



JENOFONTE Y LA ECONOMIA ADMINISTRATIVA

*Presentado en la Pontificia
Universidad Católica Argentina,
8 de septiembre de 1997*

POR
S. TODD LOWRY
Washington and Lee University
Lexington, Virginia, U.S.A.

Los estudiosos clásicos tuvieron la tendencia de hacer a un lado a Jenofonte sobre la base de que no ofrecía escritos suficientes sobre teoría filosófica o política. Platón y Aristóteles han sido, por lo general, el centro de atención en los estudios formales de los clásicos griegos. Sin embargo, las obras de Jenofonte han sobrevivido porque han sido significativas para administradores, soldados y caballeros durante siglos. El problema es que la mayoría de los estudiosos clásicos no se han interesado en la economía o siquiera en la teoría social en general. Han observado las definiciones de los manuales modernos de economía que, por lo común demarcan el terreno como "la ciencia que trata de la interacción entre deseos ilimitados y recursos escasos." En realidad, la economía moderna está más preocupada por los incrementos marginales y la posibilidad de elección a nivel micro y la política gubernamental y su influencia sobre la inversión, la producción y el empleo a nivel macro. Sin embargo, desde que se otorgó el Premio Nobel de Economía a Herbert A. Simon en 1978 por su trabajo sobre la organización administrativa y la conducta en el mundo de los negocios y a Gary Becker en 1992 por su trabajo que incluía la teoría del capital humano, Jenofonte ya no puede seguir siendo excluido de la profesión de la economía. El Profesor Popescu y yo somos ahora reivindicados por nuestro tra-

bajo sobre Jenofonte realizado hace unos treinta años (Popescu, 1964 y Lowry, 1965).

Dos tradiciones muy diferentes trataron los problemas económicos en el mundo antiguo. Una era el problema de dividir las cosas entre individuos que participaban en una expedición de caza o en una militar. La otra era el proceso por el cual el jefe de la familia, el jefe de la tribu, o el rey o emperador agregaba bienes y los redistribuía entre la familia, el clan, o los súbditos. Esta última fue la rama de la ciencia administrativa que siguió Jenofonte. Este patrón de organización en los imperios orientales fue mencionado por Karl Marx como el modo asiático de producción. Para entender a Jenofonte, sin embargo, debemos examinar primero el sistema de distribución participativa que era popular entre los griegos de su tiempo.

En la *Teogonía* de Hesíodo (510-60), que data del siglo VIII antes de Cristo, se nos relata el mito de Zeus y Prometeo dividiendo un buey. Prometeo mató y le quitó la piel al buey y puso la carne en dos montones sobre un cuero extendido. Luego invitó a Zeus a elegir qué pila de carne quería. El mito tiene muchos elementos confusos, algunos que sugieren que Zeus fue engañado, pero la tradición era tan fuerte que tuvo que honrar su elección (Lowry, 1987, Capítulo 5). Una persona divide, y la otra elige. Ambos actos son elecciones libres y, si hay oportunidad de inspeccionar, ninguna de las partes puede quejarse, pues nadie se puede quejar de ser injusto consigo mismo. Varias fábulas de Esopo relatan divisiones similares con los resultados de una empresa a través del método de "dividir y elegir". Esopo, sin embargo, indica que el sistema puede corromperse con el uso de amenazas y del poder, dando surgimiento a la expresión, "la parte del león". James Harrington, un teórico político inglés, trató de construir una teoría de gobierno sobre este principio en su *Oceana* en la década de 1650. Un extenso cuerpo de bibliografía matemática moderna se ha desarrollado en torno a este problema, al que se refiere como "el corte de la torta" (Brams y Taylor, 1996). Con esta perspectiva de la tradición griega de la elección voluntaria, volvamos a Jenofonte y su economía.

