

Universidad Nacional de  
**Asunción**

Facultad de  
*Ciencias Agrarias*



¡Bienvenidos!



**Introducción a la Administración**

**Prof. Lic. Vicente Bracho**

# INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

UNIDAD 1

UNIDAD 2

**UNIDAD 3**

UNIDAD 4

UNIDAD 5

UNIDAD 6

UNIDAD 7

UNIDAD 8

UNIDAD 9



## LOS ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN.

- 1. La Administración en la época antigua: antecedentes históricos.**
  - 1.1 La Administración en Sumeria (5000 A.C.)**
  - 1.2 La Administración en Egipto (4000-2000 A.C.)**
  - 1.3 La Administración en Babilonia (2000-1700 A.C.)**
  - 1.4 La Administración de los Hebreos (1200 A.C.)**
  - 1.5 La Administración en China (500 A.C.)**
  - 1.6 La Administración en Grecia (500-200 A.C.)**
  - 1.7 La Administración en el Imperio Persa (550-330 A.C.)**
  - 1.8 La Administración en Roma ( 200 A.C. - 400 D. C.)**
- 2. La administración en la Edad Media.**
  - 2.1 El Feudalismo.**
  - 2.2 Los Gremios.**
- 3. Influencia de la Organización de la Iglesia Católica.**
- 4. Influencia de la Organización Militar.**
- 5. Influencia de la Revolución Industrial.**

# 1. La administración en la época antigua: antecedentes históricos:



En la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las organizaciones y de su administración comenzó en época reciente.

Las actuales concepciones administrativas son la resultante de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas.

Se puede afirmar que la administración es tan antigua como el hombre.

Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales. **Ej:**

Los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales.

# 1. La administración en la época antigua: antecedentes históricos:



Las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como "administración" fueran de uso común.

En toda su larga historia la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sólo a partir del siglo XX cuando las personas le dieron la mayor importancia a la administración; en este siglo la administración atravesó etapas de notable desarrollo que posibilitaron su consolidación actual.

Entre los eventos y personajes más significativos que marcaron su huella en la historia de la administración, mencionamos a continuación:

## **1.1 LA ADMINISTRACIÓN EN SUMERIA (5000 a.C.):**

**Fueron los primeros en tener escritura, los sacerdotes llevaban en forma arcaica, el control administrativo del cobro de los impuestos.**

**La ascensión de Sargón I en 2334 a.C. marcó el comienzo de la dinastía de Acad; la lengua acadia es la básica de los textos escritos en este tiempo, especialmente el antiguo dialecto acadio.**

**Con el declive de esa dinastía hacia el 2200 a.C., Acad fue eclipsada y la lengua sumeria se convirtió otra vez en el lenguaje normal de la administración, aunque en los próximos mil años los reyes se denominarán a sí mismos reyes de Sumer y Acad.**

**Bajo la tercera dinastía de Ur (o Ur III), hay un masivo crecimiento de la burocracia real con el consiguiente aumento de textos administrativos sin parangón (comparación) en ningún otro período de la historia de Mesopotámica.**

**Se pueden distinguir cuatro grandes períodos en la lengua sumeria:**

● **Sumerio arcaico.** Desde el 3.100 a.C. con la aparición de los primeros registros sumerios hasta el 2.500 a.C.

Los textos de la lengua son de carácter comercial y administrativo, aunque también los hay de enseñanza en la forma de simples ejercicios de escritura.

Debido a la escasez de material hay dificultades para conocer con más exactitud este período de la lengua.

● **Sumerio antiguo o clásico.** Desde el 2.500 a.C. al 2.300 a.C. y está representado por los registros de los primeros gobernantes de Lagash.

Esos textos son de carácter comercial, legal y administrativo, aunque también hay inscripciones reales y privadas, especialmente de carácter votivo (jurado), cartas y encantamientos.

En contraste con el período anterior, aquí nos hallamos con una mayor cantidad de textos lo que hace posible una reconstrucción de la gramática sumeria y del vocabulario.

● **Sumerio nuevo.** Desde el 2.300 hasta el 2.000 a.C. surge la lengua acadia, usada a través de toda la región que cubre el Imperio Acadio.

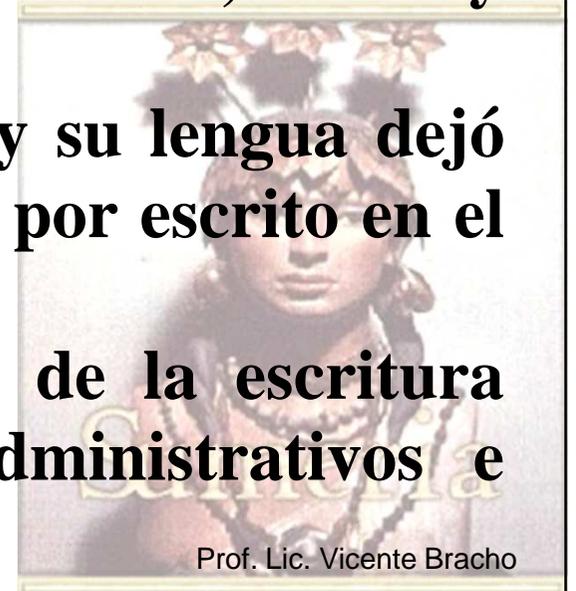
La dinastía sargónica toma la hegemonía de Babilonia y la lengua sumeria experimenta un retroceso.

Tras un breve período de recuperación durante la tercera dinastía de Ur, el periodo del sumerio nuevo llega a su fin junto con la tercera dinastía de Ur para dar paso a las dinastías de Isin, Larsa y Babilonia.

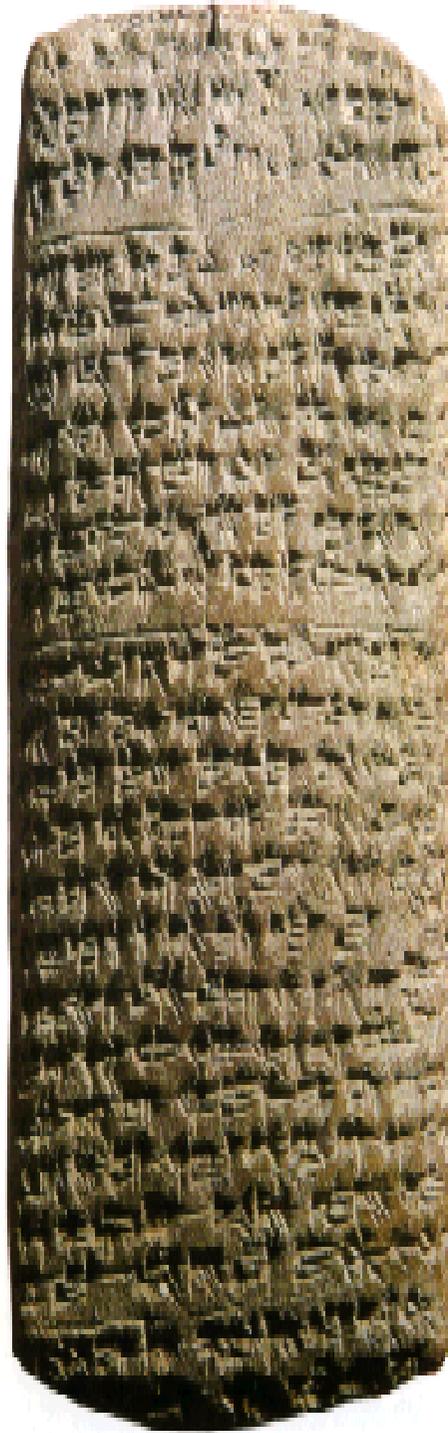
● **Post-sumerio.** La última fase de la lengua tiene lugar en el periodo babilónico antiguo, cuando Babilonia se convierte en la capital del país. Aquí gobiernan las dinastías de Isin, Larsa y Babilonia.

