

# SÓCRATES Y NICOMAQUIDES: SOBRE LA DISCUSIÓN DE LA UNIVERSALIDAD Y LA PARTICULARIDAD DE LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA

Luisa Fernanda Marulanda<sup>1</sup>

Vanessa Carolina Rivera<sup>2</sup>

Elkin Fabriany Pineda<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Estudiante de segundo semestre de Administración de Empresas e integrante del semillero de investigación del Grupo de Estudios Neoinstitucionales de la Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira. Contacto: lmarulanda@unal.edu.co

<sup>2</sup> Estudiante de segundo semestre de Administración de Empresas e integrante del semillero de investigación del Grupo de Estudios Neoinstitucionales de la Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira. Contacto: vrivera@unal.edu.co

<sup>3</sup> Docente ocasional, Administrador de Empresas, estudiante de Maestría en Administración e investigador del Grupo de Estudios Neoinstitucionales de la Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira. Licenciado en Filosofía, estudiante de Maestría en Filosofía e investigador del grupo de investigación Episteme: Filosofía y Ciencia de la Universidad del Valle. Contacto: efpinedah@unal.edu.co

**Resumen.**

Uno de los asuntos de bastante interés para los iniciantes en el mundo administrativo tiene que ver con la discusión de si la práctica administrativa sigue o no un *principio universal*. En un diálogo de Jenofonte se recrea una discusión entre Sócrates y Nicomaquides al respecto y es menester analizarlo con detalle para dirimir algunas reflexiones que, ya desde la antigüedad, surgían al respecto y que pueden resultar de mucha utilidad para la contemporaneidad. Así las cosas, el presente escrito tiene como propósito abordar el problema del *principio de universalidad en la práctica administrativa* a partir de un análisis del fragmento de los *Memorabilia* de Jenofonte. Esto se hará tanto desde el documento original como de la interpretación provista por George y Álvarez (2005). Posteriormente, se analiza la postura del principio de universalidad y se concluye que existen elementos muy básicos de la práctica administrativa que pueden ser catalogados como habilidades universales que, no obstante, se dan de forma diferenciada en su aplicación de acuerdo a condiciones particulares tales como el tipo y los fines de cada organización.

**Palabras clave.**

Administración, Sócrates, Nicomaquides, Jenofonte, Principio de universalidad

**Abstract.**

One of the most interesting issues for the beginners in the management world has to do with the discussion if the managerial practice follows a *universal principle* or not. In a dialogue of Xenophon recreates a discussion between Socrates and Nicomaquides about it, and it is necessary to analyze it in detail to settle some reflections that, since ancient times, arose in this regard and can be very useful for the contemporary. The purpose of this article is accost the problem of the *principle of universality in managerial practice* from an analysis of the fragment of the *Memorabilia* of Xenophon. This will be done both from the original document and from the interpretation provided by George and Álvarez (2005). Subsequently, the position of the principle of universality is analyzed critically and it is concluded that there are very basic elements of managerial practice that can be classified as universal skills that, however, are differentiated in their application according to particular conditions such as the type and purposes of each organization.

**Keywords.**

Management, Socrates, Nicomaquides, Xenophon, Principle of universality

-[Sócrates:] Lo que yo quiero decir es que quien quiera que sea el que mande, si conoce lo que tiene que saber y es capaz de poner los medios, será un buen jefe tanto si tiene que mandar un coro, una casa, una ciudad o una guerra.

Jenofonte (*Mem.* 3. 4. 6)

## Introducción

Desde hace varios milenios existen aproximaciones a una concepción de lo que era la práctica administrativa, aunque fuera muy primigenia y poco precisa. Si bien es cierto que no es el mismo *tipo de administración* que existe en el mundo contemporáneo, que guarda más familiaridad con una tecnología social basada en conocimientos científicos, sí podríamos decir que se trataba de la *génesis* de la praxis administrativa: una *pre-administración*, en tanto técnica social que no estaba basada en conocimientos científicos ni que se daba en organizaciones altamente formalizadas como las actuales. Debido a esto, algunos autores como George y Álvarez (2005) en su obra titulada *Historia del pensamiento administrativo* hacen un recuento de esta práctica social tanto en antiguas civilizaciones como también en el medioevo. Esta práctica social era llevada a cabo tanto en el ámbito militar y eclesiástico como también en otros tipos de aspectos tan peculiares como la familia (que para algunos podrían ser vistas como organizaciones informales).

