Apuntes para una Historia del Pensamiento Administrativo Colombiano:

"La Administración en la Sociedad Muisca"

Sus procesos

LUIS ERNESTO ROMERO ORTIZ *

INTRODUCCION

Como continuación del trabajo presentado en el número anterior de la REVISTA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS, se entrega en este artículo la segunda parte del estudio relacionado con la Administración en la Sociedad Muisca.

La presentación del tema se ha dividido en dos partes así:

1. Aspectos relacionados con la Estructura Organizacional Muisca que involucran esencialmente la División del trabajo y la estructura de Jerarquías, los cuales fueron tratados en la primera parte del estudio, y

2. Aspectos relacionados con las Acciones Administrativas de la Sociedad Muisca es decir, los procesos y actuaciones en los cuales se refleja la manera particular de administrar su organización que concibieron estos aborígenes, la cual se presenta en el presente artículo.

Es conveniente para introducir al lector en esta segunda parte, señalar las principales conclusiones presentadas con relación a la estructura de la Organización Muisca y que se resume así:

- La existencia de población Muisca entre 600,000 y 1,000,000 de indígenas, exigía un alto sentido de organización tanto política como económica que posibilitó la producción de bienes necesarios para el sustento y la permanencia de pueblo tan numeroso.

RESUMEN

El presente artículo completa la descripción de la Administración en la Sociedad Muisca y se ha centrado específicamente en el análisis y evaluación de las acciones administrativas que estuvieron presentes en dicha Comunidad aborigen, utilizando para el efecto como marco referente el proceso administrativo fayoliano compuesto por las fases que su autor llamó: Previsión, organización, mando, coordinación y control.

El desarrollo del trabajo parte la determinación de la manera particular como los Muiscas concibieron la misión administrativa de su organismo social, tomando a continuación cada una de las fases administrativas para, analizar como su desarrollo tecnológico, sus actividades productivas y de comercio, su organización jerárquica y su normatividad legal de manera que al final del artículo se puede afirmar que los Muiscas aplicaron en su existencia cotidiana el proceso administrativo en sus diversas fases lo cual les permitió no solamente mantener un orden social y un orden material en armonía sino también alcanzar un alto grado de desarrollo superior a otras comunidades precolombinas y comparable con el de otras civilizaciones aborígenes de América.

* Administrador de Empresas U. Externo de Colombia
Decano Administración de Empresas E.A.N.
Profesor investigador U. Externo de Colombia
la categoría social a que perteneciera cada individuo y además hubo una alta especialización de tareas al interior de cada categoría social.

— La estructura de jerarquías Muisca, de tipo piramidal, implicó la existencia de un cuerpo administrativo cuyo cargo más alto fue el de Zipa o Zaque según la región que gobernara siguiéndole en orden descendente de jerarquías el cacique, el capitán y el guecha hasta completar dicho cuadro administrativo el Úeque o sacerdote cuyas funciones eran más de asesoría que de mando.

EL CUERPO SOCIAL ORGANIZADO Y SU MISIÓN ADMINISTRATIVA

Se había indicado ya cómo en todo tipo de organización humana está presente alguna forma de administración independiente de su nivel de desarrollo y que por lo tanto la práctica administrativa ha existido desde tiempos remotos; la Organización Muisca no podía ser ajena a este fenómeno social.

Esta práctica administrativa es producto de la acción humana racional que se da en la búsqueda de soluciones a las necesidades del hombre y que permite combinar cierto tipo de actividades que derivan en la obtención de los objetivos sociales.

Para Henri Fayol ingeniero francés conocido como el "padre de la administración", la acción administrativa se puede concebir como un proceso compuesto de una serie de fases o elementos así: previsión, organización, mando, coordinación y control los cuales se integran en una función administrativa, tienen por órgano y por instrumento el Cuerpo Social de la organización.

Define Fayol el Cuerpo Social como el grupo de personas que conforman una organización a los cuales llama agentes sociales cuya responsabilidad es la de cumplir con un conjunto de pautas de acción denominadas por el mismo autor como la Misión Administrativa del cuerpo social.

