

“La Administración en la Sociedad Muisca” Sus procesos

LUIS ERNESTO ROMERO ORTIZ *

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 de 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 atrás indicadas y relacionándolas con la dinámica de la Sociedad Muisca en aspectos tan diversos 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. Externado de Colombia
Decano Administración de Empresas E.A.N.
Profesor Investigador U. Externado de Colombia

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, exigió 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.



Gráfico que muestra el tipo de habitación y gran parte del territorio del imperio de los muiscas.

(Instituto Colombiano de Antropología. Dibujo y documentación de Vidal A. Rozo)

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 Jeque o sacerdote cuyas funciones eran más de asesoría que de mando.

EL CUERPO SOCIAL ORGANIZADO Y SU MISION ADMINISTRATIVA

Se había indicado ya cómo en todo tipo de organización humana está presente alguna forma de administración¹ independiente de su nivel de desarrollo y que por lo tanto la práctica administrativa ha existido desde tiempos remotos²; 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 deriven 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 control³ los cuales al integrarse en una **Función Administrativa**, tienen por órgano y por instrumento el **Cuerpo Social** de la organización⁴.

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**⁵ 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 Muiscas; la misión administrativa está compuesta de dieciseis (16) guías de actualización⁶ las cuales el autor del presente trabajo agrupa relacionándolas con las fases del proceso administrativo así:

- Para mantener la cohesión de dicho grupo social, fue necesario desarrollar toda una estructura normativa reflejada en sus códigos y procedimientos legales así como una escala de valores que mediatizados por aspectos religiosos se convirtieron en pautas de acción social.
- Estuvieron presentes con absoluta claridad los diversos elementos que definen desde el punto de vista conceptual una organización como son los objetivos y metas comunes concebidos por los Muiscas con arreglo a su particular visión del Hombre y del Universo que lo rodeaba, la interacción que fue posible gracias a su idioma Chibcha y que permitió el proceso de la comunicación, y finalmente una clara división del trabajo social y una marcada estructura de jerarquías.
- Se dió entre los Muiscas una división en categorías sociales (nobles, artesanos y clase baja) que predeterminó la división social del trabajo según

Fase del Proceso Administrativo	Guías de acción de la Misión Administrativa
Previsión	<ul style="list-style-type: none"> – Vigilar para que el programa de acción sea conscientemente preparado y rigurosamente ejecutado
Organización	<ul style="list-style-type: none"> – 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 – Definir claramente las atribuciones – Estimular la afición a las iniciativas y a las responsabilidades – Remunerar equitativa y hábilmente los servicios prestados
Mando	<ul style="list-style-type: none"> – Establecer una dirección única, competente y vigorosa – Formular decisiones claras, netas y precisas – Prestar una atención particular a la unidad de mando
Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> – 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 – Concertar las acciones y coordinar los esfuerzos
Control	<ul style="list-style-type: none"> – Vigilar el orden social y el orden material – Aplicar sanciones contra faltas y errores – Hacer respetar la disciplina – Vigilar para que los intereses particulares estén subordinados al interés general – Hacer controlar todo – Combatir los abusos de reglamentación

A Continuación, se describen las **Acciones Administrativas** Muiscas 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 ACCION

“Preveer 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**⁷ (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 cobijados 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 tiempo⁸ mediante la elaboración de diversos tipos de calendarios según fuera la actividad en la cual fuera a ser utilizado; es así como tuvieron un calendario “agrícola” 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 Muisca durante su paso por Colombia, dejó sus comentarios sobre el calendario muisca¹⁰ de los cuales se extractan 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-meca, 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 Muisca era de tres días, siendo desconocida la semana de siete... Dedicábase el primero del pequeño período de tres a un gran mercado que se celebraba en Turmequé. El año, Zocam, se distribuía en lunas, y veinte de éstas componían el año civil o común, conteniendo treinta y siete el de los sacerdotes y veinte de estos grandes años, el Ciclo Muisca. Para distinguir los días lunares, las lunas y los años, se empleaban series periódicas cuyos diez términos eran números¹¹...”