De acuerdo a George y Álvarez (2005), diversos imperios y grandes civilizaciones escribieron algunos documentos que son sugerentes sobre los vestigios de las huellas del hecho social de la práctica administrativa en la antigüedad. Así pues, en el abordaje que hacen dichos autores a la práctica administrativa en la antigüedad es notorio que la definición de ésta no era del todo clara ya que aún existían ciertas dudas sobre lo que podría o debería caracterizar al buen administrador. No obstante, podría decirse que aún en la actualidad persisten algunas de estas dudas, como es el caso de aquella que indaga sobre si los principios que subyacen a la práctica administrativa son de carácter universal.

Para contextualizar al lector, considérese afirmaciones tales como la de que “[s]e puede decir que la administración es universal porque se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes” (López, 2008, p. 12). Mientras que desde otros enfoques teóricos como el de la teoría contingencial se afirma que no existe una única y mejor manera de administrar, pues “la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología” (Dávila, 2001, p. 270). Así las cosas, ¿existen unos principios universales sobre el modo de administrar cualquier asunto en la vida social o se debe partir, más bien, de consideraciones para administrar de forma siempre diferenciada según sea el caso? ¿Un administrador

contemporáneo debe especializarse en administrar cierto tipo de organizaciones o le debe bastar con conocer aquellos principios fundamentales y estará con ello capacitado para aplicar la acción administrativa en cualquier contexto?

Este será el tema a tratar en el presente escrito. Se busca abordar el problema de la *universalidad de la práctica administrativa* a partir de un análisis de un fragmento del libro *Memorabilia* de Jenofonte, en el cual se da un discurso de Sócrates en defensa de la universalidad en su discusión con Nicomaquides, quien defiende la particularidad de esta práctica social. Para ello, en un primer momento se analizará el documento original de los *Memorabilia*. Luego, se expone la interpretación dada por George y Álvarez (2005). Al final del documento se realiza un análisis que busca problematizar el principio de universalidad de la práctica administrativa y en donde se defenderá una mirada crítica que plantea una postura intermedia entre su carácter universal y particular.

### **Sócrates y Nicomaquides.**

Para indagar sobre la figura de Sócrates, suele recurrirse a los *Diálogos* de Platón. Para los estudiosos del tema, sin embargo, es conocido que aquellos no son los únicos documentos de los cuales se pueda extraer información del pensamiento de este filósofo, pues otros discípulos, como Jenofonte, generaron toda una filosofía a partir de sus propias memorias de la figura socrática.

*Memorabilia* o “Los recuerdos de Sócrates” de Jenofonte es uno de los documentos en donde se recoge otra perspectiva del pensamiento de Sócrates y que se conocen como *Escritos socráticos*. En una de sus versiones contemporáneas, está compuesto por los libros titulados *Recuerdos de Sócrates*, *Económico*, *Banquete* y *Apología de Sócrates*. En esta obra se recogen diversos temas que incluyen cuestiones económicas y de la acción administrativa en la antigüedad.

Respecto al documento de Jenofonte, Zaragoza (1993) presenta algunas consideraciones. Este comentarista menciona que, pese a que esta obra se compuso de notas de aquel filósofo a partir de relatos de amigos y conocidos en su juventud sobre Sócrates, y que este trabajo es “[...] un libro mal compuesto, de estilo descuidado, poco terminado, que contrasta con el *Económico* o la *Ciropedia*” (Zaragoza, 1993: 9), ello no debe desacreditar su análisis y contenido, el cual es valioso para los estudios del pensamiento socrático. Es, por tanto, una fuente fiable para su estudio.

En el apartado titulado *Recuerdos de Sócrates*, Jenofonte relata una discusión entre Sócrates y Nicomaquides sobre la pertinencia de una elección del nuevo administrador de la milicia de Atenas. En un análisis panorámico, en la discusión entre estos dos personajes se destacan las razones de Sócrates que defienden la universalidad de la práctica administrativa. Además de lo anterior, se puede decir que éste filósofo apoya la idea según la cual existen habilidades comunes a todo administrador y que estas pueden ser usadas sin importar el contexto de aplicación.

Para analizar más a fondo el diálogo es menester examinarlo por fragmentos. En un primer momento, el relato inicia con el cuestionamiento que Sócrates le realiza a

Nicomaquides, un experto en la milicia ateniense que buscaba ser elegido como general. Este último replica lo injusto del resultado de las elecciones, pues él no fue elegido pese a su experticia, sino Antístenes, quien se dedicaba sobre todo a la acumulación de riquezas y a la dirección de coros y otros oficios:

¡Así son los atenienses, Sócrates! No me eligieron a mí, después del duro trabajo que he estado realizando, reclutado para hacer campañas al frente de compañías y regimientos cosido como estoy de heridas enemigas (y al decir esto se descubría y mostraba las cicatrices de las heridas), y, en cambio, han elegido a Antístenes, que ni sirvió nunca como hoplita ni hizo nada llamativo en caballería y no sabe otra cosa que acumular dinero (*Mem*, 3. 4. 1).