Esta concepción de Fayol acerca de la responsabilidad de los individuos dentro de la organización social en la llamada Misión Administrativa es el prisma bajo el cual el presente estudio determina el quehacer administrativo de los Muisca; la misión administrativa está compuesta de dieciséis (16) guías de actualización las cuales el autor del presente trabajo agrupa relacionándolas con las fases del proceso administrativo así:
<table>
<thead>
<tr>
<th>Fase del Proceso Administrativo</th>
<th>Guías de acción de la Misión Administrativa</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Previsión</td>
<td>- Vigilar para que el programa de acción sea conscientemente preparado y rigurosamente ejecutado</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Cada servicio debe tener a su frente un hombre competente y activo; cada agente debe estar en el puesto donde puede rendir el máximo de servicio</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Definir claramente las atribuciones</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Estimular la afición a las iniciativas y a las responsabilidades</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Remunerar equitativa y hábilmente los servicios prestados</td>
</tr>
<tr>
<td>Mando</td>
<td>- Establecer una dirección única, competente y vigorosa</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Formular decisiones claras, netas y precisas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Prestar una atención particular a la unidad de mando</td>
</tr>
<tr>
<td>Coordinación</td>
<td>- Vigilar para que el organismo social y el organismo material se hallen en relación con el fin, los recursos y las necesidades de la organización</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Concertar las acciones y coordinar los esfuerzos</td>
</tr>
<tr>
<td>Control</td>
<td>- Vigilar el orden social y el orden material</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Aplicar sanciones contra faltas y errores</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Hacer respetar la disciplina</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Vigilar para que los intereses particulares estén subordinados al interés general</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Hacer controlar todo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Combatir los abusos de reglamentación</td>
</tr>
</tbody>
</table>

A Continuación, se describen las Acciones Administrativas Muisca utilizando como marco referente el proceso administrativo fayolista implícito en las llamadas guías de acción que según este autor, deben cumplirse en toda organización que busca racionalmente cumplir con su Misión Administrativa:

**LA PREVISIÓN: EL PROGRAMA DE ACCIÓN**

"Prever significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo..."; "el llamado Programa de Acción es a la vez el resultado que se desea obtener, la línea de conducta a seguir, las etapas a franquear, los medios a emplear (...) para un determinado período de tiempo". Es ésta la manera como Fayol define la previsión" (hoy llamada planeación) y su expresión, es decir el programa.

De dicha definición pueden destacarse sus elementos más importantes como son: El objetivo a alcanzar, los medios, las políticas a seguir, las fases y el período de tiempo. Con respecto a la Organización Muisca, los aspectos más trascendentales de su existencia estaban cubiertos por un programa de acción previsto con suficiente antelación y rigurosamente controlado en su ejecución; antes de mostrar algunos de ellos es conveniente destacar que no es posible formular un programa si no se tiene una percepción muy completa del concepto cronológico de la variable tiempo. Los Muiscas codificaron el tiempo mediante la elaboración de diversos tipos de calendarios según fuera la actividad en la cual fuera a ser utilizado; es así cómo tuvieron un calendario "agricola" basado en los movimientos de la luna, un calendario "ritual" utilizado para la realización de ceremonias y un calendario "civil"
usado especialmente en las actividades comerciales, todos los cuales contaban con un rico léxico para ser expresados⁹.

Alejandro de Humboldt, quien sintiera especial interés por los Muiscas durante su paso por Colombia, dejó sus comentarios sobre el calendario muiscaino de lo cual se extrañan los siguientes párrafos:

"En el imperio del Zaque, el día, Sua, y la noche Za, tenían cuatro partes: la Sua-mena, desde la salida del sol hasta mediodía; Sua-mecca, del mediodía hasta la medianoche; Zasca, desde la puesta del sol hasta la medianoche y Cagui desde medianoche hasta la nueva salida del sol".

"La menor división del tiempo entre los Muiscas era de tres días, siendo desconocida la semana de siete... Dedicábale el primero del pequeño período de tres a un gran mercado que se celebraba en Turmequie. El año, Zocan, se distribuiría en lunas, y veinte de éstas componían el año cíclico común, conteniendo treinta y siete el de los sacerdotes y veinte de estos grandes años, el Ciclo Muiscas. Para distinguir los días lunares, las lunas y los años, se empleaban series periódicas cuyos diez términos eran números¹¹..."

