-2. (2016). Prusia-Origen, Historia y Reino. *sobrehistoria.com*. <https://sobrehistoria.com/prusia/>
- Alonso, D. (2019). El legado de Clausewitz al mundo empresarial. *Gestión [blog]*. <https://gestion.pe/blog/el-arte-de-emprender-y-fallar/2019/05/el-legado-de-clausewitz-al-mundo-empresarial.html/>
- Andújar, F. (1979). Aproximación al Origen Social de los Militares en el Siglo XVIII (1700-1724) *Crónica Nova* 10(1979), 5-31. <https://es.scribd.com/document/367507968/Dialnet-AproximacionAlOrigenSocialDeLosMilitaresEnElSigloX-2981833-pdf>
- Andújar, F. (2013). Guerra, venalidad y asientos de soldados en el Siglo XVI-II. Ediciones Universidad de Salamanca. *Stud. his., H.<sup>a</sup> mod.*, 35, 235-268 [http://revistas.usal.es/index.php/Studia\\_Historica/article/viewFile/shhmo201335237269/11843](http://revistas.usal.es/index.php/Studia_Historica/article/viewFile/shhmo201335237269/11843)
- Anguiano, E. (2008), *Historia de China*, versión adaptada de Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. <http://www.economia.unam.mx/deschimex/cechimex/chmxExtras/seminarios/CursoChinaEcPolSoc/historiachina.pdf>
- Antigua Roma al día. (2018). *La legión romana*. [https://twitter.com/antigua\\_roma/status/952140833830076416](https://twitter.com/antigua_roma/status/952140833830076416)
- Aprendamos Historia. (s. f.). *Las legiones romanas*. <https://historiayviajes.wordpress.com/otros-paises/italia/las-legiones-romanas/>

- Artehistoria. (s.f.). *Pensamiento económico renacentista*. <https://www.artehistoria.com/es/contexto/pensamiento-econ%C3%B3mico-renacentista>
- Ballesteros, L. (2013). *Nociones generales de control interno*. <https://ballesteroscontrolinterno.wordpress.com/2013/12/29/antecedentes/>
- Bennassar, B. (2004). *La Europa del Renacimiento*. Biblioteca Básica de Historia, séptima edición. Grupo Anaya S.A.
- Blanco, C. (2017). *Atlas Histórico del Antiguo Egipto*. Editorial Síntesis. [https://www.researchgate.net/publication/320895517\\_ATLAS\\_HISTORICO\\_DEL\\_ANTIGUO\\_EGIPTO](https://www.researchgate.net/publication/320895517_ATLAS_HISTORICO_DEL_ANTIGUO_EGIPTO)
- Bolívar, S. (1815). *Carta de Jamaica*, editado por elaleph.com. <http://www.cpihts.com/PDF/Simon%20Bolivar.pdf>
- Borja, A. (2012). *Persia* (trabajo universitario, Universidad San Pedro Sula, Honduras). <https://historiaarqups.files.wordpress.com/2012/02/persia.pdf>
- Borja, A. (2019). *La batalla de las Termópilas: Los Héroes de Esparta*. [https://www.nationalgeographic.com.es/historia/batalla-termopilas-heroes-esparta\\_14501/1](https://www.nationalgeographic.com.es/historia/batalla-termopilas-heroes-esparta_14501/1)
- Borreguero, C. (2018). *La Guerra de los Treinta Años 1618-1648: Europa ante el Abismo*, La Esfera de los Libros, Edición Digital. [https://eva.udelar.edu.uy/pluginfile.php/1113698/mod\\_resource/content/0/Borreguero%20Beltran%2C%20Cristina.%20-%20La%20guerra%20de%20los%20treinta%20anos%2C%201618-1648.%20Europa%20ante%20el%20abismo%20%5B2018%5D.pdf](https://eva.udelar.edu.uy/pluginfile.php/1113698/mod_resource/content/0/Borreguero%20Beltran%2C%20Cristina.%20-%20La%20guerra%20de%20los%20treinta%20anos%2C%201618-1648.%20Europa%20ante%20el%20abismo%20%5B2018%5D.pdf)
- Botton, F. (2000). *China su Historia y Cultura hasta 1800*. El Colegio de México, Centro de Estudios de Asia y África, segunda edición corregida. <https://historiadelascivilizacionesblog.files.wordpress.com/2016/01/botton-flora-china-su-historia-y-cultura-hasta-1800.pdf>
- Ballus, P. (2006). *Enciclopedia Temática Siglo XXI Historia-Mitología-Religiones*. Carroggio S. A.
- Campos, I. (2006). Los Inicios de la Dinastía Aqueménida y la Formación del Imperio Persa. *Revista Iberoamericana de Historia*. <http://www.achemenet.com/pdf/in-press/RIH-1-3.pdf>
- Cartledge, P. (2009). *Los Espartanos: Una Historia épica*. Traducción de Joan Soler Chic. Ed. Ariel S.A.