Al iniciar la discusión entre Sócrates y Nicomaquides se refleja el desconcierto entre las ideas de uno y otro. Como es propio del *proceder mayéutico* de Sócrates, la mayor parte del diálogo se trata de una expresión de las ideas de Nicomaquides, las cuales son cuestionadas por Sócrates. Aunque, a diferencia de otros diálogos en donde Sócrates se dedica sólo a cuestionar, en éste empieza a explicarle su postura a Nicomaquides.

En su discusión toman como principal polémica tratar ciertas habilidades propias de un *buen administrador*, tales como la *ambición*, el *manejo de los recursos* y la *dirección y selección del personal*. Es relevante el hecho de que Antístenes pueda manejar un ejército de la misma manera en que manejaría un grupo de coristas. Debido a esto, Sócrates le argumenta a Nicomaquides que, pese a que no fuera lo mismo un coro y un ejército, tanto para uno como para otro se hace necesario escoger un buen personal para alcanzar la victoria, por lo que en este aspecto este sería un criterio universal que permitiría un verdadero resultado satisfactorio del actuar administrativo:

- Pero Antístenes es ambicioso, y eso es bueno que lo tenga un general. ¿No te has dado cuenta de que todas las veces que ha sido corego ha conseguido la victoria?
- ¡Por Zeus!, dijo Nicomáquides, no es lo mismo dirigir un coro que un ejército.
- Aun así, dijo Sócrates, sin tener ninguna experiencia de canto ni de la instrucción de coros, fue capaz de encontrar los mejores para esta actividad.
- Entonces, dijo Nicomáquides, también en el generalato encontrará a otros que ordenen las tropas por él, y a gente que combata en su lugar.
- Entonces, dijo Sócrates, si también en la guerra sabe descubrir a los mejores, como en los certámenes corales, y los selecciona, lógicamente también en eso se alzarán con la victoria, y también es probable que esté más dispuesto a hacer gastos por su cuenta para conseguir la victoria en la guerra con la ciudad entera que no para vencer en una competición coral sólo con su tribu (*Mem*, 3. 4. 3-5).

Ante estos planteamientos de Sócrates, Nicomaquides reitera la réplica que pareciera sugerir que la actividad de dirigir un ejército de dirigir un coro sea lo mismo y que una misma persona, sin experiencia en cualquiera de las dos cosas, pudiera llevarlo a cabo. Ante ello, Sócrates precisa su argumento, señalando que sin importar lo que se quiera administrar, aquel que logre identificar lo que es necesario para ello y ponerlo a

disposición de quienes lo ejecutan, será un buen administrador. En palabras de Jenofonte:

-Estás hablando, Sócrates, como si la misma persona pudiera ser un buen director de coro y un buen general.

-Lo que yo quiero decir es que quien quiera que sea el que mande, si conoce lo que tiene que saber y es capaz de poner los medios, será un buen jefe tanto si tiene que mandar un coro, una casa, una ciudad o una guerra (*Mem*, 3. 4. 6).

A partir de ese argumento, Sócrates y Nicomaquides deciden analizar las actividades y habilidades que serían genéricas para ambas cosas (*Mem*, 3. 4. 7-10). Así, entre los diferentes puntos tratados en la discusión está el hecho de que tanto un corista como un general del ejército deben elegir, formar, crear obediencia, atraer, mantener y saber mandar a sus subordinados, para que estos le deban respeto y admiración, así como crear sistemas de castigo e incentivos, con miras a motivar el trabajo de otros. También, tanto el general como el corista deben aunar voluntades entre quienes mandan y los subordinados.

Finalmente, Sócrates plantea en la discusión que tanto los hombres dedicados a *negocios* del sector público como del privado son similares en cuanto a su manejo. Por otro lado, si aquellos líderes saben planear de la mejor manera con sus hombres será posible que alcancen la victoria en ambos sectores, todo lo cual depende de la manera de planearlo y aplicarlo. En últimas, un factor clave en ambos contextos refiere al hecho de que se trata con hombres y que el administrar consiste en el manejo propicio de ellos. En palabras de Jenofonte:

[...] No desprecies a los buenos administradores, Nicomáquides, pues el cuidado de los negocios privados sólo se diferencia del de los públicos en su número, pero en general son muy parecidos y sobre todo en lo que es más importante, que sin hombres ni unos ni otros se pueden llevar adelante, y que no gestionan unas personas los asuntos privados y otras los públicos, porque los que cuidan de los bienes comunes no emplean hombres diferentes de los que utilizan los que administran bienes privados. Los que saben emplearlos tienen éxito en los asuntos privados y en los públicos, pero los que no saben fracasan en unos y en otros (*Mem*, 3. 4. 12).