Contando los Muiscas entonces con un calendario para cada actividad, no les era difícil establecer programas de sus labores, como lo indica Fernández de Piedrahita al destacar que existía un tiempo para cosechas y otro para comercio, y otro para fiestas¹², períodos que iban antecedidos de actividades preparatorias como en el caso de las actividades agrícolas que requerían de todo un programa de cultivos¹³ cuyas fases a grandes rasgos eran las siguientes:

- Determinación de los terrenos más aptos y convenientes
- Limpieza de la maleza
- Preparación del terreno
- Cercado para evitar la acción de animales
- Consecución de la semilla
- Siembra y
- Recolección para consumo y/o intercambio

La fundamentación religiosa de las acciones muiscas estaba presente también en sus acciones administrativas y es así como la llamada Zaga era todo un programa de acción que preveía el disponer de la ayuda de sus dioses para lograr el éxito en las actividades; Fernández de Piedrahita describe así la Zaga¹⁴:

"...Con (el) fin de tener a sus dioses más propicios para las súplicas que habían de hacerles, ayudaban antes de ponerse en ejecución grande número de días, y muchos de ellos sin comer cosa alguna... y no solo a esto se reducía la abstención, sino a un recogimiento grande mientras duraban el ayuno, y en ese tiempo no se lavaban el cuerpo, apartándose los hombres de toda género de mujeres, y ellas de los hombres..."

En las acciones de guerra, los Muiscas pusieron en juego todas sus habilidades de previsión de las cuales un brillante ejemplo de estrategia y táctica militar es el plan mediante el cual el Zaque Nemequene invadió y puso bajo su poder al cacique de Guatavita, plan que fue reconocido por José Antonio de Prada¹⁵ como "un proyecto de profunda simulación"; a este respecto, basta con resonar el siguiente párrafo del cronista Fernández de Piedrahita en el cual Saguanachicha explica a sus hombres el plan concebido para conquistar a los tusa-gaenses¹⁶:

"Verdad es (decía a sus capitanes) que el paso es estrecho y nos tienen cogida la cuesta; pero esa misma que fuere ventaja contra nosotros, siendo los contrarios menos y más guerreros, ha de ser un ventaja contra ellos por el embarrado que se ha de causar en tan corto espacio una muchedumbre viscosa; y más si se hallan cortados cuando menos lo piense su confianza; y así hay de parecer que hagamos alto hasta mañana, disponiendo que dos mil de los nuestros penetren el monte esta noche, sin ser sentidos, hasta ganar las espaldas al enemigo, para que al romper el alba, será la señal de avance, empecemos los unos y los otros los primeros ataques de batalla".

Diversos cronistas e historiadores coinciden en explicar cómo los cargos más importantes dentro de la Estructura Jerárquica Muiscas, incluyendo el de Zaque o Zaga, para ser ocupado exigían de quienes lo hicieran, un amplio y controlado programa de preparación para el mando¹⁷ que incluía formación física, moral y espiritual como forma de garantizar un buen desempeño de sus futuros gobernantes. Se puede afirmar que el sentido de Previsión era entre la Sociedad Muiscas una pauta de conducta que les permitía en sus acciones fundamentales alcanzar sus objetivos mediante programas racionales bien diseñados.
ORGANIZACION: El mejor hombre en el cargo. Clara definición de atribuciones. Estímulo a la iniciativa y a la responsabilidad. Remuneración a los servicios prestados.

En el artículo anterior sobre el tema, quedó establecido que los Muiscas tenían una fuerte especialización en sus tareas que llegó hasta la existencia de regiones de una alta preparación en la ejecución de las labores a ellas asignadas por la División Social del Trabajo. Son dos las razones por las cuales puede explicarse la existencia de la especialización regional: La primera, la existencia de materias primas concentradas en algunas regiones como es el caso de la sal, las esmeraldas, el algodón y el oro; y la segunda razón, la presencia de indígenas con un mayor grado de capacidad técnica en la ejecución de tareas como lo expresó de cierto grupo en sus crónicas fray Lucas cuando señaló que "son los Guatavitas por la mayor parte plateros de oro, y en este arte reputados por los más suyiles". Se indicó ya cómo los Muiscas contemplaban un programa de formación de sus dirigentes para los diversos cargos con el fin de tener precisamente a los mejores en las funciones más importantes. Existe un hermoso texto literario llamado "EL MOXA" que si bien es una novela, describe perfectamente la forma como eran criados y educados los moxas, jóvenes que serían sacrificados a Sua, el Sol. Con todo y este destino trágico, estos indígenas asumían con verdadero sentido del deber la función que debían cumplir dentro de las creencias y valores de sus pueblos. Se daba entre los Muiscas además una Estructura Jerárquica (ya expuesta) cuya representación permite entender la clara definición de atribuciones de cada uno de los miembros de la Organización:

Se encontraba la anterior estructura apoyada en otras estructuras igualmente complejas de orden jurídico y legislativo y estaba subdividida a su vez en otras menores al interior de cada escala jerárquica, de forma que cada individuo en la Sociedad Muica conocía el lugar y la función que en ella le correspondía.