Los sumerios perdieron su identidad política y su lengua dejó de ser hablada aunque continuó siendo puesta por escrito en el sistema cuneiforme de escritura.

En las últimas fases de este período, el uso de la escritura sumeria se extendió en textos legales y administrativos e inscripciones reales, que a veces son bilingües.



## Escritura cuneiforme



Piedra Michaux (1782) período Babilónico escrito en lengua Acadia mediante símbolos cuneiformes.



## ***REVOLUCION URBANA: Trajo consigo***

- ***La aparición del Estado y una estratificación económica y social.***
- ***El uso de la escritura.***
- ***Separación entre producción primaria de alimentos y técnicas especializadas.***
- ***Las aldeas, quedaron subordinadas a los grandes centros urbanos.***
- ***Los excedentes de alimentos permitieron a los especialistas de las ciudades vivir sin preocupación de esta labor.***
- ***El estrato superior lo ocupaban los sacerdotes y los escribas.***
- ***Aparecen ahora las grandes organizaciones de los templos (dedicados a los cultos) y los palacios (centros administrativos)***
- ***Los excedentes se acumulaban en los palacios, donde se realizaban la escritura y los archivos.***
- ***Templos y palacios disponían de edificios donde vivían los empleados dedicados a ellos.***
- ***El personal especializado trabajaba para el estado; vivía de él o recibía tierras para cultivar. Eran siervos y formaban una élite social, política y económica.***
- ***Trabajadores del palacio eran variados. Objetos producidos en serie.***
- ***Jerarquía entre maestros artesanos, obreros y aprendices.***
- ***El pago del trabajo dependía de la capacidad del obrero y del puesto que desempeñaba, lo que llevo a una verdadera estratificación laboral.***
- ***El centro de la llamada Revolución Urbana fue la ciudad de Uruk - dos periodos: Uruk antiguo (3500-3200) y Uruk reciente (3200-3000).***

## ***REVOLUCION URBANA: Trajo consigo***

- ***Uruk ciudad conocida gracias a las excavaciones.***
- ***Era el más importante de los centros urbanos sumerios, por su superficie, sus templos y sus edificios administrativos.***
- ***Los templos tenían importantes explotaciones agrícolas y ganaderas.***
- ***Funcionaban como empresas autónomas con personal especializado de todo tipo: pastores, agricultores, cuidadores, tejedores, carpinteros, carniceros, etc.***
- ***Un sacerdote, un intendente y un inspector eran los encargados de la administración, ayudados por los escribas.***
- ***En el templo trabajaban esclavos dedicados a labores de jardinería y molienda, pero también hombres libres que recibían un salario en especie y lotes de tierra para cultivar con su familia.***
- ***En el palacio residía el rey.***
- ***El monarca desempeñaba las funciones de juez y de sumo sacerdote.***
- ***El mantenimiento de los canales, tan necesarios para la agricultura, y la defensa del territorio eran otras de sus responsabilidades.***
- ***El ejército estaba formado por los servidores de palacio (en número reducido), a los que se añadían, en caso de necesidad los campesinos, con los que llegaban a sumar entre seiscientos y setecientos efectivos.***
- ***Los palacios funcionaban como grandes dominios. Su importancia era no solo de carácter administrativo y político sino también económico.***

## **1.2 LA ADMINISTRACIÓN EN EGIPTO (4000-2000 a.C.):**

Los Egipcios contaban con dirigentes capaces de planear, organizar y controlar a miles de trabajadores en la ejecución de sus monumentos.

Las pirámides de Egipto son evidencia actual de que se intentaron proyectos de enorme alcance, que emplearon decenas de miles de personas, con bastante anticipación a los tiempos modernos.

En la construcción de una sola pirámide se utilizaron los servicios de más de 100 mil personas durante veinte años.

En Egipto el tipo de administración refleja una coordinación con un objetivo previamente fijado, su sistema el factor humano ya tenía cargos especiales es decir contaba con arquero, colectores de miel, marineros; ya se contaba con un fondo de valores para los egipcios que se obtenía de los impuestos que el gobierno cobraba a sus habitantes, con el fin de después duplicarlo al comercializarlo por otros objetos.

Tenía una economía planeada y, un sistema administrativo bastante amplio, que ha sido clasificado por Weber como "burocrático".

Debido a los medios de comunicación marítimos y fluviales, así como el uso comunal de la tierra, tales servicios y bienes fueron administrados de manera pública y colectiva, a través del gran poder del gobierno central.

## **1.2 LA ADMINISTRACIÓN EN EGIPTO (4000-2000 a.C.):**

La idea que prevaleció en el antiguo Estado egipcio durante la IV, XI y XVIII dinastías fue que debía haber una severa coordinación de los esfuerzos económicos de toda población, a fin de garantizar a cada uno de los miembros de la comunidad, y para ella la misma como un todo, el más alto grado de prosperidad.

El sistema de los ptolomeos tuvo gran influencia en la administración de Filadelfia, puesto que en ella también la agricultura, el pastoreo, la industria y el comercio fueron conducidos dentro de iguales marcos de rigidez.

Durante el Imperio Otomano (1520-1566 d.C.) se organizó una excelente administración de personal público, a pesar de que estaba concebida como un sistema de castas.

Tanto las formas burocráticas egipcias como sus seguidores levantinos (mediterráneos) tuvieron gran influencia en los criterios de gobierno e la región.

## Personajes de la Administración del Antiguo Egipto:

- ✓ **Aba** (664 a.C.-610 a.C.) fue administrador de Nitocris, esposa del dios Amón.
- ✓ **Bener** (1965 a.C.-1920 a.C.) era el guardián de la gran sala del palacio.
- ✓ **Heny** (2112 a.C.-2063 a.C.) era príncipe de la familia tebana.
- ✓ **Huya** (1350 a.C.-) superintendente del Harén real y mayordomo.
- ✓ **Ibe** (664 a.C.-610 a.C.) administrador de la princesa Nitocris y encargado de reformar el palacio de la princesa para su nuevo cargo de divina adoratriz.
- ✓ **Kenamun** (1427 a.C.-1400 a.C.) Administrador real, su tumba contiene multitud de escenas relacionadas con el rey.
- ✓ **Kharuef** (1390 a.C.-1352 a.C.) Administrador real, escriba real y primer heraldo del rey. La decoración de su tumba incluye escenas de los jubileos de Amenofis, así como de mujeres desnudas y deportes.
- ✓ **Khnumhotep** (1985 a.C.-1795 a.C.) Administrador. Se sabe que este personaje fue enterrado en un sarcófago con forma de casa en Meir.
- ✓ **Maanakhtef** (1427 a.C.-1400 a.C.) chambelán responsable de todas las obligaciones de un ministro de agricultura.

# Personajes de la Administración del Antiguo Egipto:

- ✓ **Meribastet** (1184 a.C.-1153 a.C.) Jefe de la administración.
- ✓ **Methen** (2550 a.C.-) Administrador de los bienes de la realeza. En su tumba se encontró una estatua, en la que se trató de reflejar su rostro.
- ✓ **Mitry** (2490 a.C.-) representado en su estatua con su cetro mostrando así su autoridad. Casado con una sacerdotisa de Hathor también se conservan estatuas.
- ✓ **Montuwosre** (1965 a.C.-1920 a.C.) Fue tan honorable y leal en su cargo al servicio del rey que este hizo levantar una estela conmemorativa en la que le llena de elogios.
- ✓ **Nekhonekh** (2490 a.C.-) Administrador, gobernador de ciudades nuevas, sacerdote de Hathor y sacerdote funerario. En su testamento dejó instrucciones sobre como debían sus trece hijos repartirse sus riquezas y los cargos.
- ✓ **Penmaat** (950 a.C.-) Trabajaba en el templo de Amón y fue dotado con una fabulosa edición crítica del Libro de los Muertos.
- ✓ **Penno** (1143 a.C.-1136 a.C.) Siendo administrador fue llamado a gobernar la Baja Nubia y a inspeccionar el templo de Horus en Derr.
- ✓ **Pesshuper** (742 a.C.-716 a.C.) A pesar de ser chambelán al servicio de Amenirdis pidió que en su estatua le retratasen.