En síntesis, los puntos más relevantes de la discusión son la defensa de un principio de universalidad para el actuar administrativo, los cuales se supone que, al ser aplicados en distintos contextos (la familia, la milicia, los negocios, los coros, etc.), funcionan igual sin importar si son de un sector privado o público. La habilidad fundamental del administrador tiene que ver, en este sentido, con el manejo de los hombres. Por tanto, de acuerdo a este razonamiento socrático retomado por Jenofonte, el buen administrador deberá ser diestro en las habilidades referidas a la interacción y dominio de lo humano, más que de tener experiencia en el asunto particular de la organización.

## Sobre la interpretación de George y Álvarez

En el primer capítulo de su libro de la *Historia del Pensamiento Administrativo*, titulado *La administración en las antiguas civilizaciones*, George y Álvarez tienen como principal objetivo destacar las posibles formas de administrar más primitivas en la historia de la humanidad. Sugieren de entrada que las actividades humanas asociadas a la contemporánea noción de lo que llamamos *administración* son tan antiguas como la necesidad del hombre de abogar por un orden social que beneficie la vida humana en colectividad (George y Álvarez, 2005: 1). Estos autores destacan cómo la práctica administrativa ha llegado a ser una actividad central no sólo de nuestra época sino de la humanidad misma; pero, a pesar de ello, es difícil de reconstruir paso a paso su historia.

Reconstruir la historia del pensamiento administrativo se manifiesta como un trabajo arduo, en tanto que la información que existe al respecto de las antiguas sociedades es, por demás, sumamente escasa, ubicua y difusa (George y Álvarez, 2005). A pesar de ello, se pueden destacar importantes hallazgos de escritos sobre lo administrativos en grandes y antiguas civilizaciones, que evidencian el hecho que desde épocas donde no se había institucionalizado la práctica de la administración como ahora, existía, no obstante, un conjunto de acciones que asociaríamos con la administración y que nacen de la necesidad imperante de un orden social (George y Álvarez, 2005).

Si se le mira de una perspectiva contemporánea o *moderna*, tal práctica social antigua podría ser catalogada como una pre-administración. No obstante, podría plantearse de una manera más justa que, de hecho, desde la antigüedad, tales prácticas ya hablaban de una *administración como técnica social* incipiente, y que lo que la diferencia de la *administración como tecnología social* de ahora es su rol institucionalizado y especializado, la existencia de escuelas de formación, de teorías que la sustentan y el apoyo del conocimiento científico para su ejecución. En todo caso, lo que parecen sugerir George y Álvarez (2005) es que las acciones administrativas, sin importar su época, tiene un núcleo común y son un *vestigio de la humanidad*.

Aclarado este contexto de ideas, se puede entender por qué George y Álvarez (2005) buscan indagar la génesis del pensamiento y las acciones administrativas en cada una de las antiguas civilizaciones. Empiezan, por tanto, por reflexionar la administración en la prehistoria, en los sumerios, el antiguo Egipto, el imperio babilónico, los hebreos, el antiguo imperio chino, la Grecia Clásica, entre otros. Respecto a ésta última (la Grecia Clásica), son destacados importantes elementos de estudio en donde se veía reflejada la especialización y división del trabajo, los métodos y tiempos estipulados para cada actividad, entre otros elementos resaltados principalmente por algunas obras como *La república* de Platón.

Pero George y Álvarez (2005) destacan con mayor interés el registro de Jenofonte en donde se evidencian las primeras anotaciones del principio de la universalidad de la administración a partir del discurso de Sócrates. De acuerdo a estos autores, con aportes como estos desde la antigua Grecia, se empezó a evidenciar que los hombres, centurias antes de Cristo, se daban cuenta que un buen administrador podría trabajar de igual

manera en una “empresa de jabones” como en una “empresa de automóviles” y que no se deberá adquirir una nueva habilidad para poder realizar un trabajo relativamente distinto si se basa en los mismos principios básicos (George y Álvarez, 2005, p. 14).