Contando los Muisca 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, otro para comercio y otro para fiestas¹², períodos que iban precedidos 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 muisca 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 propi-

cios para las súplicas que habían de hacerles, ayunaban antes de ponerles en ejecución grande número de días, y muchos de ellos sin comer cosa alguna... y no solo a esto se reducía la abstinencia, sino a un recogimiento grande mientras duraban el ayuno, y en ese tiempo no se lavaban el cuerpo, apartábanse los hombres de todo género de mujeres, y ellas de los hombres...”

Codificaron el tiempo mediante la elaboración de diversos tipos de calendarios según fuera la actividad en que se usara”.

En las acciones de guerra, los Muisca 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 Zipa Nemequene invadió y puso bajo su poder al cacique de Guatavita, plan que fuera reconocido por José Antonio de Plaza¹⁵ como “un proyecto de profunda simulación”; a este respecto, basta con reseñar el siguiente párrafo del cronista Fernández de Piedrahita en el cual Saguanmachica explica a sus hombres el **plan** concebido para conquistar a los fusagasagaes¹⁶:

“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 serlo contra ellos por el embarazo que se ha de causar en tan corto espacio una muchedumbre visón; y más si se hallan cortados cuando menos lo piense su confianza; y así soy 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, que 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 Muisca, incluyendo el de Zipa o Zaque, 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 Muisca 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 tema¹⁸, quedó establecido que los Muisca 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 aborígenes 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 sutiles"¹⁹. Se indicó ya cómo los Muisca 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 novela²⁰, 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 Muisca 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 dejan por fuera de la estructura el grupo de sacerdotes o Jeques para mostrar cómo sus funciones eran más de asesoría y guía que de poder real.

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 Muisca 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 han 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 arengas que en estado de guerra hacían los jefes a sus guerreros; en una crónica, se encuentra por ejemplo la arenga que el Zipa Nemequene hiciera en una reunión con sus Caciques²²:

"...Será necesario que cada cual de los Caciques que 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 contingencia de deshacerse por su falta; y estando dispuesto lo que os mando, pareceréis dentro del dicho término con todas vuestras tropas en mi presencia, para que en ella se hiciera 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 señalaren 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 prestado²³, (no importando el medio con que se retribuya) fue utilizada por los Muisca 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 Matos Hurtado²⁴ 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 cronista²⁵:

“...todas ellas no tenían Rey soberano, porque se gobernaban como Behetrias, 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 explícito con lo cual se comprueba que los Muisca entendieron la necesidad de la retribución económica a quienes cumplieran con cierto tipo de servicios. La clase sacerdotal disfrutó especialmente de esta costumbre aborígen pues recibían como dispensadores del bien y del mal²⁶ 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 Muisca (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 fin²⁷”, 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 jefe²⁸”; para lograr el cumplimiento de estos principios administrativos, es necesario según el mismo autor que se de “una buena constitución del cuerpo social²⁹” es decir, la organización social tenga una adecuada estructura formal.

En la organización Muisca, 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 cobijar²⁹”.

La existencia de una jerarquización en las diversas categorías sociales de los Muisca mostró la **unidad de dirección** a nivel de capitanías y cacicazgos mas no a nivel del nivel jerárquico superior en donde existió una división en el poder entre el Zipa y el Zaque que fue causa de numerosas guerras internas en la búsqueda precisamente de unificar la **dirección** y el **mando** de la Sociedad Muisca. Este hecho fue corroborado por los conquistadores a su llegada y en alguna medida aprovechado para sus propios intereses; atestigua Lucas Fernández de Piedrahita la búsqueda por parte de los Muisca de una cabeza mayor única al narrar la forma como el Zipa Nemequene convocó a sus caciques hablándoles de la siguiente manera:

“Bien notorias son en estos reinos y en los extraños mis grandes hazañas, y a los que estais 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 crió 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 mehallo 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 Muisca 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 jefes a la autoridad máxima del Zipa.
- La decisión de unificar bajo un solo poder toda la comunidad Muisca.