Este conocimiento era de por sí el mayor estímulo a sus actividades en las cuales la iniciativa individual estaba delimitada por la normatividad social lo que no impedía que dicha iniciativa se diera y expresara en diversas manifestaciones culturales y religiosas de las cuales hay quedado hasta nuestros días bellas muestras. El estímulo a las iniciativas y al cumplimiento de las responsabilidades era de manera particular hecho por los máximos dirigentes a sus subordinados y muestra de ello está en las arenas que en estado de guerra hacían los jefes a sus guerreros; en una crónica, se encuentra por ejemplo la arena que el Zipa Nemequen hiciendo en una reunión con sus Caciques:

"...Será necesario que cada cual de los Caciques me oyen, tenga su gente de armas prevenida para de aquí a treinta días, que señalo de plazo; y que las prevenciones de bagaje y pertrechos necesarios se dispongan de suerte que el ejército no llegue a contigüidad de deshacerse por su falta; y estando dispuesto lo que os mando, parecéreis dentro del dicho término con todas vuestras tropas en mi presencia, para que en ella se hiciere la lista de la gente que hubiere de asistirme. Y os empeño mi palabra real de adelantar con honras y favores a los que en esta ocasión se señalen más en mi servicio..."

En las anteriores palabras se nota el sentido de previsión, la exigencia por el cumplimiento de las responsabilidades y la promesa motivante a quienes así lo hicieren de remunerarlos de la mejor forma posible.

En cuanto al aspecto de la remuneración, entendida como la retribución por un servicio prestado, (no importando el medio con que se retribuya) fue utilizada por los Muiscas en diversas situaciones de su vivencia social; es así como en las transacciones comerciales "demostraba el Chibcha su habilidad y el espíritu de usura pues si el deudor no pagaba en el plazo acordado, la deuda crecía por mitad a cada luna..." como lo indicó Matus Hurtado en una muestra de la retribución que por el crédito debía cancelar un deudor ante su acreedor. En las actividades militares, estaba igualmente presente la remuneración por servicios prestados en las activi-
dades de defensa de sus fronteras para las cuales contaban con grupos especializados que según un cronista:

"...todas ellas no tenían Rey soberano, porque se gobernaban como Behtarías, y a manera de cantones servían por el sueldo al príncipe que más bien les pagaba; y en aquella ocasión se prevenían en servicio del Rey de Tunja para la guerra que la movía el Zipa de Bogotá..."

Si se tiene en cuenta que esta cita corresponde a una crónica escrita en el siglo XVII, es decir hace más de trescientos años, podrá entenderse el cabal significado del "Servicio por el mejor sueldo" en ella expícito con lo cual se comprueba que los Muiscas entendieron la necesidad de la retribución económica a quienes cumplieran cierto tipo de servicios. La clase sacerdotal disfrutó especialmente de esta costumbre aborígenes pues recibían como dispensadores del bien y del mal, una serie de tributos en especie (mantas, alimentos) y en oro con el fin de que intercedieran ante sus dioses por el éxito en sus acciones así como por sus funciones de oráculos. Es indudable que el funcionario de mayor rango en la Organización Muiscarda (Zipa o Zaque) era quien mayor remuneración recibía por el cumplimiento de sus funciones, siendo entonces el que más beneficios económicos percibía y para cuya recaudación contaba con un grupo especial de indígenas que recorrían los diferentes territorios reclamando para el soberano dichos tributos.

Expresa Fayol que la unidad de dirección debe entenderse como la existencia de "un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin", unidad que debe ir paralela a la unidad de mando en la cual "para la ejecución de un acto cualquiera un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe", para lograr el cumplimiento de estos principios administrativos, es necesario según el mismo autor que se dé "una buena constitución del cuerpo social" es decir, la organización social tenga una adecuada estructura formal.

En la organización Muiscarda, se mostró la existencia de una distribución del poder y la autoridad en una estructura formal de tipo piramidal cuyo nivel máximo correspondía al Zaque o al Zipa según la región. En la lectura de las diversas crónicas, puede advertirse que la unidad de dirección estuvo presente en las unidades administrativas conocidas como Capitanías y en los Cacicazgos, en las cuales al frente de cada una se encontraba como jefe único con un poder decisorio completo el capitán o el Cacique respectivamente como lo expresa Rodríguez Freyle cuando destaca que:

"Y los unos y los otros muy respetados de sus vasallos, y con igual jurisdicción al administrar justicia (...) tenían a sus vasallos tan sujetos que si alguno quería cobijarse alguna manta diferente de las demás, no lo podía hacer sin licencia del señor y pagándolo muy bien y que el propio señor se la había de cobijar."
"Bien notorias son en estos reinos y en los extraños mis grandes hazañas, y a los que estás presentes mis glorias continuadas por tantas lunas, pues no se ha visto señor o cacique que se me haya atrevido, que ya no confiese postrado a mis pies la diferencia con que nos creó el Autor resplandeciente de la naturaleza. Mis estados son ya todas las tierras que ocupan estos dilatados llanos, sin las que tengo de la otra parte de la cordillera grande y de la montaña, que linda con la de los panches, sin que halle hoy persona en ellas que no viva gustosa debajo de mi dominio, y que no confiese ser digno yo solo por mi real sangre y esfuerzo de mandar y sujetar los demás reyes del mundo. Y así no puedo negaros que tengo a mucha afrenta mía que el Hunzaque, príncipe desigual conmigo, no solo no se me haya rendido (visto el estrago de tantos caciques confederados suyos), pero que intente hacer oposición a mi poder soberano (...) y así me halló resuelto a levantar ejército bastante para la empresa, sin apartar manos de ella ni reservar mi persona de tan glorioso empeño..."³⁰".

El anterior texto, permite desde el punto de vista administrativo concluir diversos aspectos de las acciones Muiscas entre los cuales deben destacarse los siguientes:

- Un vigoroso ejercicio de la dirección y el liderazgo por parte del Zipa quien tiene claridad meridiana sobre su poder y autoridad.

- La subordinación de otros jerarcas a la autoridad máxima del Zipa.

- La decisión de unificar bajo un solo poder toda la comunidad Muísca.

Esta búsqueda de la centralización administrativa por parte de los Muiscas, no significó que hubiera existido una dualidad de mando pues queda bien claro que los indígenas estaban subordinados bien al Zipa o bien al Zaquib pero en ninguna circunstancia a los dos jerarcas en forma simultánea.

Una dirección única y vigorosa implica según Fayol, una formación de los cuadros directivos igualmente rigurosa para garantizar el idóneo cumplimiento de las funciones por parte de éstos; esta concepción fue nítida en la Sociedad Muísca como bien lo señala Matos Hurtado al indicar que:

"A los herederos del Zipazgo se les aislaba y se les sometía a duras pruebas para enseñarlos a sufrir y a obedecer, para que después supieran man-
“Si moría algún señor legítimo sin dejar heredeño en el Estado, era desgracia en que manifestaban mucho sentimiento los vasallanos; pero no hacían diligencia alguna de su parte para elegirlo, por cuanto ésto tocaba rey de de Bogotá, y le pertenecía por derecho poner cacique a su voluntad para que les gobernase”.

COORDINACIÓN: Concertar acciones y coordinar esfuerzos. Vigilar que el orden social y material correspondan al fin, los recursos y necesidades del organismo social.

Dentro de la función administrativa juega papel importante la fase llamada de Coordinación entendiendo ésta como la forma de “establecer la armonía entre todos los actos y los esfuerzos” de una organización de manera que el “organismo material y el organismo social estén en relación con los recursos, necesidades, y fines” o como lo indicaría con meridiana claridad Henri Fayol, coordinar es “adaptar medios a un fin”.

Si la organización da unidad al grupo social asignándole un orden interno, la coordinación es la dinámica de la sociedad organizada, es decir, es el grupo social en movimiento. De la anterior afirmación puede captarse el valor que dentro de una organización tiene la presencia de la coordinación.

En la Sociedad Muiscas, sus miembros comprendieron la necesidad de actuar de forma coordinada a fin de garantizar la existencia de la organización social y de que ésta estuviera de manera permanente abastecida de los medios materiales necesarios para su subsistencia física. Para analizar los mecanismos de coordinación utilizados por los aborígenes Muiscas, es conveniente destacar del sinnúmero de sus acciones, aquellas relacionadas con la manera como interpretaron y aplicaron el trabajo social en la búsqueda de modificar y aprovechar los recursos de la naturaleza para proveerse de los productos necesarios para su diario vivir; es decir, de la tecnología, que les permitió mediante procesos específicos, elaborar las herramientas y determinar los métodos más convenientes para obtener los productos que les permitieron subsistir no solamente como comunidad sino como individuos biológicamente considerados.