- Carro, F. y Caló, A. (2012). *Mesa 19: Imágenes de la organización: su importancia como objeto de estudio para las ciencias sociales*. VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata “Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales”. La Plata, Argentina. [https://www.academia.edu/32439532/Mesa\\_19\\_Im%C3%A1genes\\_de\\_la\\_organizaci%C3%B3n\\_su\\_importancia\\_como\\_objeto\\_de\\_estudio\\_para\\_las\\_ciencias\\_sociales](https://www.academia.edu/32439532/Mesa_19_Im%C3%A1genes_de_la_organizaci%C3%B3n_su_importancia_como_objeto_de_estudio_para_las_ciencias_sociales)
- Castro, C. (2013). *Las ideas políticas y el pensamiento administrativo en la historia, autores y contextos de Oriente y Occidente*. Universidad Externado de Colombia.
- Castrillón, A. (2014). *Fundamentos generales de administración*. Centro Editorial Esumer.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición*, McGraw-Hill/Ínter American A. Editores, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la teoría general de la administración*, quinta edición. McGraw-Hill Editores.
- China Highlights. (s.f.). *Dinastía Yuan*. <https://www.viaje-a-china.com/cultura/dinastia-yuan.htm>
- China Highlights. (s.f.). *Historia de la Ruta de la Seda*. <https://www.viaje-a-china.com/viajes-china/aventura-de-ruta-seda/historia.htm>
- Cifuentes, M. y Maturana, S. (2006). *Enciclopedia Temática Estudiantil, Historia Universal*. Arquetipo Grupo Editorial S.A.
- Colegio Diocesano San Atón. (2008). *El descubrimiento de América*. <https://ricluengo.files.wordpress.com/2008/11/50-defensa-de-los-indios-bartolome-de-las-casas.pdf>
- Constain, J. (2004). *Ideas políticas historia y filosofía*. Intermedio Editores.
- Contreras, J. (2017). *La Administración en la Edad Media*. <http://www.joseacontreras.net/admon/page04.htm>
- Corredor, R. (2015). *El comportamiento humano en la organización* (ensayo presentado en la especialización de gestión en desarrollo administrativo en la Universidad Militar Nueva Granada). [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7213/ENSAYO%20FIN\\_N%20\(1\).pdf;jsessionid=80FBAE2096B2DF1DD7D26313A37E30D4?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7213/ENSAYO%20FIN_N%20(1).pdf;jsessionid=80FBAE2096B2DF1DD7D26313A37E30D4?sequence=1)