## Personajes de la Administración del Antiguo Egipto:

- ✓ **Senenmut** (1473 a.C.-1458 a.C.) Administrador real y arquitecto. Tuvo las construcciones más importantes, los obeliscos y su templo funerario.
- ✓ **Senimen** (1473 a.C.-1458 a.C.) Comenzó siendo paje de Ahmose y después estuvo al servicio de la reina con el que posiblemente fuese su hermano, el primer ministro Senenmut.
- ✓ **Sipair** (1550 a.C.-) fue además de chambelán portavoz del ejército, señor de los establos y el más importante, inspector del tesoro.
- ✓ **Wah** (2055 a.C.-2004 a.C.) Estuvo al servicio del canciller Meketre como inspector de selladores. Fue enterrado en Tebas provisto de sus Joyas.
- ✓ **Yuya** (1279 a.C.-1213 a.C.) Comenzó sirviendo a Ramsés II como señor del establo y más tarde se dedicó a la administración del Rameseum. Tuvo el gran honor, que habitualmente era de los príncipes, de anunciar un jubileo del rey.
- ✓ **Zenón** (-) Fue importante su colaboración con Apolonio para mejorar la economía del reino. Tuvo muchas ideas para aumentar las áreas de cultivo y sus cartas con Apolonio revelan muchos datos de la administración del periodo Ptolemaico.

# La esfinge y la pirámide de Kefrén



### **1.3 LA ADMINISTRACIÓN EN BABILONIA (2000-700 a.C.):**

Antiguo reino de Mesopotamia, conocido originalmente como Sumer y después como Sumer y Acad, situado entre los ríos Tigris y Éufrates, al sur de la actual Bagdad (Irak).

La denominación de este territorio, que llegó a constituirse como un gran imperio, deriva del nombre de la ciudad de Babilonia.

La civilización babilónica, que duró desde el siglo XVIII hasta el VI a.C., era, como la sumeria que la precedió, de carácter urbano, aunque se basaba en la agricultura más que en la industria.

El país estaba compuesto por unas doce ciudades, rodeadas de pueblos y aldeas. A la cabeza de la estructura política estaba el rey, monarca absoluto que ejercía el poder legislativo, judicial y ejecutivo.

Por debajo de él había un grupo de gobernadores y administradores selectos. Los alcaldes y los consejos de ancianos de la ciudad se ocupaban de la administración local.

Los babilonios modificaron y transformaron su herencia sumeria para adecuarla a su propia cultura y carácter.

El modo de vida resultante demostró ser tan eficaz que sufrió relativamente pocos cambios durante aproximadamente 1.200 años.

## 1.3 LA ADMINISTRACIÓN EN BABILONIA (2000-700 a.C.):



### **1.3 LA ADMINISTRACIÓN EN BABILONIA (2000-700 a.C.):**

Influyó en sus países vecinos, especialmente en el reino de Asiria, que adoptó la cultura babilónica prácticamente por completo.

Afortunadamente, se ha encontrado una colección importante de obras de literatura babilónica gracias a las excavaciones.

Una de las más importantes es la magnífica colección de leyes (siglo XVIII a.C.) frecuentemente denominada Código de Hammurabi, que, junto con otros documentos y cartas pertenecientes a distintos períodos, proporcionan un amplio cuadro de la estructura social y de la organización económica.

Ley y justicia eran conceptos fundamentales en el modo de vida babilónico.

La justicia era administrada por los tribunales, cada uno de los cuales tenía entre uno y cuatro jueces.

Los ancianos de una ciudad frecuentemente formaban un tribunal.

Los jueces no podían revocar sus decisiones por ninguna razón, aunque podían dirigirse apelaciones contra sus veredictos ante el rey.

Las pruebas consistían en afirmaciones de testigos o de documentos escritos.

### **1.3 LA ADMINISTRACIÓN EN BABILONIA (2000-700 a.C.):**

Los juramentos, papel importante en la administración de justicia, podían ser prometedores, declaratorios o exculpativos.

Los tribunales aplicaban castigos que iban desde la pena de muerte al azote, la reducción del estado social a la esclavitud y el destierro.

Las compensaciones por daños iban desde 3 a 30 veces el valor del objeto perjudicado.

Para asegurar que sus instituciones legales, administrativas y económicas funcionaran eficazmente, los babilonios utilizaban el sistema de escritura cuneiforme desarrollado por los sumerios.

Para formar a sus escribas, secretarios, archiveros y demás funcionarios administrativos, adoptaron el sistema sumerio de educación formal, bajo el cual escuelas seculares servían como centros culturales.

El plan de estudios consistía principalmente en copiar y memorizar ambos libros de textos y los diccionarios sumero-babilónicos que contenían largas listas de palabras y frases, incluidos los nombres de árboles, animales, pájaros, insectos, países, ciudades, pueblos y minerales, así como una gran y diversa colección de tablas matemáticas y problemas.

### **1.3 LA ADMINISTRACIÓN EN BABILONIA (2000-700 a.C.):**

En el estudio de la literatura, los alumnos copiaban e imitaban distintos tipos de mitos, epopeyas, himnos.

Se considera que la historia de Babilonia se inicia con Hammurabi.

Administrador inusualmente activo y capaz, Hammurabi ofreció su atención personal a detalles tales como la limpieza de canales de irrigación y la introducción de un mes más en el calendario.

Era un extraordinario legislador; el Código de Hammurabi es uno de los documentos legales más importantes jamás descubiertos.

También era un inspirado líder religioso; durante su reinado el dios de la ciudad babilónica Marduk se convirtió en el líder reconocido en el panteón de las deidades.

**El Legado Babilónico:** Más de 1.200 años pasaron desde el glorioso reinado de Hammurabi hasta la subyugación de Babilonia por los persas.

Durante este largo lapso de tiempo, la estructura social, la organización económica, el arte y la arquitectura, la ciencia y la literatura, el sistema judicial y las creencias religiosas babilónicas sufrieron una considerable modificación, aunque en general únicamente en los detalles, no en la esencia.

### **1.3 LA ADMINISTRACIÓN EN BABILONIA (2000-700 a.C.):**

Los logros culturales de Babilonia dejaron una profunda impresión en el mundo antiguo, y particularmente entre los hebreos y los griegos.

La influencia babilónica es evidente en las obras de poetas griegos tales como Homero y Hesíodo, en la geometría del matemático griego Euclides, en astronomía, en astrología, en heráldica y en la Biblia.

**EL CÓDIGO DE HAMMURABI:** Es el código más antiguo que nos haya llegado completo. Código grabado sobre un bloque de diorita negra de 2.5m. que había sido llevada como botín de guerra por los elamitas.

Originalmente fue emplazado en la plaza principal de Sippar, ciudad de UTU, dios de la justicia y la equidad. Actualmente esta en el Louvre, restaurada y completa.

En la parte superior, el bajo relieve representa a la derecha al dios Shamas (Utu en Sumer) dios-sol de la Justicia, con todos los atributos de los dioses súmeros, incluyendo el aro y la regla que simbolizan la justa medida; a la izquierda al rey Hammurabi, de pie y de la misma dimensión que el dios, recibe el código que le entrega el Dios Shamash.

### **1.3 LA ADMINISTRACIÓN EN BABILONIA (2000-700 a.C.):**

El rey, con su barba y perfil babilónico, lleva la túnica neosumeria, para lograr al apoyo de ambos pueblos.