En su *Oeconomicus*, Jenofonte definió el problema económico como el del manejo de la propiedad. Lamentablemente, esto se ha traducido, por lo común, a las lenguas modernas como "manejo del hogar", lo que pierde el claro significado del diálogo de Jenofonte. Señala que manejar una propiedad es un arte o una habilidad

que la gente puede adquirir y puede realizar para otros. También dice que significa incluir todo lo que una persona posee dentro de la esfera de la administración. El valor se define como "valor de uso", y, si no se puede hacer buen uso de algo, no tiene valor, o puede hasta resultar un peligro para uno. Un ejemplo es la propiedad de un caballo. Si uno no sabe cómo manejar un caballo, puede hasta ser un peligro, y por lo tanto su valor de uso es negativo. Sin embargo, se apresura a señalar que en estos casos, si uno sabe cómo vender algo, puede venderse a alguien que tenga un valor de uso positivo para eso. Este es un concepto social o generalizado del valor de uso, y hasta aquí llega Jenofonte al distinguir el valor de intercambio del valor de uso y al desarrollar una teoría de valor de mercado o de intercambio. Sin embargo, en su tiempo, la mayoría de las necesidades de la gente se satisfacía a través de sus propiedades agrícolas, el *oikos*. La agricultura de subsistencia era el ideal en los tiempos de griegos y romanos y esta tradición persistió en América Hispánica en la *hacienda*. El problema económico, como lo vio Jenofonte, era cómo reunir los elementos productivos de la unidad agrícola en una operación más eficiente. Y estaba preparado para extender estos principios a unidades o instituciones más grandes de su época, como las operaciones militares, la navegación y el manejo de la ciudad.

Uno de los elementos más importantes en operaciones eficientes, según Jenofonte, era el buen liderazgo. Sostenía que el orgullo y las recompensas eran más eficaces para lograr un mejor rendimiento de la gente que el castigo. Esto es consistente con los hallazgos de los psicólogos modernos. Jenofonte señaló que la tripulación de una galera debidamente guiada podía hacer un viaje en la mitad del tiempo que le tomaba a una tripulación mal conducida y los hombres estarían más contentos y serían más entusiastas con respecto a su rendimiento. Lo mismo ocurre con un grupo coral o una tropa, la coordinación o la armonización de movimientos es otro aspecto de eficiencia y estética para alcanzar una meta. El liderazgo es muy importante para una coordinación de este nivel de eficiencia. El más famoso ejemplo de la visión de Jenofonte de un liderazgo militar eficaz se sigue repitiendo en las academias militares modernas, con frecuencia sin citar la fuente. En la *Anabasis*, el relato de la famosa retirada de los diez mil soldados griegos de su fracasada aventura persa con Ciro el Joven, Jenofonte comandaba la retaguardia. Estaba urgiendo a sus *hoplitas* a tomar las montañas para asegurar las cumbres que miraban a un estrecho pasaje por el cual los

griegos tenían debían pasar en su retirada. Uno de los soldados comunes señaló que era fácil para Jenofonte urgirlos, puesto que él estaba montando un caballo mientras que los soldados de infantería, fuertemente armados y con grandes escudos, estaban soportando la verdadera carga. Jenofonte se bajó del caballo y tomó el pesado escudo del hombre y comenzó a subir la montaña. Este principio, que los oficiales no deben pedir a sus hombres que hagan lo que ellos mismos no están dispuestos o no son capaces de hacer, sigue siendo un precepto de liderazgo militar exitoso y se extiende también a otras formas organizativas.

En el mundo antiguo había una tradición muy vieja que identificaba masculinidad y honor con éxito. Un hombre, como cabeza de su hogar o líder de un grupo, ponía en peligro su puesto en la comunidad cada vez que enfrentaba un desafío. Esto era particularmente cierto en la guerra donde un hombre se exponía a perder su vida o libertad y su familia estaba amenazada con la esclavitud. Por lo tanto, el éxito era una medida de eficiencia "a todo o nada". Era eficiencia total y éxito, o pérdida absoluta. En la agricultura y otras empresas, sin embargo, había diferentes grados de éxito, por lo tanto había un problema de eficiencia relativa.

Como los griegos pensaban en términos de elección individual y liderazgo, su concepto de eficiencia era algo que se administraba, no el resultado de las fuerzas naturales del mercado. Por supuesto, el compromiso económico moderno con las fuerzas naturales del mercado supone que el individuo está compitiendo en un mercado abierto donde sólo sobreviven los más eficientes. Gran parte de la teoría microeconómica moderna trata de cómo una firma puede ser más eficiente en comparación con el nivel de eficiencia de la empresa promedio en diversos niveles de competencia.