- Cruz, B. (2008). *La disciplina militar del personal de oficiales y tropa, vista desde la sociología de la educación* (trabajo presentado para obtener el título de Licenciado en Sociología de la Educación de la Universidad Pedagógica Nacional, México D.F., México). <http://200.23.113.51/pdf/25455.pdf>
- Cubeiro, E. (2001). *Los sistemas de mando y control: una visión histórico-prospectiva*. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/358490>
- Daniels, S. (2018). *Guerra Austro-Prusiana*. <https://leyderecho.org/guerra-austro-prusiana/>
- D'Agostino, B. (1971). *Grandes Civilizaciones: Grecia*. Mas-Ivars Editores, S.L.
- De Halicarnaso, H. (2006). *Los nueve libros de la historia*. [http://www.enxarxa.com/biblioteca/HERODOTO%20Historia%20\\_Pou\\_.pdf](http://www.enxarxa.com/biblioteca/HERODOTO%20Historia%20_Pou_.pdf)
- Diccionario Enciclopédico. (1889). *Administración*. Historia de la Administración Militar. <http://www.escolar.com/EnciclopediaXIX/administracion-militar-historia.html>
- Ditchburn, D., McLean, S. y MacKay, A. (2011). *Atlas de Europa Medieval*. Ediciones Cátedra (Grupo Anaya S.A.).
- DuBrin, A. (2000). *Fundamentos de administración*, quinta edición. International Thompson Editores.
- Duque, A. y Cárdenas, J. (2012). *Teoría neoclásica de la administración*. <http://neoclasica.blogspot.com/>
- Duque, J. (2018). *Teoría situacional de la administración*. ABCFinanzas.com. <https://www.abcfinanze.com/administracion-financiera/teoria-situacional-la-administracion>
- Elliot, H. (1999). Europa después de la Paz de Westfalia. *Revista Pedralbes*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/226155.pdf>
- el telégrafo*. (2013). Revolución inglesa de 1688 fue la primera de la época moderna. <https://www.eltelgrafo.com.ec/noticias/cultura/7/revolucion-inglesa-de-1688-fue-la-primera-de-la-epoca-moderna>
- Enciclopedia de Historia. (2018-2019). *Revolución Gloriosa*. <https://enciclopediadehistoria.com/revolucion-gloriosa/>
- Espada, B. (2017). *Guerra de Secesión*. <https://sobrehistoria.com/guerra-de-secesion/>
- Evans, J. y Lindsay, W. (2005). *Administración y control de calidad*. <https://jorriveraunah.files.wordpress.com/2011/06/capitulo-3-filosofias-y-marcos-de-referencia-de-la-calidad.pdf>

- Fernández, L. (2016). La guerra civil en los Estados Unidos: Una aproximación a su contexto y repercusiones económicas. *Revista Digital Huellas de Estados Unidos*, (10). [http://www.huellasdeeu.com/ediciones/edicion10/02\\_Luis\\_Rene\\_Fernandez\\_Tabio\\_13-26.pdf](http://www.huellasdeeu.com/ediciones/edicion10/02_Luis_Rene_Fernandez_Tabio_13-26.pdf)
- Fuerzas Armadas de México. (2013). *Valores militares*. <https://www.facebook.com/FuerzasArmadasDeMexico2017/posts/valores-militaresdisciplina-es-la-norma-a-que-los-militares-debemos-ajustar-nues/318599241573274/>
- Galán, A. (2015). *La Paz de Westfalia (1648) y el Nuevo Orden Internacional*. [http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/3319/TFGUEX\\_2015\\_Galan\\_Martin.pdf?sequence=1](http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/3319/TFGUEX_2015_Galan_Martin.pdf?sequence=1)
- Gay, J. (2007). Nivel 10 Plus: Todos los recursos para el estudiante. En *Geografía-Historia*, vol. 4. Ed. Océano.
- Galindo, M. (2000). *Teoría de la administración pública*. Ed. Porrúa. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12816/TEORIA%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA.pdf?sequence=1>
- Galván, J. (1981/1994). *Tratado de administración general: Desarrollo de la teoría administrativa*. Editorial Trillas.
- Garnsey, P. y Saller, R. (1991). *El Imperio Romano: Economía, sociedad y cultura*. Traducido por Jordi Beltrán. Ed. Crítica S.A.
- Gavet, A. (1899). *El arte de mandar: Principios del mando* (original en francés, traducida por el Estado Mayor General del Ejército de Chile), cuarta edición. [http://plataforma.ejercito.mil.uy/pluginfile.php?file=%2F25444%2Fmod\\_resource%2Fcontent%2F0%2FEI\\_Arte\\_de\\_Mandar.pdf](http://plataforma.ejercito.mil.uy/pluginfile.php?file=%2F25444%2Fmod_resource%2Fcontent%2F0%2FEI_Arte_de_Mandar.pdf)
- George, C. y Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*, segunda edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Gibbon, E. (s.f.). *Historia de la decadencia y ruina del Imperio Romano*. Traducido por José Mor Fuentes. <http://libroesoterico.com/biblioteca/Varios/VARIOS%203/24526583-Edward-Gibbon-Historia-de-la-Decadencia-y-Ruina-del-Imperio-Romano.pdf>
- Gómez, J. (2016). *Los 5 principios de Sun Tzu para dirigir una organización*. <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-los-5-principios-para-dirigir-una-organizacion/219125>
- Griffin, R. (2011). *Administración*, décima edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