Así las cosas, estos autores citan directamente una traducción de E. C. Marchant del diálogo de Sócrates y Nicomaquides elaborado por Jenofonte. Por el análisis que estos autores realizan y los fragmentos que citan, parece ser que su interpretación se encuentra a favor del principio de universalidad de la práctica administrativa. Como se puede ver reflejado en el siguiente apartado citado por ellos:

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

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

“A pesar de todo Antistenes”, dijo Sócrates, “sin estar calificado en música ni en la enseñanza oral fue capaz de encontrar la maestría en esos campos” (*Mem.* 3. 4; citado por George y Álvarez, 2005: 14).

En el anterior diálogo se puede evidenciar cómo Sócrates hace referencia a que no es necesario adquirir una determinada habilidad cuando se pasa de dirigir un coro a dirigir un ejército, ya que se basa en los mismos principios. Se hace énfasis en que no es importante lo que se va a dirigir sino la manera en la que se dirige. También se destaca lo importante que es escoger el grupo de trabajo o el equipo al que se va a dirigir, el cual debe de ser el mejor calificado en cualquier ámbito al que se refiera. En referencia a la obra citada:

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

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

“Digo”, exclamó Sócrates, “que sobre cualquier cosa que un hombre pueda presidir, si sabe lo que necesita, y si es capaz de proveerlo, será un buen presidente, ya tenga la dirección de un coro, una familia, una ciudad, o un ejército” (*Mem.* 3. 4; citado por George y Álvarez, 2005, p. 14).

Esta parte del diálogo deja en evidencia que no importa si la especialidad de un hombre está en la música o en el manejo de tropas. Como sea que esté capacitado, puede ser capaz de administrar también otro tipo de actividades, o todo tipo de organizaciones, como lo son en este caso la familia, un negocio, etc., si cuenta con la pericia y habilidad administrativa que obedece a unos principios universales referido al manejo de los hombres.

Al final del diálogo interpretado por George y Álvarez (2005) se trata el tema de que la principal cuestión en todo este asunto es que tanto los negocios públicos como los



privados se asimilan en un aspecto, el cual refiere a que cada uno debe ser manejado por hombres. Independientemente de si el hombre que lo dirija sea hábil en labores operativas del sector público o en el privado, el factor clave en el manejo de ambos es reconocer los principios universales del actuar administrativo y aplicarlos en cualquier contexto, siempre confrontando a los *enemigos*, buscando el éxito y evitando el fracaso de lo que se emprende.

### **Universalidad y particularidad: una mirada crítica.**

Para analizar críticamente el problema del principio de universalidad de la práctica administrativa es necesario considerar las implicaciones de lo que defiende Jenofonte tras la figura de Sócrates y que retoman George y Álvarez. Es decir, es preciso ubicar qué es lo universal y problemático de la práctica administrativa: ¿lo problemático radica en lo universal de sus principios, de su aplicabilidad o de si lo universal se presenta como necesario y suficiente para el buen actuar administrativo?

#### *Universalidad en cuanto a la extensión de aplicabilidad.*

El primer carácter de universalidad del actuar administrativo parece indicar que la administración es aplicable a cualquier contexto, sin importar si se “[...] tiene que mandar un coro, una casa, una ciudad o una guerra” (*Mem*, 3. 4. 6). *Prima facie*, parece no ser problemático aceptar que lo universal consista en que la administración se pueda aplicar a numerosos contextos organizacionales, formales e informales, y, extendiendo un poco más dicho argumento, podría incluso decirse que su aplicabilidad se puede identificar en distintas épocas. Sin embargo, hay quienes sustentan que por *administración* sólo se debe entender a aquel tipo de práctica social que se vincula íntimamente con la empresa (tipo de organización hegemónica), que surge y se institucionaliza a partir de la revolución industrial y el auge del sistema socioeconómico capitalista. Posturas tales como las de Drucker (1966, citado por Dávila, 2001) son un ejemplo de ello. Desde esta postura, parece problemático pensar un tipo de administración más allá del capitalista-empresarial en tanto que gran parte de la literatura administrativa ha sido creada por y para dicho contexto.

Así las cosas, si se defiende un carácter universal de la administración en este sentido, tendría que comprometerse una postura tal que i) no limite el actuar administrativo como institución únicamente existente en una época de la humanidad en particular; ii) que considere su contexto de aplicación a algo más que la empresa privada capitalista; iii) que el pensamiento administrativo deba renovar su postura tradicional.

Para defender la primera postura, se tendría que admitir que, si bien es cierto que el rol administrativo se ha especializado y tipificado ampliamente en la contemporaneidad y que, por ello, parecen encasillar a la administración con este contexto en específico, ello no niega necesariamente que en las antiguas sociedades haya habido presencia de un actuar administrativo incipiente. Ciertamente, deben existir características propias del

tipo de administración que se asiste en la sociedad contemporánea, las cuales, a propósito, han sido ampliamente criticadas por enfoques como el humanismo radical (véase Aktouf, 2001). Pero, como lo describen George y Álvarez (2005), existe un soporte histórico de la historia del pensamiento administrativo en donde se puede aludir a aplicaciones administrativas en distintos contextos que van desde las antiguas civilizaciones y que, además, se encuentran registrados en documentos de importante análisis.