Ha sido corriente en nuestra historia social, dar el calificativo de pueblos “bárbaros y primitivos” a los grupos indígenas precolombinos, despreciando por ignorancia o por pseudo-intelectualismo, el gran desarrollo tecnológico que dichos grupos alcanzaron ya fuera en la producción de alimentos o en la fabricación de objetos de culto.

No es el objetivo del presente trabajo descriptir y evaluar la tecnología resultante del trabajo humano en los Muiscas por lo cual a continuación solo se hará referencia a algunas actividades de estos indígenas que permiten corroborar la existencia de la coordinación en las tareas derivadas de la división social del trabajo que mantuvieron lo cual facilitó una adecuada integración, entre sus recursos materiales y el grupo social aborigen; a la llegada de los Españoles a territorio colombiano, los Muiscas se ocupaban principalmente en las actividades de agricultura, minería, la metalurgia y el comercio además de la fabricación de elementos para complementar su existencia como las herramientas, las armas, los utensilios domésticos, tejidos, y la construcción de sus viviendas y la cerámica.

“Ha sido corriente dar el calificativo de pueblos “Bárbaros y Primitivos” a grupos indígenas que alcanzaron un alto grado tecnológico y organizacional.”

En el ámbito de la producción, un buen ejemplo de coordinación dentro de los Muiscas está relacionado con el proceso de producción de la sal, elemento que se constituyera en importante producto no solamente para su alimentación sino también para el comercio con otros grupos aborígenes. Este producto se obtenía con dos métodos diferentes según el lugar en donde se encontraran los yacimientos. El primer método consistía en recoger de fuentes saladas la salmuera para lo cual utilizaban las vasijas de barro previamente elaboradas y luego mediante cocción y evaporación se deshidrataba en ollas llamadas gachas hasta compactar la sal en grandes panes que facilitaban su transporte y que permitían más fácilmente su conservación; Cardale de Schrmpff cita el siguiente detalle del proceso, extraída del Canto segundo de la Historia del Nuevo Reino de Granada de Castellanos:

“Con esto se partieron en demanda de Nemocón, que goza de las fuentes saladas, importante granjería para los naturales deste pueblo y el de Zipaquirá, no lejos deste, por acudir allí de todas partes a comprar las la sal que hacen del agua, en blancura y sabor aventajada a cuantas en las Indias he yo visto, La cual cuecen en vasos que de barro astopo tienen hecho para esto, que llaman
ellos gachas, y no sirven más de una sola vez, porque se quedan pegadas a la sal, que (ya formado el pan que pesa dos o tres arrobas, o más o menos de peso, según suele ser la capacidad de la vasija) no puede despegarse sin ser quebrada”.

La producción de sal exigía una serie de tareas anteriores a su obtención misma como la elaboración de vasijas, la consecución de la leña para los hornos de cocido etc. que implicaban una coordinación entre tales actividades, a fin de no interrumpir el proceso mismo y de manera subsiguiente las labores para el transporte y mercadeo en los sitios de consumo; el segundo método de obtención de la sal se hacía en las minas abriendo socavones y sacando el bloque de sal gema mediante la utilización de mazas, punzones y martillos diseñados para el efecto. Para la arqueóloga De Schrimpf, “es desconcertante la gama de formas asociadas, según parece, con el proceso de cocinar el aguasal. El cambio, desde alrededor del año 150 a.c. en adelante, de una única forma en los estratos inferiores de Nemocón, hasta no menos de 4 formas diferentes utilizadas al tiempo tanto en Nemocón como en Zipaquirá, sugiere una innovación técnica” que permite afirmar la presencia de técnicas desarrolladas entre los Muiscas para obtener sus bienes.

Otra acción Muiscas que permite establecer la coordinación en su quehacer se encuentra en la actividad comercial pues la existencia de mercados ubicados en lugares geográficos específicamente elegidos para tal fin y con periodicidad determinada, permitían a los aborígenes la obtención de todo tipo de productos que les eran necesarios para su existencia de manera que lograron establecer la integración entre lo material y lo social como resultado de las acciones coordinadas; según Miguel Triana:

"...la influencia chibcha alcanzaba largas distancias hasta las costas de Santa Marta donde circulaba su extenso comercio”.

Lo cual indica que el comercio Muiscas fue no solamente interno sino también externo; se realizaban ferias comerciales en Muequetá (Funzal), Zipaquirá, Pasca, Sorcota, Sugamuxi (Sogamoso), Hunzaza, Tunja, Turmeque y Rincón de Veles, cuyas características señala Vicente Restrepo indicando que:

"Tales mercados no eran espontáneos sino por el contrario, mantenían una periodicidad que iba desde mercados permanentes hasta los que se realizaban únicamente cada año y que en ocasiones eran altamente especializados”.