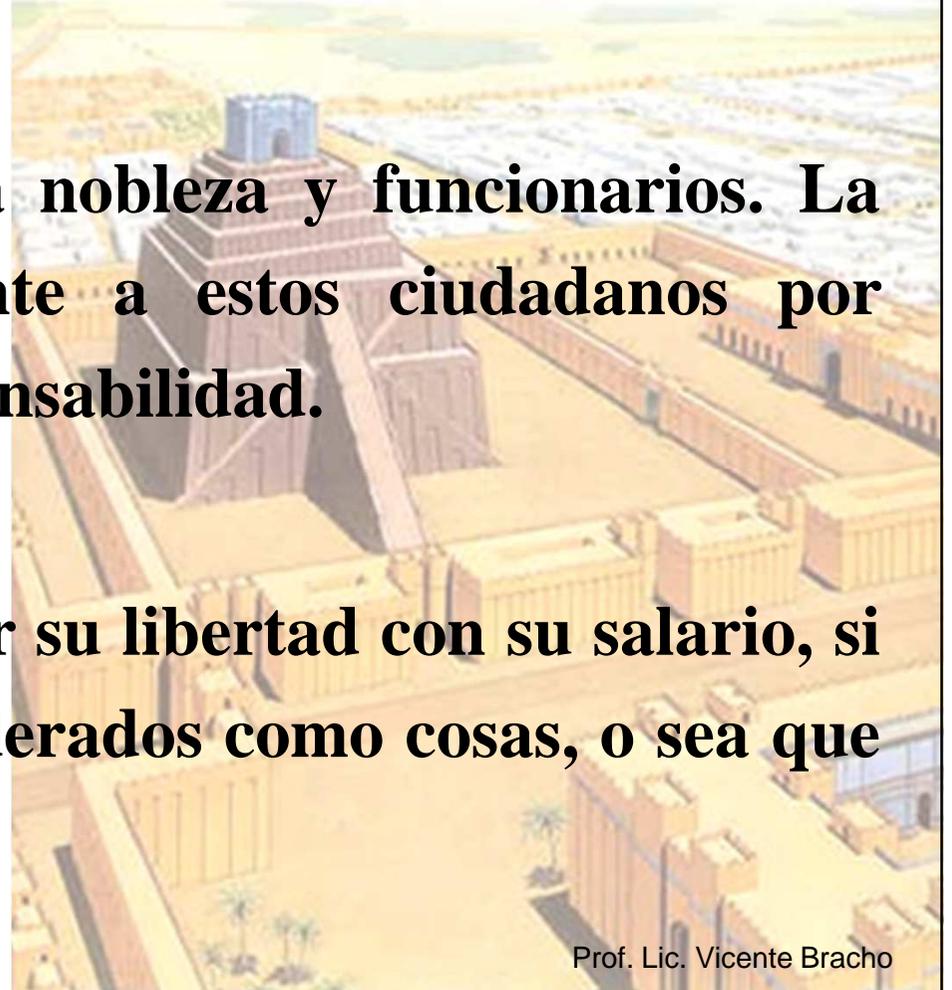
La simbología tiene como finalidad atestiguar el origen divino del código y el derecho divino de Hammurabi al trono.

Reglamenta tres clases sociales:

**1. Hombres libres:** miembros de la nobleza y funcionarios. La Ley del Tali3n se aplica solamente a estos ciudadanos por considerarse que tienen mayor responsabilidad.

**2. Hombres semi-libres.**

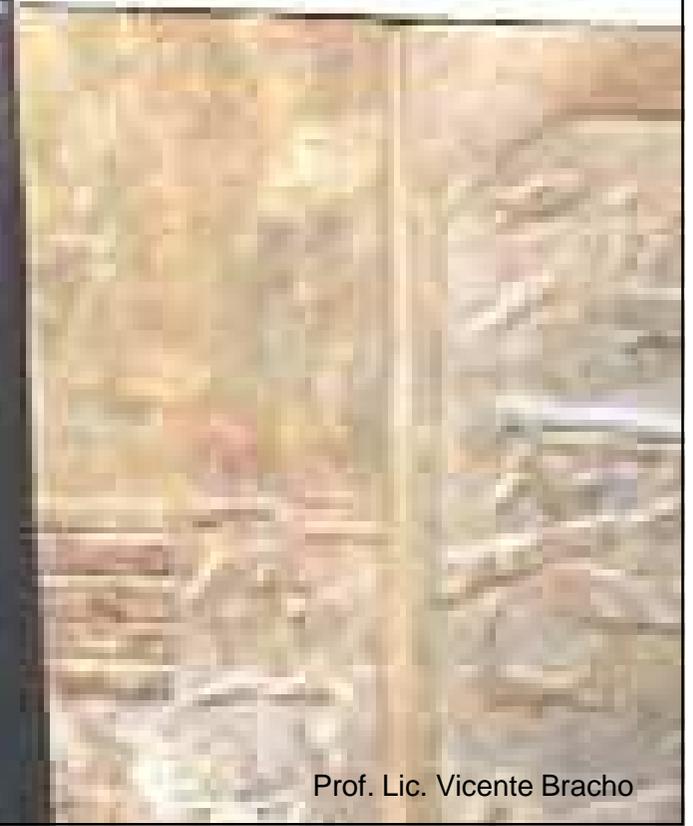
**3. Esclavos:** podían llegar a comprar su libertad con su salario, si su dueño se lo permitía. Eran considerados como cosas, o sea que eran objeto de comercio.



# EL CÓDIGO DE HAMMURABI



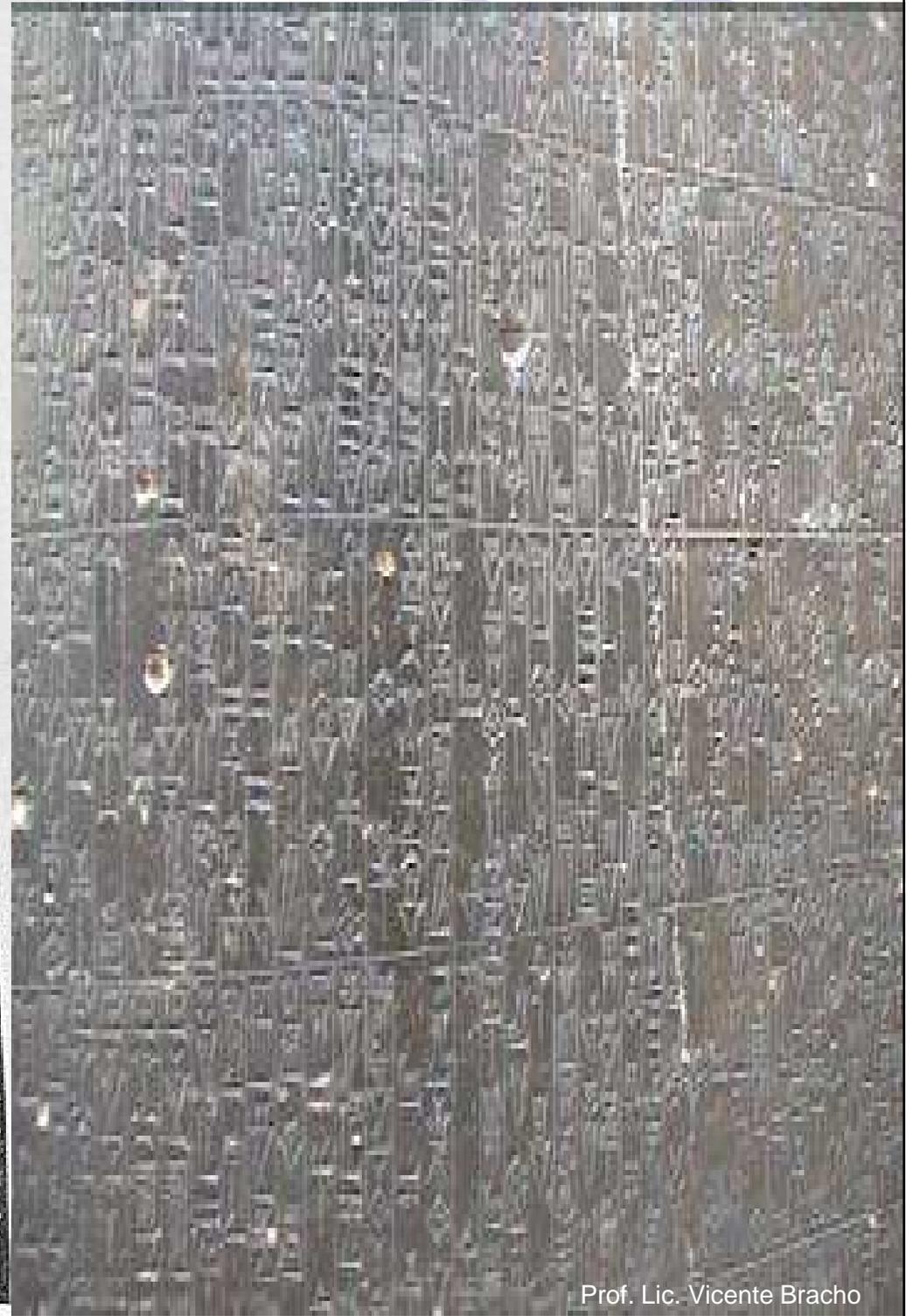
La figura superior muestra al propio Hammurabi en posición humilde ante Shamash, dios de sol. Bajo ella están escritas casi 282 leyes con objeto de regir las decisiones de los jueces