Jenofonte presentó varias formulaciones importantes de eficiencia administrada. La primera fue la división del trabajo. En la *Cyropaedia*, un relato romántico de la educación y el entrenamiento de Ciro el Grande de Persia, se explica que la comida preparada en la cocina de Ciro era superior porque cocineros especializados preparaban cada tipo de plato o pan (VIII.2.5-6). Sin leer más, críticos como M.I. Finley, siguiendo a Schumpeter, han insistido en que este pasaje implica sólo la eficiencia para producir mayor calidad, no cantidad. Se afirma, por lo tanto, que Jenofonte no piensa en términos de producción, sino sólo de maestría y calidad. Si uno lee un

poco más, Jenofonte señala que en las ciudades más grandes, hay un mayor grado de especialización. La formulación de Adam Smith de que la especialización está limitada por la extensión del mercado tiene un paralelo tan cercano con Jenofonte que se puede afirmar la influencia directa (Lowry, 1987, pp. 68-71). Además, Jenofonte describe un sistema de producción en línea de ensamble usando partes intercambiables en una fábrica de zapatos que, sin lugar a dudas, es un ejemplo orientado a la producción cuantitativa. Y esto estaba disponible en la formación educativa de los europeos 500 años antes de la Revolución Industrial y nos recuerda que las ideas y las teorías tienen poco significado hasta que están disponibles las condiciones materiales para su implementación.

En un contexto más amplio, la administración formal de las interacciones económicas es relatada en la *Cyropaedia* en términos de intercambio supervisado (II.2.17-33). La historia dice que Ciro, después de conquistar a los armenios y a los caldeos, hizo que los gobernantes de ambas naciones comparecieran ante él y preguntó a los caldeos si sufrían por no tener suficientes tierras de cultivo. Cuando le respondieron que sí, se dirigió al rey armenio y le preguntó si no estaría mejor con más tierras de pastoreo. Luego señaló a los caldeos, un pueblo agricultor, que ellos tenían algunas tierras de pastoreo en las montañas que no usaban. Le recordó a los armenios, un pueblo de pastores, que tenían buenas tierras de agricultura de las cuales no hacían un uso completo. La razón por la que estos pueblos no alquilaban esas tierras al otro era la falta mutua de confianza. Ciro anunció que estacionaría tropas en lo alto a lo largo de la frontera y protegería a ambos grupos. Entonces estuvieron de acuerdo en tomar parte en el muy rentable intercambio de tierras, alquilándolas a las tarifas vigentes. Este análisis de intercambio beneficioso para ambos, hecho posible por la autoridad administrativa, se replica esencialmente en la teoría de Thomas Hobbes de un contrato social hecho posible por el estado soberano. También formula los elementos de ventaja mutua en el comercio internacional. Además, es un ejemplo del énfasis de Jenofonte en el aspecto cuantitativo de la producción, en lugar de en una mera orientación cualitativa.

Una formulación microeconómica más sutil de los criterios de eficiencia se encuentra hacia el final del *Banquete, o Simposio* —como a veces se llama— de Jenofonte (VII 1-5). En este relato, el empresario siracusano que estaba a cargo del programa de entretenimiento pa-

ra los huéspedes reunidos cuestionó la reputación de Sócrates como un gran pensador. Le pidió a Sócrates que demostrara su famosa capacidad de pensamiento profundo. Sócrates hizo a un lado la mención a su fama, pero replicó que podía puntualizar una o dos cosas al siracusano. Luego procedió a hacer comentarios sobre el entretenimiento, sugiriendo que si el entretenimiento eficiente era el objetivo del programa, había que hacer algunas mejoras. Por ejemplo, una representación con espadas afiladas significaba incurrir en un gran riesgo de serias lesiones, mientras que la presencia de espadas afiladas agregaba poco al valor de entretenimiento de la representación. La imagen está muy claramente definida con respecto a que el "beneficio marginal del entretenimiento" por usar las espadas era mucho menor que el "costo marginal" potencial en términos de lesiones para el que realizaba la representación. Aunque esta formulación no está presentada en términos de teoría del precio marginal, es una clara formulación de un análisis costo-beneficio como un criterio de eficiencia para evaluar cuantitativamente la eficiencia de un emprendimiento.