Son múltiples las tareas en que es posible determinar la coordinación de actividades entre los Muiscas como en la orfebrería y en la cerámica que exigían diversos y complejos procesos técnicos; sin embargo, para concluir lo relacionado con esta fase de la actividad administrativa entre tales grupos precolombinos se señala a continuación un texto de Matos Hurtado que describe la organización del transporte en diversos medios que permitieron y facilitaron el desarrollo coordinado de tareas en la Sociedad Muiscas:

"Es muy posible que las veredas paralelas para ir a ciertos lugares, templos o mercados, fueran construidas con el objeto de que se tomaran para el regreso la vía que se trajo. Las vías transversales llevaban a las labranzas y plantíos; y frente a los cercados de los caciques se abrían amplias calzadas de una extensión aproximada de media legua; en las trochas largas, a cada dos o tres leguas, levantaban tambos o paraderos con su respectivo sembrado, para proveer la alimentación de los indígenas que transportaban la sal”.

"El transporte en el curso de los ríos lo hacían en balsas o canoas; en los pasos o vados tenían tarabitas, puentes de bejuco y balo... El único medio de transporte terrestre que tenían era la espalda tanto de los hombres como de las mujeres; en esta forma conducían los alimentos, la sal, las gachas para la elaboración de ésta y vituallas en la guerra y los objetos industriales que llevaban a los mercados”.

EL CONTROL: Vigilancia del orden social y material. Sanciones a faltas y errores. Respeto a la disciplina. Subordinación del interés particular al interés general. Combate de abusos a las normas.

Señala Fayol como última fase de la función administrativa el control, lo cual no significa que sea el de menor importancia pues por el contrario, se aplica a todas las actividades y a todas las operaciones de la organización cualquiera sea su naturaleza y a todos los agentes cualquiera sea su jerarquía lo que permite comprender su alcance. Tal autor define el Control como el acto de "vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y las órdenes dadas" y destaca que para que éste sea eficaz debe ser realizado en tiempo oportuno y seguido de sanciones.

Para efectos del presente trabajo, se destacan del control dos aspectos: sin cuya presencia, (como lo
indicó Fayol no sería posible afirmar que en la Sociedad Muiscas hubiese existido como parte de las acciones administrativas; estos aspectos son:

- La existencia de una Normatividad bien definida y conocida por sus miembros, y

- La existencia de sanciones preestablecidas para quienes violan las normas.

Las normas y las sanciones son apenas una parte necesaria en el control que permiten la permanencia del orden social y del orden material dentro de una organización; un complemento importante del control es la verificación de lo planeado, es decir, una evaluación del cumplimiento de los programas preestablecidos. A continuación se tratarán cada uno de los aspectos que intervienen en el control en relación con los Muiscas.

En la mitología Muiscas, se señala que Bochica fue acogido por el Cacique de Sogamoso llamado Nompaanem quien se considera el primer legislador Chibcha del cual afirma De Zubiría:

"Las leyes moralizadoras de este cacique se reducían a cuatro: No matar, no hurtar, no mentir, y no quitar la mujer ajena. Para los asesinos estableció la pena de muerte y para los demás delitos, la de azotes la primera vez, la de infamia personal para los reincidentes y la de infamia hereditaria para los que continuasen delinquiendo".

Tal como coinciden en afirmarlo la mayoría de estudiosos del fenómeno Muiscas, este grupo precolombino contaba con un código de normas acerca del comportamiento social de sus miembros que alcanzó su máximo nivel de desarrollo con el Zipa Nemequene quien fuera resenado en sus crónicas por Fray Lucas Fernández de Piedrahíta así:

"Viendo pues, Nemequene la grandezza a que habían llegado su reino, y que toda seguridad de las monarquías se sustenta sobre los dos polos del premio y del castigo, y que éstos viven y se mantienen de la fortaleza de las leyes; con que los méritos y delitos se pesan según la calidad de ellos y de las personas, ordenó muchas leyes y estampolas en la memoria de sus vasallos, para que se gobernasen por ellas; y cumpliéronlas tan sin descuido y con tanta puntualidad, que se fueron arraigando de suerte que hasta nuestros tiempos permanecen entre ellos".