## Parte superior



## DETALLES





## **1.4 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS HEBREOS (1200 a.C.):**

**Aplicaron el principio de excepción y la departamentalización, los Diez Mandamientos, la planeación a largo plazo y el tramo de control.**

**La sociedad israelita estaba íntimamente relacionada con su religión. El núcleo de la sociedad hebrea es la familia. Esta es patriarcal. El padre es la máxima autoridad.**

**Existían también los esclavos; que se obtenían por compra o por ser prisioneros de guerra; no se los trataba con crueldad.**

**En los tiempos de nómades, los hebreos vivían en tiendas con pocos muebles. Esta forma de vida les facilitaba su traslado en búsqueda de pasturas para sus rebaños.**

**Luego de asentarse en Palestina, habitaron en casas de piedra, rodeados de huertos, conformando poblados.**

**En el siglo XII a.C. los hebreos tuvieron algunos enfrentamientos con los cananeos.**

## **1.4 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS HEBREOS (1200 a.C.):**

Al establecerse en Palestina tomaron las costumbres sedentarias y agrícolas. En cuanto a la organización política continuaron divididos en doce tribus, sin confirmar un solo estado. Su vínculo primordial era el religioso.

Cuando eran atacados por enemigos (momentos difíciles) las tribus aceptaban eventualmente a un único jefe, llamado juez, que era, generalmente, un caudillo.

Este unía a varias tribus bajo su autoridad. Entre ellos se destacaron Gedeón, Sansón y Samuel.

A fines del siglo XI a.C., estas unidades temporales se transformaron en una unidad permanente con la creación del reino de Israel.

Estos organizaron un solo Estado: nació la monarquía. En el plano internacional era una época de florecimientos de pequeños reinos independientes.

## **1.4 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS HEBREOS (1200 a.C.):**

Los grandes Imperios Antiguos habían decaído y todavía no había surgido el terrible poder asirio. Era un buen momento para unirse y derrotar a los filisteos con los que disputaban la zona.

El primer rey, Saul, venció a los filisteos y consolidó al Estado, su gobierno era acompañado por un Consejo de Ancianos.

Su sucesor, David, atacó la ciudad de Cananea de Sión y se apropió de ella llamándola Jerusalén.

Posteriormente sometió a los filisteos y extendió los dominios de Israel, desde el Eufrates hasta el Mar Rojo.

Los hebreos consideraron esta época como la más feliz.

Su hijo, Salomón, alcanzó la fama por darle importancia a la justicia y por intensificar el comercio.

Organizó también una flota para comerciar por el Mar Rojo.

Parte de las riquezas se aplicó a la construcción del palacio y del templo de Yavhe en Jerusalén.

## **1.4 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS HEBREOS (1200 a.C.):**

La muerte de Salomón desencadenó una rivalidad entre las doce tribus que terminó en la división del reino en dos estados diferentes:

- a)** Las diez tribus del norte formaron el Reino de Israel, mas vasto y fuerte, con su capital en Samaria.
- b)** Las dos tribus del sur formaron el Reino de Judá, con la capital en Jerusalén.

Como consecuencia de esta división hubo una decadencia económica y religiosa. Económica porque ya no tuvieron el monopolio de las rutas de religión; y religiosa porque comenzaron a adorar el reino del norte y asimilaron otras costumbres religiosas como las cananeas.

Como reacción ante esto, comenzaron a surgir los profetas, en defensa de la doctrina de Jehová.

## **1.4 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS HEBREOS (1200 a.C.):**

Los hebreos, establecidos en Palestina, se dedicaron a la agricultura y la ganadería.

El cultivo característico era el olivo y la vid, también obtuvieron legumbres y lentejas.

El pastoreo de ovejas, bueyes, cabras, caballos y camellos acompañaba la actividad agrícola.

También trabajaron cerámica y confeccionaron numerosos tejidos de lana y lino. Lo más importante de su actividad económica fue el comercio.

Esto se debía a que su lugar de asentamiento, Palestina, era una tierra puente, es decir, un lugar de tránsito de mercaderes entre Mesopotamia y Egipto: exportaban aceite y vino e importaban metales (cobre de Chipre, hierro de Australia, oro de Arabia), marfil y especias.

## **1.5 LA ADMINISTRACIÓN EN CHINA (500 a.C.):**

**El gran filósofo Confucio sentó las primeras bases de un buen gobierno en China, a pesar de que nunca estuvo satisfecho de los que había aportado con tal fin en los diferentes cargos que desempeñó, desde magistrado local hasta primer ministro.**

**Al retirarse de la vida pública escribió sobre aspectos políticos y gobierno, incluyendo su criterio sobre varias cosas.**

**Otros contemporáneos de Confucio se interesaron también en los asuntos administrativos y de ellos Micius o Mo-ti fundó, 500 años antes de Jesucristo, una rama de la misma escuela, que difería fundamentalmente en aspectos filosóficos más que en principios.**

**A través de varios siglos, los chinos tuvieron un sistema administrativo de orden, con un servicio civil bien desarrollado y una apreciación bastante satisfactoria sobre muchos de los problemas modernos de administración pública.**



## Constitución De Chow:

- ✓ **Antes de gobernar y organizar al mismo gobierno:** “Es imposible que alguien que no se organiza internamente o propiamente sea capaz de llevar la batuta de un estado”.
- ✓ **Definición de funciones:** “El definir correctamente nos ahorra trabajo y se es más productivo”.
- ✓ **Cooperación:** “Es indispensable para mostrar óptimos resultados”.
- ✓ **Procesos eficientes:** “Si el proceso es bueno el resultado será mejor”.
- ✓ **Formalidad de elementos humanos:** “Es la base de toda organización así que deben de estar bien formalizados para un desempeño óptimo y por consiguiente mejores resultados”.
- ✓ **Personal óptimo para Gobierno:** “En este renglón no se debe escatimar en el personal mejor capacitado ya que es el que dará mejores secuelas”.
- ✓ **Sanciones:** “Es la manera más lógica de y natural de corregir los errores”.
- ✓ **Ajustes para valorar administración:** “Este nos servirá para saber como es que nos está funcionando la administración llevada hasta ese momento”.

**CONFUCIO:** Filósofo, teórico social y fundador de un sistema ético -más que religioso- es considerado el padre de la China ancestral, educador de maestros y pensadores, Kung-Tse (Confucio, para occidente) vivió en la China feudal hace 2.500 años, entre el 551 y el 479 a.C.