Otro ejemplo importante de la preocupación de Jenofonte por la producción y la eficiencia se encuentra en su *Hiem*. Esta es supuestamente una presentación de los consejos de Simónides al tirano Hiero. Para aumentar la producción agrícola de la ciudad, Simónides sugiere que se ofrezcan premios al rendimiento sobresaliente. Como puntualiza, no hay una forma más barata de obtener un aumento en la producción que a través de premios, pues una gran cantidad de individuos hará serios esfuerzos por producir más, pero sólo a uno de ellos se entregará el premio (IX.I, & X.6). Esta idea se extiende al desarrollo de nueva tecnología o invenciones. Hay aquí una sugerencia del concepto moderno de *externalidades* donde se producen beneficios o costos que son incidentales, pero externos a la transacción que les da origen. En vista de estos análisis, es difícil comprender la posición de estudiosos clásicos como Finley, mencionado anteriormente, que aseguran que Jenofonte no ha tratado el tema de la productividad cuantitativa. La misma idea sobre el uso de premios se repite en la *Cyropaedia*.

Uno de los relatos del joven Ciro intercambiando ideas con su padre a medida que aumenta en sabiduría implica la cuestión de cómo mantener a los soldados en una gran estado de preparación para la batalla. Se concluye que, ofreciendo premios a aquellos que sobresalen en los ejercicios militares, las tropas se ejercitarán continuamente a un nivel que los mantendrá en un gran es-

tado de entrenamiento para la guerra (1.6.18). Se entendió claramente el uso eficiente de premios para organizar y guiar gente. Es una consideración que suele perderse de vista en la creación de políticas modernas.

Lo que es aún más interesante fue la comprensión de la importancia del compromiso y el entusiasmo de parte del personal en una actividad con un propósito determinado. Cuando consideramos que Jenofonte se identificaba con un medio aristocrático y luchaba junto a Esparta contra la democrática Atenas, y que Ciro el Grande era uno de los gobernantes absolutistas más poderosos de la antigüedad, esta política administrativa no es lo que uno esperaría. En la *Cyropaedia*, se representa una discusión que surge entre los oficiales del ejército (11.2.18 y ss.). Un hombre sugirió que una división pareja del botín entre los aventureros sería injusta y que la distribución debía basarse en el mérito. Claramente quiso decir que se debía basarse en el status de clase. Ciro aceptó la sugerencia y anunció que el ejército debía considerar si la división del botín debía basarse en otro tipo de mérito —es decir el desempeño en la batalla—o no. Algunos de sus consejeros sugirieron que debía implementar esta política por decreto. Ciro declinó y llevó a cabo una asamblea pública donde el terna se discutió y se aceptó por voto popular. Ciro asumió la posición de que, también era importante que todos tuvieran una sensación de participación y compromiso con la empresa. Esta sensación de compromiso provenía del sentimiento de haber tenido cierta posibilidad de elección en los acuerdos. Esto era, desde la perspectiva de Jenofonte, una buena administración, pero se superponía con la tradición democrática que hacía a las ciudades estado griegas tan eficaces militarmente con sus estrechas formaciones de *hoplitas*. Estos hoplitas eran soldados de infantería fuertemente armados con escudos que les cubrían el cuerpo entero y lanzas, que podían moverse en filas cerradas, formaciones coordinadas que operaban como un tanque moderno contra la infantería desorganizada.

Lo que resulta claro al leer a Jenofonte es que enfatizaba la administración de la gente como la principal consideración para alcanzar el éxito o la eficiencia. Los seres humanos eran el factor variable en la ecuación donde la tecnología era simple y común a todos, y la naturaleza y las materias primas se consideraban constantes y obvias. En su *Oeconomicus*, el escenario del diálogo es la formación de una joven esposa en el manejo adecuado del hogar, las técnicas para mantener el orden

y el entrenamiento de los sirvientes. La discusión se extiende para cubrir otras facetas del entrenamiento y el liderazgo. Esta era una actitud griega común. El entrenamiento del joven en el gimnasio para los concursos atléticos era una parte importante de la vida griega y los jóvenes de las familias más influyentes eran entrenados por los filósofos sofistas durante los siglos V y IV antes de Cristo. En discursos a las tropas antes de la batalla, los generales les recordaban que estaban mejor entrenados que el enemigo y podían, por lo tanto, lograr la victoria.