- Grimberg, C. (1984). *Historia Universal: Grecia*. Círculo de Lectores, Eds. Daimon.
- Guaíta, A. (1952). La administración militar. *Revista de Administración Pública*, (7). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=116841>
- Guerrero, M. (2005). *Grandes protagonistas de la humanidad: Confusio*. Ed. Cinco S.A.
- Guerrero, O. (s.f.). *Estudio introductorio: La administración cameral en Prusia*. <http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/csa/ciencia/estudio.html#admon>
- Guerreros de la Historia. (s.f.). Guerreros egipcios. *Revista online Guerreros de la Historia*. <https://guerrerosdelahistoria.com/guerreros-egipcios/>
- Gutiérrez, K. (2012). *El hoplita griego y la guerra en la Grecia Antigua* (tesis de maestría en Historia en la Universidad Nacional de Colombia). <http://www.bdigital.unal.edu.co/8901/1/468474.2012.pdf>
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones*, cuarta edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Guzmán, F. (s.f.). Las guerras púnicas. El nacimiento del Imperio Romano. *Revista electrónica Historias del Orbis Terrarum*. [www.orbizterrarum.cl](http://www.orbizterrarum.cl)
- Hernández, E. (2014). *Roma y la Segunda Guerra Púnica en Hispania* (tesis doctoral, Facultad de Geografía e Historia, Universidad de Salamanca, España). [https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/126510/1/REDUCIDA\\_Roma.pdf](https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/126510/1/REDUCIDA_Roma.pdf)
- Hermida, J. y Serra, R. (2015). *Administración y estrategia*. Ediciones Macchi.
- Holland, J. (1999). *Historia Universal*. Kingfisher Publications Plc.
- Holmes, R. y Marix, M. (2007). *Campos de Batalla: los conflictos más decisivos de la historia*. Editorial Ariel S.A.
- Ibarra, M. (s.f.). *Renacimiento: Características, contexto, etapas, política*. <https://www.lifeder.com/caracteristicas-renacimiento/>
- Jáuregui, A. (s.f.). *Taylor y Fordismo*. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:m-XVxcWkC64J:https://www.uv.es/gonzalez/PSI%2520ORG%252006-07/TEMAS%2520PSI%2520ORG%252006-07/TEMA%25202/TAYLOR%2520y%2520FORDISMO.doc+&c-d=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>
- Jones, G. y George, J. (2010). *Administración contemporánea*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Kaplan, R. (2002). *El retorno de la antigüedad*. Ediciones B.