Sus orígenes eran humildes, desde joven mostró gran inclinación por los libros antiguos, con el tiempo, desempeñó una alta posición como funcionario del estado de Lu, en la actual provincia de Shang-tung.

La amplitud y profundidad de su sabiduría, lo llevó a ser conocido como Kung el Sabio (Kung-Fu-Tsu, que los misioneros escribieron como Confucio).

Por una intriga política se vio obligado a peregrinar durante trece años de una corte a otra, intentando persuadir a los monarcas de que adoptaran sus ideas sobre la justicia y la convivencia en armonía.

**Lejos de la mística y de las creencias religiosas, el confucionismo se propone como una filosofía práctica, como un sistema de pensamiento orientado hacia la vida y destinado al perfeccionamiento de uno mismo.**

**Para Confucio el objetivo, en último término, no es la "salvación", sino la sabiduría y el autoconocimiento.**

**Hoy, pasadas ya cinco décadas de régimen comunista, las familias continúan guardando algunos principios confucionistas, como el respeto a los ancianos y la menor categoría de la mujer en la familia.**

### **Reglas de Confucio:**

- ✓ **Es obligación de los gobernantes estudiar un problema para dar así la más adecuada resolución.**
- ✓ **La solución a un problema deberá ser viéndolo desde una manera objetiva y sin rebasar las reglas de ética profesional.**

- ✓ Se trabaja hacia un pueblo, por lo cual el gobernante se debe tener un amplio criterio de resolución de problemas y de imparcialidad entre funcionarios.
- ✓ La preocupación básica es lo económico, pero con esfuerzo colectivo se sobrepondrá.
- ✓ La mente de un gobernante siempre debe de estar trabajando, para mejorar de alguna manera su gobierno sin preferencias de ningún tipo.
- ✓ El administrador deberá ser de conducta intachable y sin egoísmos hacia sus colegas.

先師孔子行教像

Confucio



## **1.6 LA ADMINISTRACIÓN EN GRECIA (500-200 a.C.):**

Desarrollaron la ética del trabajo; la universalidad de la administración (Sócrates); iniciaron el método científico para la solución de los problemas.

La aportación que dio Grecia a la administración es grande y fue gracias a sus filósofos, algunos conceptos prevalecen aún.

**SÓCRATES (469-399 a.C.):** Utiliza en la organización aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia.

Era un personaje polémico, en la historia se encuentran tres versiones acerca de él, la más conocida es la que nos presenta Platón en cuyos diálogos Sócrates es el personaje central, él conduce la discusión y es quien ofrece la mejor solución para la cuestión que se discute.

**Decía...** “No es investigando las cosas del universo como encontramos la verdad, sino conociéndonos a nosotros mismos”, de allí su frase célebre: “Conócete a ti mismo”.

## **1.6 LA ADMINISTRACIÓN EN GRECIA (500-200 a.C.):**

Se le considera a Sócrates como el creador de la ética, por que fue el primero que teorizó sobre los conceptos morales básicos: Lo bueno y la virtud.

Para que alguien haga buenos zapatos, es necesario que sepa qué es un zapato, qué materiales lleva, cómo se ensambla, etc.

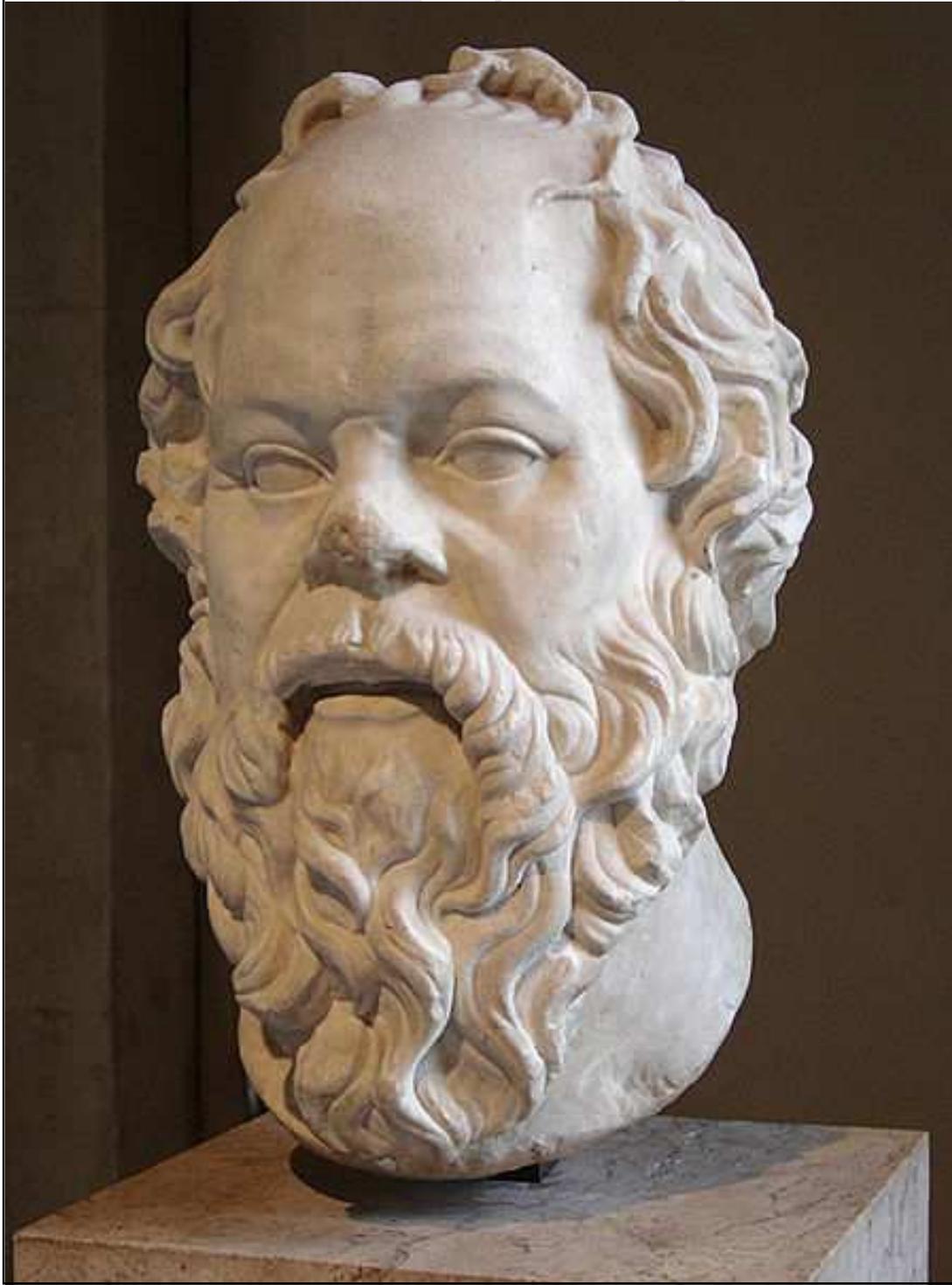
Cuando una persona ejecuta actos que los demás llamamos malos, en realidad esa persona no es mala sino ignorante.