La discrepancia entre la actitud de Platón y la de Jenofonte sobre el entrenamiento se desarrollará más adelante, pero Platón pensaba principalmente en términos de entrenar individuos sobresalientes para el liderazgo mientras que Jenofonte, aunque también era un aristócrata, apreciaba la fuerza y la significación de la participación popular. Esto provenía probablemente de la tradición de Pericles y de los sofistas que enfatizan la fuerza de la ciudad estado basada en el gobierno y la participación popular que surgió del método *hoplita* de pelear.

Si nos acercamos a la economía de Jenofonte desde una perspectiva metodológica, debemos recordar que tenía conocimientos de geometría y aritmética. Su visión matemática se daba esencialmente en términos de geometría plana y sumas y restas. Para él, la administración eficiente de cualquier proyecto o emprendimiento era una cuestión de tomar las piezas a mano y colocarlas juntas en su combinación más eficiente. La eficiencia podía aplicarse a la estética o a la armonía musical o al éxito agrícola o militar. Su economía era similar al punto de vista moderno de la ecología. Veía a la economía como la ciencia de unir las piezas en un mosaico que sacara ventaja del potencial óptimo tanto de la gente como de las cosas. La ecología moderna estudia las interacciones naturales de las cosas como son, pero el economista tiene que entender estos procesos naturales para planificar o administrar intervenciones en el sistema natural. La perspectiva analítica de esta tradición administrativa griega enfatiza que la toma de decisiones o la administración humana se refieren a maximizar y combinar las posibilidades existentes, implícitas en las cosas con las que tenemos que trabajar. Es el arte de hacer un mosaico de lo que es, no de hacer que suceda algo nuevo. La novedad aparente no es nada más que posibilidades incumplidas y todo lo que puede suceder o puede ser hecho o realizado existe ya en el presente en potencia. Este es el prerrequisito para apoyarse en la lógica deducti-

va y las matemáticas como una herramienta analítica primaria. La cuestión filosófica que este estudio tiene que enfrentar es la siguiente: ¿Puede haber algo verdaderamente nuevo? Si la ciencia y la lógica son sistemas analíticos útiles, lo que parece ser nuevo no es más que combinaciones sociales y materiales surgidas del ingenio y el esfuerzo humanos.

El otro lado de esta pregunta es, si no puede crearse nada nuevo, ¿puede perderse algo? Si no se usa el esfuerzo humano, si una persona está sin hacer nada (desempleada) todo el día, ¿se pierde algo? Si aceptamos un objetivo social agregado, entonces el no hacer nada de un individuo puede ser una pérdida para el propósito social, pero puede no ser una pérdida para los individuos que tienen sus propios objetivos. Hasta Jenofonte, un aristócrata orgulloso, comprendió que, si uno quiere que la gente participe en un grupo o emprendimiento social exitoso, debe haber cierto incentivo y un sentido de voluntad y compromiso para que haya éxito.

Referencias

- Brams, Steven R., y Alan H. Taylor,** 1996: *Fair Division: From Cake-Cutting to Dispute Resolution*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Lowry, S. Todd,** 1965: "The Classical Greek Theory of Natural Resource Economics", *Land Economics*, v. 41, pp. 204-8.
- , 1987: *The Archaeology of Economic Ideas: The Classical Greek Tradition*, Durham, North Carolina: Duke University Press.
- Popescu, O.,** 1966: "Jenofonte como Administrador y Científico de Administración", ESAP Bogotá (Agosto 28, 1964), Copyright 1964 — ESAP — 309/FCPAA — 56; impreso en *Cuestiones en torno a la Ciencia Administrativa*, ESAP, Bogotá 1965: pp. 43-92; reimpresso en *Administración y Desarrollo, Revista de la Escuela Superior de Administración Pública*, No. 8 y 9, Bogotá 1966: pp. 67-86, y 1967: pp. 33-70.