- Kavanagh, E. (2017). *Ejército romano y romanitas*. Ediciones Desperta Ferro. <https://www.despertaferro-ediciones.com/2017/ejercito-romano-y-romanitas/>
- Lazo, J. (2017). *La tecnología y la confianza: desafío actual de liderazgo*. [https://cle.ejercito.cl/pdf/la\\_tecnologia\\_y\\_la\\_confianza.pdf](https://cle.ejercito.cl/pdf/la_tecnologia_y_la_confianza.pdf)
- Liverani, M. (2004). *Historia de la Humanidad: del año 3.000 a. C. al 700 a. C.* Dirigido por A.H. Dani y J.-P. Mohen, traducción de la facultad de Interpretación y Traducción de la Universidad de Gramada. Ed. Planeta S.A.
- Mancera, A. (2017). *Porque si cumples con lo que exige el deber “no adorna el vestido el pecho, que el pecho adorna al vestido”*. <http://www.benemeritaaldia.org/actualidad/opinion/31692-porque-si-cumples-con-lo-que-exige-el-deber-no-adorna-el-vestido-el-pecho,-que-el-pecho-adorna-al-vestido.html>
- Manrique, M. (s.f.). *Teorías administrativas*. [https://www.academia.edu/11235016/TEORIAS\\_ADMINISTRATIVAS](https://www.academia.edu/11235016/TEORIAS_ADMINISTRATIVAS)
- Martin, M. (2007). La caída del imperio romano [Blog *Senderos de la Historia*]. <https://senderosdelahistoria.wordpress.com/2007/08/27/la-caida-del-imperio-romano-2/>
- Martínez, R. (s.f.). *Teoría Estructuralista*. [http://files.uladech.edu.pe/docente/32805306/ADMINISTRACION\\_I/Sesion\\_9/Contenido\\_Sesion9.pdf](http://files.uladech.edu.pe/docente/32805306/ADMINISTRACION_I/Sesion_9/Contenido_Sesion9.pdf)
- McNall, E. (s.f.). *Civilizaciones de occidente, su historia y su cultura*, Tomo I, 14ª edición, Ediciones Siglo Veinte.
- McGrath, J. y Bates, B. (2015). *El pequeño manual de las grandes teorías de la administración y cómo usarlas*. Editorial Trillas.
- mcnbiografias.com (s.f.). *Zeng Guofan (1811-1872)*. <https://www.mcnbiografias.com/app-bio/do/show?key=zeng-guofan>
- Méndez, M. (2018). *Por un clavo se perdió un reino*. <https://medium.com/@marielamendez/por-un-clavo-se-perdi%C3%B3-un-reino-40e47a990bee>
- Morales, A. (1988). Milicia y nobleza en el siglo XVIII. *Cuadernos de Historia Moderna*, 9(121). <https://revistas.ucm.es/index.php/CHMO/article/view/CHMO8888110121A>
- Morales, F. (2000). Los virreinos de América. *Revista Cuenta y Razón del pensamiento actual*. [http://www.cuentayrazon.org/revista/pdf/115/Num115\\_009.pdf](http://www.cuentayrazon.org/revista/pdf/115/Num115_009.pdf)