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 Zaques pero en ninguna circunstancia a los dos jefes 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 Muisca 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-

dar y hacerse respetar. Una vez que tenían completamente dominadas sus pasiones y sus apetitos, pasaban a manejar el gobierno del Cacicazgo de Chía bajo la dirección inmediata del Zipa”.

“Y a los herederos de los sacerdotes o Jeques se les recluía por un tiempo de doce años en las cucas, especie de seminarios puestos bajo la dirección de un indio anciano que los acostumbraba al ayuno y a la continencia, y los instruía en los ritos y en las ceremonias del culto y en el cómputo del tiempo³¹”.

Se comprende del escrito anterior como los Muiscas dieron importancia a la **dirección competente** y **capaz** en los diversos cargos jerárquicos que tenían establecidos, concibiendo todo un programa de formación de los mandos superiores como la mejor forma de conseguir de éstos una adecuada gestión en la búsqueda de sus objetivos sociales.

La falta de documentos y la escasez de información acerca de los grupos sociales precolombinos, no permite analizar el **proceso de toma de decisiones** que los jefes Muiscas debieron tomar; sin embargo, en las crónicas de los primeros historiadores se encuentran descritas algunas acciones especialmente relacionadas con las actividades guerreras y de gobierno que permiten suponer la **toma de decisiones basada en la experiencia y en la tradición** como respuesta a la necesidad de escoger alternativas de acción para resolver situaciones sociales determinadas; tales decisiones cuando comprometían al grupo social en general, eran tomadas por quienes detentaban el poder no sin antes consultar con los Jeques o sacerdotes que se constituirán en un grupo de consulta y consejo como lo indica el siguiente texto extraído de una crónica del Siglo XVII:

“Para las guerras que emprendían y que constase la justificación de ellas, daban cuenta primero al sumo Sacerdote Sogamoso y después de oída su respuesta, el Cacique o general del ejército sacaba su gente de armas al campo, donde la tenía veinte días arreo, cantando sin cesar las causas que lo movían a ellas y suplicando al Bochica y al Sol no permitiese que ellos fuesen vencidos, pues tenían la razón de su parte³²”.

Una muestra de la **capacidad decisoria** de los Zipas o Zaques y de la **delegación** que por derecho propio hacían a otros funcionarios como los caciques, puede inferirse de la forma como Fernández de Piedrahita describe la **nominación** de Caciques:

“Si moría algún señor legítimo sin dejar heredero en el Estado, era desgracia en que manifestaban mucho sentimiento los vasallos; pero no hacían diligencia alguna de su parte para elegirle, por cuanto ésto tocaba rey de de Bogotá, y le pertenecía por derecho poner cacique a su voluntad para que les gobernase³³”.

COORDINACION: 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** entendiéndola 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 fines³⁴” o como lo indicara con meridiana claridad Henri Fayol, coordinar es “adaptar medios a un fin”³⁵

Si la organización da unidad al grupo social asignándole un orden interno³⁶, 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 Muisca, 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 Muisca, 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 gra-

do de 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 describir y evaluar la **tecnología** resultante del **trabajo humano** en los Muisca 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 aborígen; a la llegada de los Españoles a territorio colombiano, los Muisca se ocupaban principalmente en las actividades de agricultura, minería, la metalurgia y el comercio³⁷ 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 Muisca 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 aborígenes³⁸. 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 transporte³⁹ y que permitían más fácilmente su conservación; Cardale de Schrimpff cita el siguiente detalle del proceso, —extractada del Canto segundo de la Historia del Nuevo Reino de Granada— de Castellanos⁴⁰:

“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 comprarles 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 aposta 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 efecto⁴¹. Para la arqueóloga De Schrimpff, “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 técnica⁴²” que permite afirmar la presencia de técnicas desarrolladas entre los Muisca para obtener sus bienes.