**PLATÓN (427-347 a.C.):** Habla de las aptitudes naturales de los hombres, da origen a la especialización.

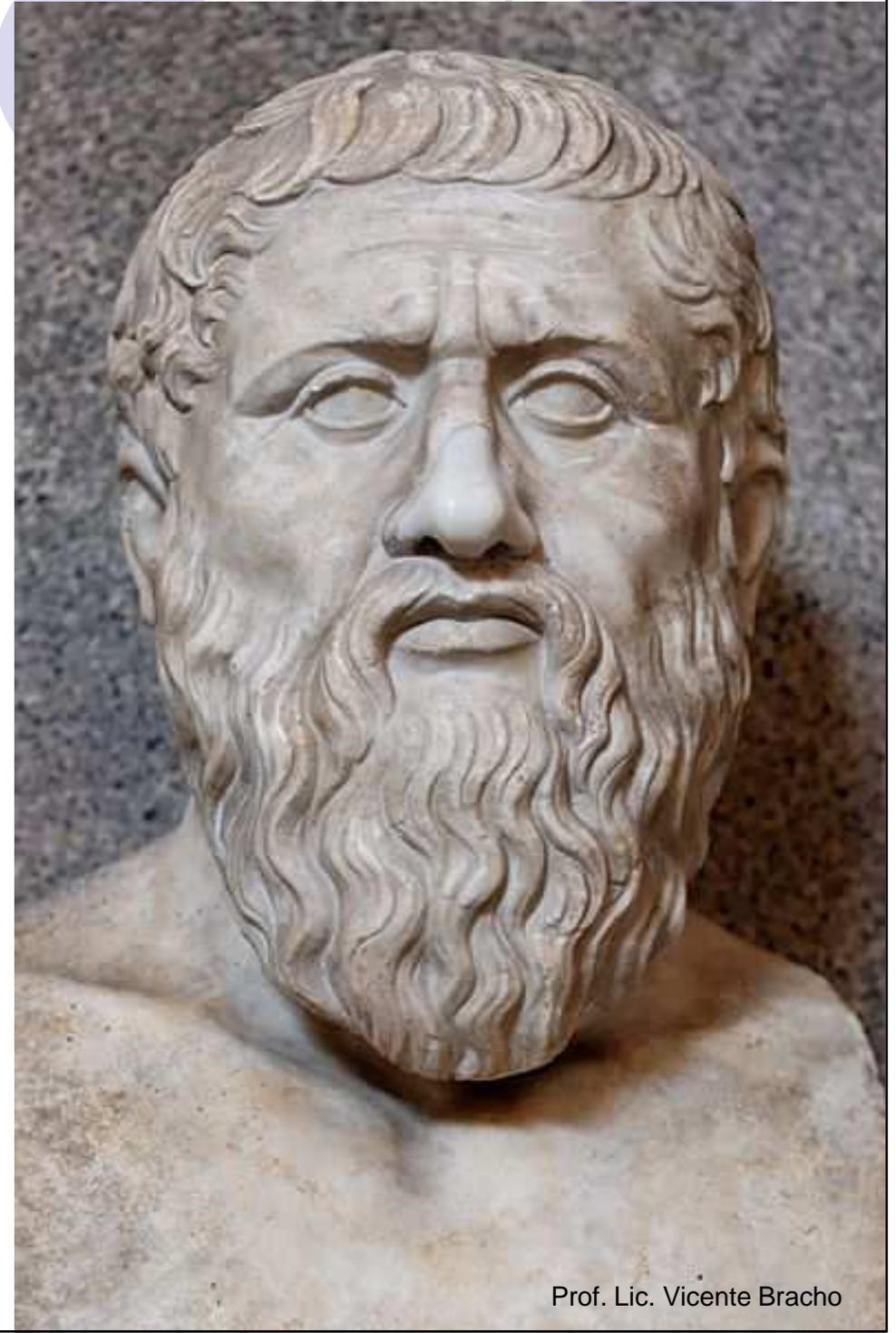
En el planteamiento Platónico la cuestión primaria es: ¿Qué es el Hombre? ¿Qué es el alma? ¿Cuál es el origen y la organización política de la sociedad?, ¿En qué consiste la moral individual y social? Si hay respuestas para estas últimas cuestiones, quedaría resuelto el problema de la naturaleza o esencia del hombre.

Para Platón la ética y la política eran casi la misma cosa, salvo que una se aplicaba al hombre y la otra a la sociedad.

# **SOCRATES**



# **PLATÓN**



## **1.6 LA ADMINISTRACIÓN EN GRECIA (500-200 a.C.):**

Tratándose del individuo, tiene tres partes: el alma racional, el alma irascible y el alma concúpiscible.

La función de la primera es conocer y gobernar; la función de las otras dos es actuar bajo el control de la primera.

Si esto sucede en un individuo, de él diríamos que es justo.

En la sociedad que es como un hombre en grande, también hay tres partes: Gobernantes, soldados y productores.

La virtud de los gobernantes es la prudencia; la de los soldados es la valentía; la de los productores es la moderación, si cada sector cumple con su cometido el Estado será justo, habrá justicia social.

Platón en su libro "**La República**" da sus puntos de vista sobre la administración de los negocios públicos y el principio de especialización.

Dentro de sus grandes aportaciones están:



## 1.6 LA ADMINISTRACIÓN EN GRECIA (500-200 a.C.):

1. La clasificación de las formas de gobierno que se dividen en:

- ✓ **Aristocracia:** Gobierno de la nobleza o clase alta.
- ✓ **Oligarquía:** Gobierno de una sola clase social.
- ✓ **Timarquía:** Gobierno de los que cobraban rentas.
- ✓ **Democracia:** Gobierno del pueblo.
- ✓ **Tiranía:** Gobierno de una sola persona.

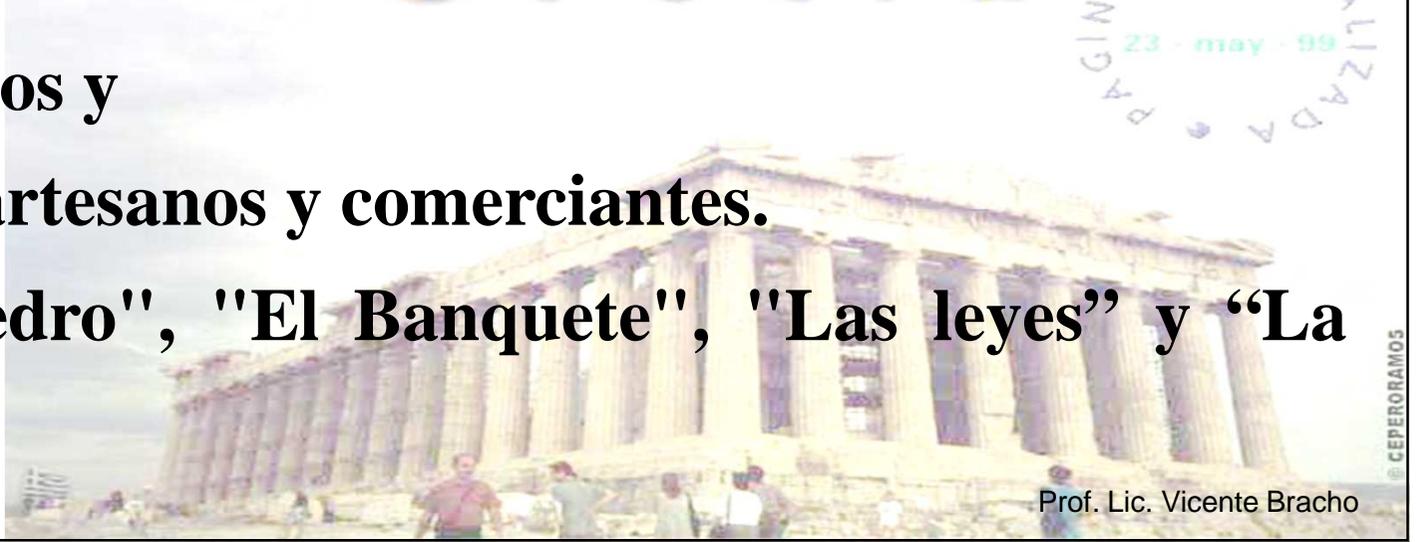
2. Clasificación de las clases sociales que se dividen en:

- ✓ **Oro:** Eran los gobernantes.
- ✓ **Plata:** Los guerreros y
- ✓ **Bronce:** Eran los artesanos y comerciantes.