Una de las características del actuar administrativo contemporáneo es, por ejemplo, que se da como resultado de una fuerte formación especializada y que, además, se fundamenta con conocimientos de las ciencias sociales. Esto ha dado para que la *administración* se entienda como un tipo de *tecnología social*, esto es, como una técnica basada en conocimientos científicos. A partir de tal argumento podría decirse que, por ello, no podría existir una administración en la antigüedad, en tanto que no existía en tal época un fundamento en el conocimiento científico para el actuar administrativo. Sin embargo, para algunos autores, lo que distingue a la técnica de la tecnología (o técnica moderna) es que ésta última se basa en conocimientos científicos y la anterior en otros tipos de conocimientos no científicos (véase Quintanilla Navarro, 2004; Mitcham y Mackey, 2004). Así las cosas, ello no niega que en la antigüedad haya habido una *técnica social* de la administración, esto es, un tipo de *quehacer humano* basado en conocimientos no científicos.

El segundo supuesto de dicha postura según la cual la administración sólo se aplica a la empresa puede ser fácilmente rebatido a partir de posturas como las de Dávila (2001) y Múnera (2007), en donde se clarifica que las empresas son tan sólo un tipo de organización existente. De esta manera, estos autores argumentan que la aplicabilidad del actuar administrativo se da a todos los tipos de organizaciones en general y no exclusivamente a la empresa. A esta postura se le sumaría la posibilidad de que la administración se aplique a diversas organizaciones informales, como la familia; aunque, en este sentido, tal práctica también se haga de una manera informal e implícita al punto que pasa desapercibida.

Finalmente, el hecho de que el pensamiento administrativo contemporáneo se enfoque en el análisis de la administración de la empresa capitalista de manera preponderante no es un obstáculo para pensar una universalidad de la aplicabilidad de la práctica de la administración. Por un lado, el mismo trabajo de George y Álvarez (2005) alude a la existencia de diversos documentos que refieren a ideas primigenias del actuar administrativo en la antigüedad y el medioevo. Por otro lado, trabajos de autores como Aktouf (2001) y posturas tales como el humanismo radical y los estudios críticos en administración, buscan precisamente que el pensamiento administrativo se renueve y piense más a la organización en general, en diversos contextos históricos, económicos y sociales.

*¿Necesario y suficiente?: la universalidad en cuanto a los principios del actuar administrativo.*

Cuando Sócrates le insiste a Nicomaquides que “[...] quien quiera que sea el que mande, si conoce lo que tiene que saber y es capaz de poner los medios, será un buen jefe tanto si tiene que mandar un coro, una casa, una ciudad o una guerra” (Mem. 3. 4. 6) y que todo acto administrativo, en últimas, tiene que ver con el factor humano y, por tanto, el buen administrador debe saber seleccionar, manejar y sostener su personal, es como si estuviera sugiriendo que existen ciertas bases de habilidades y conocimientos que le son propios a cualquier administrador. El problema, entonces, también parece estar en defender una postura según la cual se afirma que i) existen principios universales idénticos para todo actuar administrativo y que ii) sólo conociendo estos principios es *suficiente* para administrar bien cualquier tipo de organización o emprendimiento humano, sin la necesidad de experiencia en el campo particular que se requiera administrar. Lo problemático con respecto a los principios universales idénticos para todo actuar administrativo consiste en que aún no existe un pleno consenso.

Es cierto que las clásicas funciones del proceso administrativo de *planear, organizar, dirigir y controlar*, que están basadas en la propuesta de Fayol (1961), han tenido amplia acogida dentro de los círculos académicos para describir el actuar administrativo (Dávila, 2001: 19). Sin embargo, también puede considerarse que lo basal en la práctica administrativa se refiere a la función básica como la *toma de decisiones*, la cual está implícita en las funciones antes mencionadas y alcanza su auge en la literatura con trabajos como los de Simon (1945). Por otro lado, es conocido el aporte de autores como Mintzberg (1973/1975) en el cual, a partir de estudios empíricos, se identifican conjuntos de funciones como las *interpersonales, informativas y decisorias*, que se dan en el terreno de lo observacional de lo administrativo. Así las cosas, ante tal diversidad, ¿cuál postura debemos tomar como la que reflejan los *principios universales del actuar administrativo*?