Otra acción Muisca 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 Triana⁴³:

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

Lo cual indica que el comercio Muisca fue no solamente interno sino también externo; se realizaban ferias comerciales en Muequetá (Funza), Zipaquirá, Pasca, Sorcotá, Sugamuxi (Sogamoso), Hunzá, (Tunja), Turmeque y Rincón de Velez, cuyas características señala Vicente Restrepo indicando que⁴⁴:

“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 Muisca 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 Muisca⁴⁵:

“Es muy posible que las veredas paralelas para ir a ciertos lugares, templos o mercados, fueran construidas con el objeto de que no se tomara 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 balso... 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 jerarquía⁴⁶ 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 dadas⁴⁷” 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 Muisca 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 violen 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 Muisca, se señala que Bochica fue acogido por el Cacique de Sogamoso llamado Nompanem quien se considera el primer legislador Chibcha del cual afirma De Zubiría⁴⁸:

“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 per-

sonal para los reincidentes y la de infamia hereditaria para los que continuasen delinquiriendo”.

Tal como coinciden en afirmarlo la mayoría de estudiosos del fenómeno Muisca, este grupo precolumbino 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 reseñado en sus crónicas por Fray Lucas Fernández de Piedrahita así⁴⁹:

“Viendo pues, Nemequene la grandeza 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 cumplieronlas 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:⁵⁰

Al igual que se **legisló** 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 Muisca, todas sus ejecutorias estaban enmarcadas por un **Código de Comportamiento** que permitió el **Control sobre los Individuos** que lo 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 funcionario⁵¹:

DELITO	PENA O CASTIGO
Matar a otra persona	– Al asesino se le castigaba con la muerte
Violación a una mujer	– Si el violador era soltero se le mataba y si era casado, su mujer era obligada a tener relaciones con dos hombres solteros
Incesto con madre, hija o hermana	– Ambos, hombres y mujer delincuentes se les enterraba vivos
Cometer sodomía	– Al sodomita se le empalaba vivo
Robar	– Al ladrón se le cegaba quemándole los ojos
Acto de cobardía en guerra	– Al cobarde se le vestía de mujer y se le obligaba a actuar como tal
Deserción en guerra	– Al desertor se le daba muerte afrentosa

“... 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 todas (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 pudiese 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 previsto; 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 Piedrahita⁵²:

“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 decían los Mozcas 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 escrito 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 ejercen⁵³.

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 exclamar en los albores de su desaparición: ¡Agay quandola iu! (Oh, gran dolor!).