Se dieron entonces entre los Muiscas con rigurosidad las normas conocidas para sus actuaciones y que se convirtieron en el mejor mecanismo de control social; así mismo tenían establecidas diversas penas según el tipo de delito o falta cometida de manera que la disciplina de la comunidad se mantuviera. Un breve resumen de las normas y las sanciones por su violación, extractadas de una crónica del siglo XVII se presentan a adelante:

Al igual que se legislo sobre actos antisociales, también existió una normatividad sobre otros actos del individuo dentro del grupo social como aquellos relacionados con la sucesión de bienes, los tributos, los privilegios de los dirigentes, la utilización de joyas y atuendos para cada grupo, en particular, el matrimonio y otros aspectos familiares de manera que es posible afirmar que en la dinámica de la Sociedad Muiscas, todas sus ejecutorias estaban enmarcadas por un Código de Comportamiento que permitió el Control sobre los Individuos que se integraron.

En este aspecto del control, se llegó a tal punto de desarrollo que en una crónica se indica la existencia de un funcionario especial que actuaba a manera de Juez para evaluar e imponer las penas a que hubiere lugar; podría hablarse en términos de administración de la presencia de un supervisor de la organización; de la siguiente forma indica la mencionada crónica las calidades de dicho funcionario.
"... y establecidas (por Nemequene) otras penas ligeras para delitos leves, como son romper la manta o cortar el cabello, dispuso que para la indispensable observancia de las normas las que van dichas, fuese presidente de su Consejo Supremo, con sucesión de uno en otro, el Cacique de Subá, de cuya sentencia en aplicación de justicia, no se pudiéase apelar.

Se sumó a la presencia de un código social y a la aplicación de penas por su violación, un control permanente sobre los programas de acción previstos en los diversos órdenes de su vida como sucedía por ejemplo con el control sobre los actos de los adolescentes Moxas que estaban en preparación para el sacrificio o con el riguroso control sobre el programa de formación del futuro Zipa o Zaque de cuyo cumplimiento respondían en cada caso funcionarios nominados para el efecto. No estaban exentos de control los miembros superiores de la estructura jerárquica Muisca incluyendo el Zipa y los caciques como lo expresó Fernández de Piedrahita:

"Y es digno de saber que los delitos de los Caciques (dejada aparte la potestad que para ello tenía su rey) los podían castigar también sus mujeres de los mismos Caciques delincuentes, porque dejan los Moxas que aquellos eran hombres como ellos y que los vasallos por ser los caciques sus señores no los podían castigar, era justo que para que las culpas no quedasen sin pena, se la diesen sus mujeres; lo cual ellas hacían famosamente en las ocasiones en que les venía ser jueces de sus pobres maridos".

El escritorio anterior corrobora el control instituido por los Muisca para evitar abusos provenientes de sus dignatarios en el ejercicio del poder y permite confirmar un conocimiento claro de esta comunidad sobre los vicios que se pueden derivar del control mismo tal como lo indicara Fayol cuando señaló la dualidad de dirección a que puede llegar una organización cuando ejerce el control sin límites llegando al abuso de autoridad de quienes lo ejercen.

Con el análisis de esta última fase de la acción administrativa en la Sociedad Muisca, termina el presente trabajo en el cual se intentó de manera sintética describir y evaluar la forma particular como dicho grupo Precolombino se organizó y administró. Es apenas un intento este estudio que ha querido bajo la óptica del proceso administrativo fayolista, acercarse a la realidad de una gran civilización que se constituyó en orgulloso origen de nuestra nación y que desafortunadamente no fue comprendida en todo su valor por los conquistadores Españoles y por el contrario fue arrasada física y culturalmente con lo cual se perdió para siempre la posibilidad de un desarrollo cultural autóctono y la oportunidad de conocer en toda su dimensión la Sociedad Muisca.

El autor de estas modestas notas prefiere dejar las conclusiones al libre albedrío de quienes tengan la paciencia para leerlas y sólo desea agregar después de haber conocido tantas realizaciones valiosas de los Muisca, lo que éstos debieron excluir en los albores de su desaparición: ¡Agay quandola iu! (Oh, gran dolor!).
BIBLIOGRAFÍA

2 Ramírez, Carlos. “La Administración como expresión de actividad humana y como profesión”. Artículo en Revista EAN No. 1 Septiembre-Diciembre de 1986, p. 16.
6 Ibidem, p. 168.
7 Ibidem, p. 152.
9 Ibidem, p. 53.
11 Ibidem, p. 203.
15 Plaza, José Antonio de. “Memorias para la Historia de la Nueva Granada”. Bogotá, 1850. Imprenta del Neo-granadino, p. 44.
33 Ibidem, p. 75.
52 Ibidem, p. 68.