- Mussons, E. (2019). *Aníbal Barca, el terror que asoló Roma*. <https://kiruday.com/2019/04/anibal-barca-enemigo-de-roma/>
- National Geographic. (2015). *El nacimiento de la civilización*. [https://www.nationalgeographic.com.es/historia/grandes-reportajes/el-nacimiento-de-la-civilizacion\\_9526/6](https://www.nationalgeographic.com.es/historia/grandes-reportajes/el-nacimiento-de-la-civilizacion_9526/6)
- Navarro, J. (2011). *¿Qué es la Teoría de los Juegos?* Blog Salmón. <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-teoria-de-juegos>
- Nievas, F. (2010). La forma de la guerra en el absolutismo. *Cuadernos de Marte*, 1. [http://webiigg.sociales.uba.ar/revistacuadernosdemarte/nro0/0\\_Nievas.pdf](http://webiigg.sociales.uba.ar/revistacuadernosdemarte/nro0/0_Nievas.pdf)
- Orden de Batalla. (2015). *Las legiones romanas: Organización y rangos*. <http://www.ordendebatalla.org/blog/2015/04/20/legiones-romanas-organizacion-rangos/>
- Orientalya. (2016). *Gobierno y administración del imperio bizantino*. <https://orientalya.wordpress.com/2016/09/10/gobierno-y-administracion-del-imperio-bizantino-i/>
- Ortega, J. (1986). *Algunos Aspectos de la administración romana en la alta extremadura: el poblamiento*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/109809.pdf>
- Ortiz, J. (s.f.). *Historia de la administración*. <https://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi2.shtml>
- Ouchi, W. (s.f.). *Desarrollo organizacional, distintos enfoques*. <http://theadinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/197-ouchi-william.pdf>
- Paleoclimatología. (2014). *La causa oculta del ascenso histórico del imperio de Genghis Khan*. [https://noticiasdelaciencia.com/art/10127/la\\_causa\\_oculta\\_del\\_ascenso\\_historico\\_del\\_imperio\\_de\\_genghis\\_khan](https://noticiasdelaciencia.com/art/10127/la_causa_oculta_del_ascenso_historico_del_imperio_de_genghis_khan)
- Pardo, J. (s.f.). *La profesión militar y el pensamiento débil*. [http://www.cuentayrazon.org/revista/pdf/136/Num136\\_001.pdf](http://www.cuentayrazon.org/revista/pdf/136/Num136_001.pdf)
- PASA. (2005). El aula en casa, Biblioteca de Consulta. En *Historia Universal Multiactiva*, tomo 6. Creación y Servicios Editoriales S.L.
- Peralta, E. (2009). *Historia militar de España: Prehistoria y antigüedad*, dirigida por Hugo O'Donnell, coordinador Martín Almagro-Gorbea, Eds. Laberinto. [https://www.academia.edu/29801261/LA\\_SEGUNDA\\_GUERRA\\_P%C3%9ANICA.pdf](https://www.academia.edu/29801261/LA_SEGUNDA_GUERRA_P%C3%9ANICA.pdf)

- Petrella, C. (2007). Aproximación a la teoría burocrática. Contribución para la *Revista Electrónica de la Facultad de Ciencias Empresariales*. <https://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/Analisisdelateoriaburocratica.pdf>
- Pitillas, E. (2017). Los soldados del ejército romano durante la etapa del Alto Imperio. Sus componentes más básicos: el ciudadano-soldado (legionario) y el soldado auxiliar. *Millars: Espai i historia*, 43(2), 63-95.
- Pirenne, H. (1939). *Historia económica y social de la Edad Media*. Trad. Salvador Echavarría y Martí Soler Vinyes. Fondo de Cultura Económica.
- Pirenne, H. (1942). *Historia de Europa desde las invasiones hasta el siglo XVI*. Fondo de Cultura Económica.
- Portillo, L. (s.f.). *Enciclopedia Universal Carroggio*. Carroggio S.A.
- Reyes, L. (2014). La guerra de Crimea. *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/internacional/2014/03/16/5324b215ca47411f1d8b4574.html>
- Rolinson, M. (s.f.). *Abraham Lincoln – biografía, carrera, presidencia, muerte*. <https://www.lifeder.com/abraham-lincoln/>
- Redman, C. (1990). *Los orígenes de la Civilización: desde los primeros agricultores hasta la sociedad urbana en el Próximo Oriente* Ed. Crítica S.A.
- Rhodes, P. (2016). *La Antigua Grecia, una historia esencial* [título original *A Short History of Ancient Greece*], traducción de Yolanda Fontal. Editorial Planeta S. A.
- Riaño, T. (Traductor) (1984). *La Edad Media, Historia Universal*. Ed. Círculo de Lectores.
- Rodríguez, C. (2010). *Administración por objetivos (APO)*. [https://www.academia.edu/33437738/ADMINISTRACION%20POR%20OBJETIVOS\\_APO](https://www.academia.edu/33437738/ADMINISTRACION%20POR%20OBJETIVOS_APO)
- Rodríguez, D. (2019). *Escuela matemática de la administración: origen, características*. <https://www.lifeder.com/escuela-matematica-de-administracion/>
- Rodríguez, J. (1996). La realeza persa y su estructuración administrativa en la «historia» de Heródoto. Una confrontación entre Oriente y Occidente. En *Historia Antigua*, t. 9. <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:ETFSerie2-4EACFBFB-6EFC-065C-0BFC-F8849AEFD2CF&dSID=Documento.pdf>
- Rombiola, N. (2015). *Todo lo que necesitas saber sobre el mercantilismo*. Finanzas y Economía de FinancialRed [blogs especializados en economía, bolsa y finanzas]. <http://www.finanzas.com/el-mercantilismo>