BIBLIOGRAFIA

- 1 Hampton, David R. "Administración Contemporánea". México, 1983. Editorial McGraw Hill 2a. Edición. Primera parte, p. 10.
- 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.
- 3 Fayol, Henri. "Administración Industrial y General". Buenos Aires, 1975. Editorial El Ateneo. 9a. Edición, p. 110.
- 4 Ibidem, p. 125.
- 5 Ibidem, p. 167-168.
- 6 Ibidem, p. 168.
- 7 Ibidem, p. 152.
- 8 Rozo G., José. "El Cacicazgo Muisca", Fascículo No. 44 de la Historia de Colombia. Bogotá, 1986. Editorial Oveja Negra, p. 53
- 9 Ibidem, p. 53.
- 10 Pérez A., Enrique. "Alejandro de Humboldt en Colombia". Bogotá, 1981. Biblioteca Básica de Cultura No. 47. Ediciones del Instituto Colombiano de Cultura, p. 199.
- 11 Ibidem, p. 203.
- 12 Fernández de Piedrahita, Lucas. "Noticia Historial de las conquistas del Nuevo Reino de Granada". Bogotá, 1953. Ediciones de la Revista Ximenez de Quesada, Editorial Kelly. Vol. I, p. 69.
- 13 Matos Hurtado, Belisario. "Los Chibchas". Bogotá, 1983. Número extraordinario publicado como homenaje del Cabildo Municipal a Bogotá en su IV Centenario, p. 1.
- 14 Fernández de Piedrahita, Lucas. Op. Cit., p. 65-66.
- 15 Plaza, José Antonio de. "Memorias para la Historia de la Nueva Granada". Bogotá, 1850. Imprenta del Neo-granadino, p. 44.
- 16 Fernández de Piedrahita, Lucas. Op. Cit., p. 78.
- 17 Matos Hurtado, Belisario. Op. Cit., p. 6.
- 18 Romero, Luis E. "La Administración en la Sociedad Muisca". Bogotá, 1986. Artículo publicado en Revista de la Escuela de Administración de Negocios, Vol I No. 1.
- 19 Fernández de Piedrahita, Lucas. Op. Cit., p. 85.
- 20 Morales Pino, Augusto. "El Moxa". Novela Chibcha. Bogotá, 1984. Editorial Kelly.
- 21 Beltrán Peña, Francisco. "Los Muisca: Pensamiento y Realizaciones". Bogotá, 1983. Editorial Nueva América, p. 108.
- 22 Fernández de Piedrahita, Lucas. Op. Cit., p. 100.
- 23 Definición tomada del Diccionario Kapelusz de la lengua española. Buenos Aires, 1980. Editorial Kapelusz.
- 24 Matos Hurtado, Belisario. Op. Cit., p. 5.
- 25 Fernández de Piedrahita, Lucas. Op. Cit., p. 198.
- 26 Rozo G., José. Op. Cit., p. 51.
- 27 Fayol, Henri. Op. Cit., p. 132.
- 28 Fayol, Henri. Op. Cit., p. 130.
- 29 Rodríguez Freyle, Juan. "El Carnero". Medellín, 1982. Ediciones Bolsilibros Bedout Capítulo II, p. 62-63.
- 30 Fernández de Piedrahita, Lucas. Op. Cit., p. 99-100.
- 31 Matos Hurtado, Belisario. Op. Cit., p. 6-7.
- 32 Fernández de Piedrahita, Lucas. Op. Cit., p. 67
- 33 Ibidem. p. 75.
- 34 Fayol Henri, Op. Cit., p. 110.
- 35 Ibidem, p. 226.
- 36 Guzmán Valdivia, Isaac. "La Ciencia de la Administración". México, 1978. Editorial Limusa. Cap. IX, p. 184-185.
- 37 Rozo G., José. Op. Cit., p. 48.
- 38 Cardale de Schrimppff, Marianne. "Las Salinas de Zipaquirá: Su explotación indígena". Bogotá, 1981. Fundación de Investigaciones Arqueológicas Nacionales del Banco de la República, p. 9.
- 39 Rozo G., José. Op. Cit., p. 48-49.
- 40 Cardale de Schrimppff, Marianne. Op. Cit., p. 26.
- 41 Rozo G., José. Op. Cit., p. 49.
- 42 Cardale de Schrimppff, Marianne. Op. Cit., p. 152.
- 43 Triana, Miguel. "La Civilización Chibcha". Cali, 1970. Editorial Carvajal, p. 136.
- 44 Restrepo, Vicente. "Los Chibchas antes de la Conquista Española". Bogotá, 1972. Ediciones del Banco Popular, p. 162.
- 45 Matos Hurtado, Belisario. Op. Cit., p. 4.
- 46 Fayol, Henri. Op. Cit., p. 233.
- 47 Ibidem, p. 110.
- 48 Zubiría, Roberto de. "La Medicina en la Cultura Muisca". Bogotá, 1986. Editorial Universidad Nacional de Colombia, p. 80.
- 49 Fernández de Piedrahita, Fray Lucas. Op. Cit., p. 97.
- 50 Ibidem, p. 98-99.
- 51 Ibidem, p. 99.
- 52 Ibidem, p. 68.
- 53 Fayol, Henri. Op. Cit., p. 232.