A pesar de lo anterior, hasta cierto punto parece al menos concebible la existencia de principios universales del actuar administrativo. Pero si tal cosa puede llegar a identificarse, una *universalidad en sentido estricto*, tendría que poderse hallar tales principios en la diversidad de modos de administración sin importar el sistema socioeconómico contemporáneo en el cual se aplique (capitalismo, socialismo, comunismo, etc.). Un conjunto de principios universales para el actuar administrativo, en sentido estricto, tendrían que ser identificables también en cualquier momento histórico de la humanidad, ya sea que se trate de las sociedades antiguas, medievales o modernas, como lo intentan reflejar George y Álvarez (2005). Por extensión, tales principios se hallarían también más allá de la organización empresarial capitalista contemporánea, e incluso más allá de las organizaciones netamente formales.

Tal exigencia descarta al menos la posibilidad de que se traten como principios universales las funciones interpersonales, informativas y decisorias de las que habla Mintzberg (1973/1975), puesto que estas, al provenir de un estudio empírico aplicado a gerentes de un contexto particular contemporáneo, reflejan más bien actividades propias de la administración de nuestro tiempo. Además, es relevante admitir la crítica de Koontz

(2012, p. 25), en la cual utilizó una muestra de estudio muy reducida y que muchas de las actividades que Mintzberg encontró son en realidad evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

De esta manera, resta por analizar si la toma de decisiones y las funciones clásicas del proceso administrativo son candidatos a ser considerados como los posibles principios universales del proceso administrativo. Para el primer caso, resulta plausible imaginar que en todo actuar administrativo se da, en mayor o menor medida, formal o informalmente, procesos de toma de decisiones. Así las cosas, la toma de decisiones sería tan transversal y basal en el proceso administrativo. Sin embargo, son imaginables diversos contextos en donde se tomen decisiones y no se esté ejerciendo la labor administrativa. Más aún, la concepción planteada por Simon (1945) considera que, más bien, las *organizaciones formales contemporáneas* son un medio que facilita la toma de decisiones y que, en este contexto, tal cosa se vuelve un asunto importante para analizar el comportamiento administrativo, pero en la medida en que la toma de decisiones es más bien una actividad propia de numerosas acciones humanas y que el trabajo de Simon (1945) sólo se refiere a organizaciones formales en la contemporaneidad, no podría ser candidata como principio universal del actuar administrativo.

Las funciones clásicas del proceso administrativo resultan ser, así, las mejores candidatas para pensarlas como principios universales del actuar administrativo. Las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar son razonables como funciones exclusivas del administrar y resulta imaginable que puedan haberse dado tanto en la antigüedad como en cualquier otro periodo de la humanidad. También es plausible pensar estas funciones como aplicables en cualquier tipo de organización formal e informal y, además, fundamentadas tanto en conocimientos científicos como en conocimientos no científicos.

De hecho, de acuerdo a Pineda (2013), siguiendo la perspectiva presentada por George y Álvarez (2005), una necesidad básica a la cual parece responder la existencia del actuar administrativo en cualquier contexto humano es la necesidad del *ejercicio del orden social*. Tal carácter ontológico y esencial del actuar administrativo se ejercería de manera instrumental, sistemática e intencional en cualquier organización humana, siendo así como las funciones del proceso administrativo no serían más que *manifestaciones* de esa intención de generar orden en el actuar humano (Pineda, 2013, p. 13-14). Así las cosas, dada cualquier sociedad humana y el conjunto de organizaciones en ella, si se requiere orden social, será necesaria la existencia del actuar administrativo (Pineda, 2013).

Así las cosas, al menos como planteamiento teórico, es posible pensar como principio universal del actuar administrativo las funciones clásicas del proceso administrativo, las cuales son manifestaciones de esa necesidad instrumental, sistemática e intencional de orden social en diversos contextos organizacionales. Pero esto sólo soluciona la mitad del problema, pues sólo nos dice que tal principio es necesario, pero no suficiente para la aplicabilidad de un *buen actuar administrativo*.

Una de las consecuencias del planteamiento universalista planteado por Sócrates en el relato de Jenofonte es que sólo con conocer y aplicar esos principios es suficiente para un buen actuar administrativo. No es, pues, necesaria la experiencia particular en un campo dado donde se requiera aplicar la labor administrativa. Sin embargo, es aquí donde tiene más problemas el planteamiento socrático, pues si bien es cierto que puede existir un conjunto de principios universales de la administración, ello no supone que puedan aplicarse de igual manera para todos los contextos organizacionales.