- Roll, E. (1994). *Historia de las doctrinas económicas*, traducción de Florentino Torner, tercera edición. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Ross, S. (2003). *Historias del más allá: El antiguo Egipto*. Ed. Molino.
- Rousseau, J. (1983). *El contrato social*. Editorial Sarpe.
- Ruezga, A. (1993). *Enfoque sistémico de la administración de la seguridad social latinoamericana*. Serie Estudios 1. Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS).
- Salazar, B. (2018). *La teoría de las relaciones humanas*. <https://www.abcfinanzas.com/emprendimiento/la-teoria-de-las-relaciones-humanas>
- Sarmiento, I. (2011). *Evolución del pensamiento administrativo*. [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/evolucion\\_del\\_pensamiento\\_administrativo3.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/evolucion_del_pensamiento_administrativo3.pdf)
- Semana (2017). La historia detrás de las 95 quejas de Lutero contra la Iglesia. <https://www.semana.com/gente/articulo/martin-lutero-500-anos-de-sus-95-tesis/523440>
- Siliotti, A. (2005). *Grandes civilizaciones del pasado: Antiguo Egipto*. Traducción de Elena Grau. Eds. Folio.
- Soriano, G. (2018). *La guerra de Crimea*. <https://archivohistoria.com/la-guerra-de-crimea/>
- Stoner, J. y Freeman, R. (1994). *Administración*. Traducción de Arturo Cardona Just, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Subirats, C. (2013). *El ceremonial militar romano: liturgias, rituales y protocolos en los actos solemnes relativos a la vida y la muerte en el ejército Romano del Alto Imperio* (tesis doctoral presentada en Bellaterra, España). <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/133339/css1de1.pdf;sequence=1>
- Tarí, J. (2007). *Calidad Total: fuente de ventaja competitiva*. Publicaciones de la Universidad de Alicante. <https://www.biblioteca.org.ar/libros/133000.pdf>
- Taylor, F. (s.f.). *Principios de la administración científica*. Herrero Hermanos, Sucesores. [http://iindustrialitp.com.mx/msamuel.lopezr/Principios\\_de\\_la\\_Administracion\\_Cientifica\\_Frederick\\_Winslow\\_Taylor.pdf](http://iindustrialitp.com.mx/msamuel.lopezr/Principios_de_la_Administracion_Cientifica_Frederick_Winslow_Taylor.pdf)
- Tesoro de la Juventud. (2003), *El encubrimiento y la caída de Persia*. Biblioteca Virtual Universal. <http://www.biblioteca.org.ar/libros/6296.pdf>
- Tirado, A. (2008). *Introducción a la historia económica de Colombia*. Editorial Panamericana, El Áncora Editores.

- Torrent, A. (2012). *El derecho musulmán en la España medieval*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3903322.doc>
- Tubau, D. (2018). *El arte del engaño, los grandes libros de la estrategia china*. Ed. Planeta S.A.
- Tubau, D. (2019). *El arte del engaño*. Segunda Edición. Editorial Ariel.
- ual.dyndns.org. (s.f.). *Unidad 11: La historia y la administración contemporánea*. [http://ual.dyndns.org/biblioteca/historia\\_del\\_pensamiento/Pdf/Unidad\\_11.Pdf](http://ual.dyndns.org/biblioteca/historia_del_pensamiento/Pdf/Unidad_11.Pdf)
- Valdeón, J., González, I., Mañero, M. y Sánchez, D. (1982). *Historia de las civilizaciones y del arte*. Ediciones Anaya S.A.
- Valdés, P. (2017). *La logística del ejército romano durante la República Media (264-188 a. C.)* (tesis doctoral, Universitat de Barcelona. Departament de Prehistòria, Història Antiga i Arqueologia). <https://www.tdx.cat/handle/10803/434479#page=3>
- Valls, X. (2017). Leónidas, héroe de las Termópilas. *La Vanguardia, Historia y Vida*. <https://www.lavanguardia.com/historiayvida/historia-antigua/20170425/47313375854/leonidas-heroe-de-las-termopilas.html>
- Vargas, J. (s.f.). La república romana. En *Obras de arte completas* de J. M. Vargas Vila, volumen 25. Editora Beta.
- Vélaz, I. (2012). *Valoración crítica de la Escuela de las Relaciones Humanas*. <https://s3a2.me/2012/06/04/valoracion-critica-de-la-escuela-de-las-relaciones-humanas/>
- Villarroel, M. (2019). La historia del genio que logró descifrar el Código Enigma. *Culturizando.com*. <https://culturizando.com/la-historia-del-genio-logro-descifrar-codigo-enigma/>
- Weber, M. (s.f.). *¿Qué es la Burocracia?* Libros Tauro. [https://ucema.edu.ar/~ame/Weber\\_burocracia.pdf](https://ucema.edu.ar/~ame/Weber_burocracia.pdf)
- Wetto, M. (s.f.). ¿Qué es la teoría neoclásica de la administración? <https://www.lifeder.com/teoria-neoclasica-administracion/>
- Waugh, D. (s.f.). *Los mongoles*. Traducción de Alexandra Prats, revisada por Dolors Folch. [https://depts.washington.edu/silkroad/exhibit/mongols/essay\\_sp.html](https://depts.washington.edu/silkroad/exhibit/mongols/essay_sp.html)
- XII Congreso Internacional de Administración. (2015). Los retos del futuro: tecnología y personas. <https://archivo.consejo.org.ar/congresos/material/12congresoادمي/Trabajo2.5.pdf>



# AUTORES

---

## **Coronel (RA) Rafael Arturo Plazas Vega**

Doctor en Ciencias Económicas Administrativas de la Universidad para la Cooperación Internacional de México, México. Magíster en Seguridad y Defensa Nacionales de la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia. Profesional en Ciencias Militares de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, Colombia. Profesional en Administración de Empresas de la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Contacto: raplave@hotmail.com

## **Mayor Mario Andrés Peñuela Rodríguez**

Magíster en Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia. Profesional en Ciencias Militares de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, Colombia. Administrador de Empresas “*Cum Laude*” de la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Oficial del Ejército Nacional de Colombia. Contacto: mario.penuela@esdegue.edu.co

Desde hace muchos años, las Fuerzas Militares (FF. MM.) de la mayoría de los países del mundo han esperado exponer sus aportes a la humanidad en áreas diferentes de la parte armada y de la guerra en sí. Por tal razón, es de gran orgullo poder presentar, tal vez, el primer libro dedicado exclusivamente a demostrar los aspectos más significativos que han ocurrido en la administración mundial gracias a los aportes que, de forma directa o indirecta, a ella le ha dado la administración militar.

Siendo así, el presente trabajo investigativo demuestra las coincidencias, las actividades y las formas de trabajar de las FF. MM. desde la historia antigua de la humanidad, cuando existió el pueblo de Uruk, durante el tercer milenio a. C., hasta nuestros días.

Lamentablemente, a través de los años la sociedad civil ha obviado otorgar los créditos reales a las FF. MM. por sus aportes a la humanidad en cuanto a las actividades que le son propias en la forma de realizar la administración de recursos.



esdeguecol



@esdegue



Escuela Superior  
de Guerra



Escuela Superior  
de Guerra



Escuela Superior  
de Guerra



esdeguecol



ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA  
"General Rafael Reyes Prieto"  
#Esdegue  
Carrera 11 No. 102-50  
Comutador 620 4066  
Bogotá, D.C., Colombia

ISO 9001:2015

**BUREAU VERITAS**  
Certification