En el pensamiento administrativo contemporáneo es común el planteamiento de que las organizaciones son complejas y que, además, en estas, debido a la gran contingencia ambiental, su manejo no es tan predecible. Desde el enfoque de la teoría contingencial, por ejemplo, se señala que no existe una única y mejor manera de administrar; cada organización se ve sometida a diversos elementos del ambiente que hacen que no exista una *receta* en donde los principios antes mencionados se apliquen de la misma manera (Dávila, 2001). Nada garantiza, entonces, que un sujeto sólo con conocer los principios universales de la administración realice un buen actuar administrativo, puesto que se omite el hecho de que la aplicabilidad de estos principios varía de acuerdo a elementos tan variados como los objetivos sociales, la estructura, las culturas, la tecnología, etc., de cada tipo de organización en particular.

En términos simples, el hecho de que exista una gran complejidad de la organización y el ambiente, de que existan diversos tipos de organizaciones y que, además, no exista una *única y mejor manera* de aplicar tales principios de la administración, hacen que el conocimiento y manejo de esos principios sea algo *necesario* más no *suficiente* para el buen obrar administrativo. Por tanto, en este aspecto específico, no podría hablarse de una universalidad completa.

Así las cosas, el problema del principio de universalidad de la administración puede subdividirse en tres niveles: a) como la posibilidad de aplicación a diversos contextos organizacionales a través de la historia; b) como la existencia de un conjunto de principios como base de actuar administrativo; c) como condición necesaria y suficiente para el buen obrar administrativo. Los dos primeros niveles son plausibles; el último, no lo es en sentido estricto.

### **Conclusiones.**

El objetivo del texto fue el de analizar el problema del principio de universalidad de la administración. Para ello se planteó un análisis del diálogo entre Sócrates y Nicomaquides que, en un primer momento, fue presentado desde una traducción sustraída de la obra de Jenofonte, las *Memorabilia*. Luego de esto, se analizó las implicaciones del mismo diálogo a partir de la interpretación expresada por George y Álvarez (2005) en su trabajo *Historia del pensamiento administrativo*. Finalmente, se realizó un análisis crítico de las consecuencias de los planteamientos socráticos de la

universalidad en términos de lo universal como *extensión* y como principios *necesarios* y *suficientes* para el buen obrar administrativo.

Como se mencionó líneas arriba, la postura que se defendió en este texto es un punto medio ante las dos posturas radicales de universalidad y particularidad: (a) existen algunos aspectos del actuar administrativo que son basales a toda administración, pero que (b) no sólo se ejecutan de forma diferenciada sino que, además, pese a ser *necesarios* no son *suficientes* para un ejercicio administrativo pertinente, pues (c) no sólo no existe una única y mejor manera de administrar, sino que la divergencia entre funciones sociales de las organizaciones y el cambio contingente y complejidad de las mismas hace que su aplicación requiera niveles de experticia particular.

### Referencias.

- Aktouf, O. (2001). *La administración: entre tradición y renovación*. Cali: Artes Gráficas del Valle.
- Dávila, C. (2001) *Teorías organizacionales y Administración. Enfoque crítico*. Bogotá: McGRAW-HILL.
- Drucker, P. (1966) *The Effective Executive*. Nueva York: Harper and Row.
- Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general*. 1ª. Ed. (Trad. Gusmán del Camino, A.)
- George, C. & Álvarez, L. (2005) *Historia del pensamiento administrativo* (2da edición). México: Pearson Educación.
- Jenofonte (1993) [Mem.] *Memorabilia. Recuerdos de Sócrates. Económico. Banquete. Apología de Sócrates*. (Trad.e introd. Zaragoza).Madrid: Editorial Gredos.
- Koontz, H. (2012) *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGrawHill.
- López, J. (2008) “Introducción al estudio del estatus epistemológico de las ciencias administrativas en Mario Bunge”. En *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM*. Vol. 11, N° 22. P.p.: 11-17.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of managerial work*. Nueva York: Harper and Row.
- Mitcham, C. & Mackey, R. (2004). *Filosofía y tecnología*. España: Ediciones Encuentro.
- Pineda, E. (2013). “La praxis administrativa y el orden. Una noción de la práctica administrativa como ordenación instrumental, sistemática e intencional de las organizaciones”. En *Revista Ensayos, De los estudiantes de Administración de Empresas*. No. 6. P.p.: 13-28.
- Quintanilla, N. (2004) “Prólogo a la edición española” en *Filosofía y tecnología*. Mitcham, Carl & Mackey, Robert (2004). España: Ediciones Encuentro.
- Simon, H. (1945) *Administrative Behavior. A study of decision making in administrative organization*. Nueva York: Free Press.