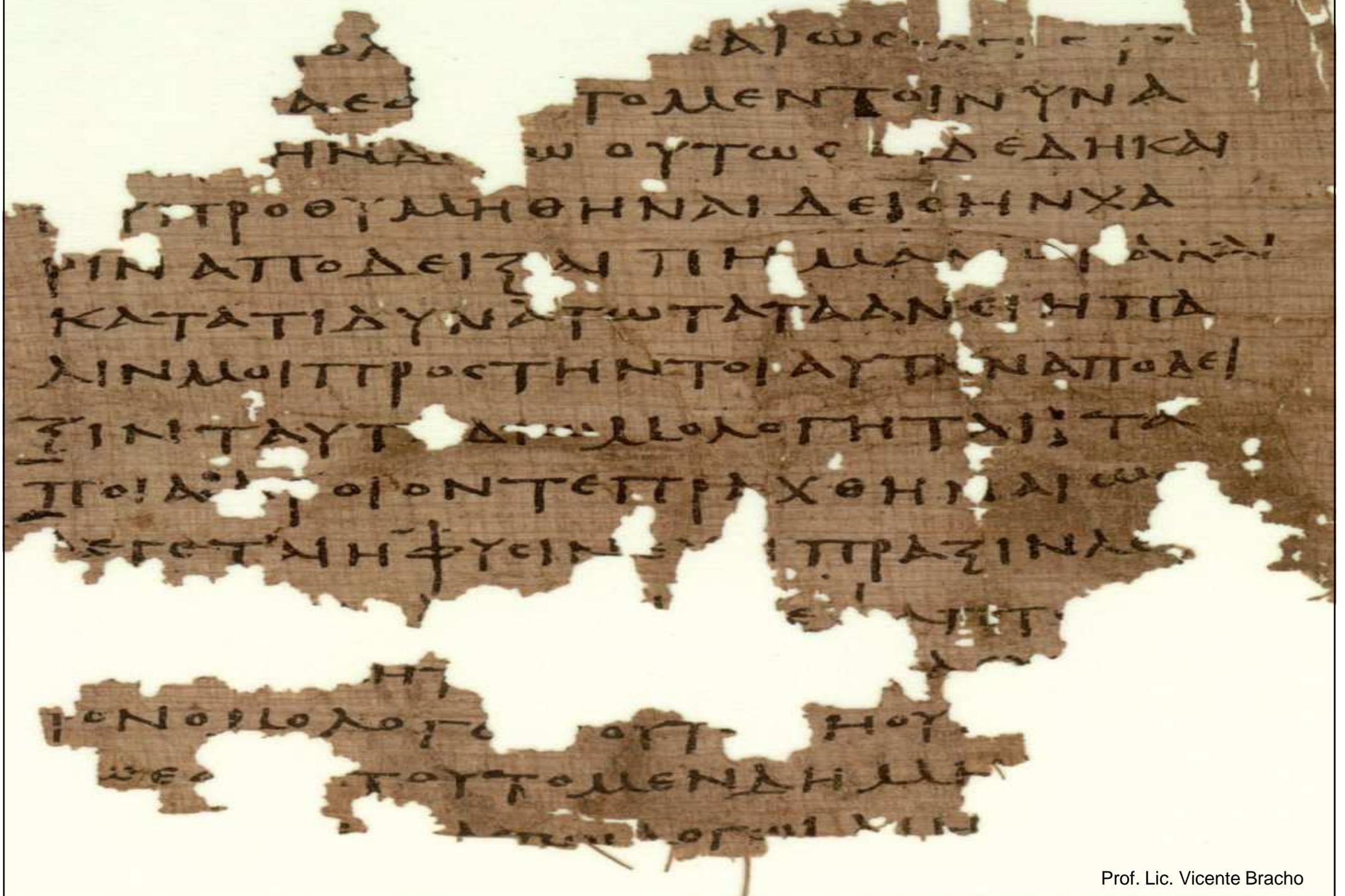
3. Sus obras: "Fedro", "El Banquete", "Las leyes" y "La República".

G r e c i a

PÁGINA ACTUALIZADA  
23 - may - 99



# Papiro conteniendo parte de “La República”



## **1.6 LA ADMINISTRACIÓN EN GRECIA (500-200 a.C.):**

**ARISTÓTELES (384-322 a.C.):** Según Aristóteles, el ser se define como “lo que puede existir o existe”.

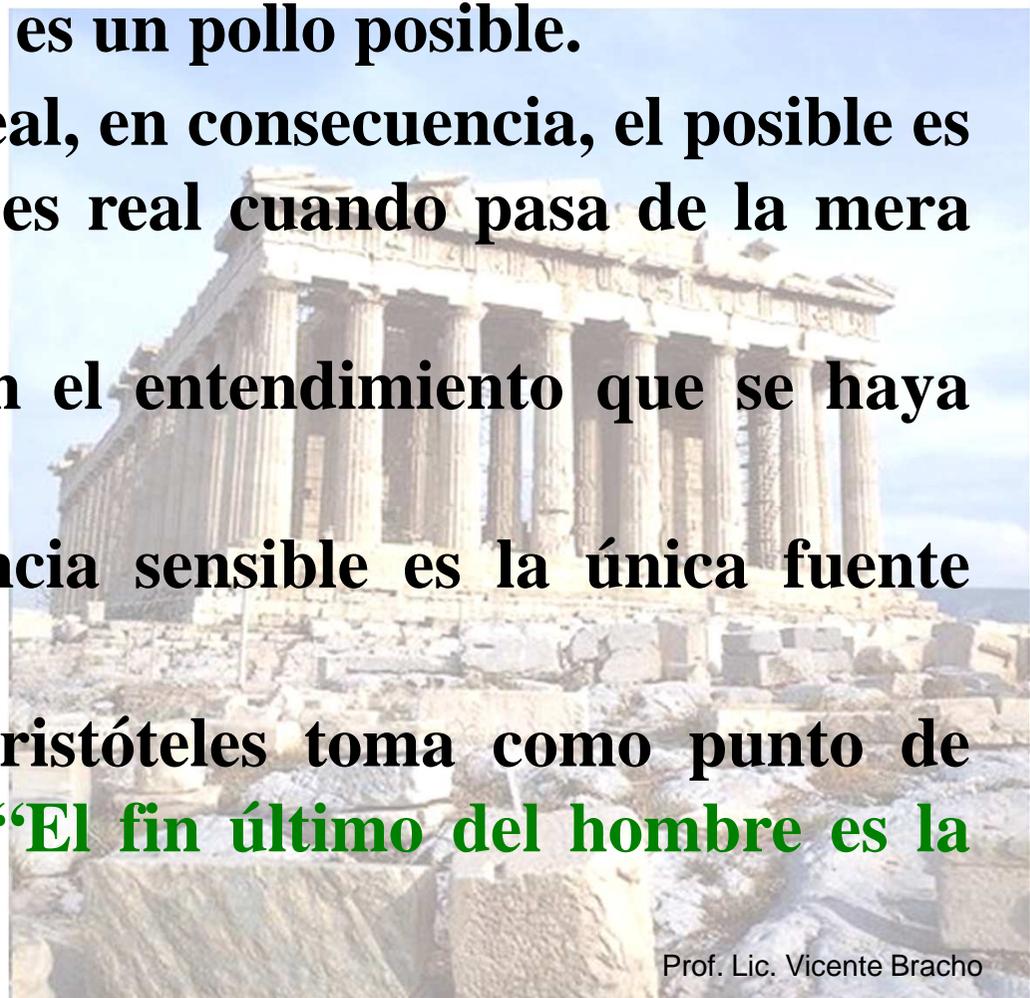
Lo que puede existir, pero aún no existe, se llama “ser posible” y lo que existe se llama “ser real”, así por ejemplo, el huevo que tiene todas las condiciones apropiadas y las circunstancias favorables para originar un pollo, es un pollo posible.

El pollo originado es un pollo real, en consecuencia, el posible es posible, pero todavía no es real; es real cuando pasa de la mera posibilidad a la realidad.

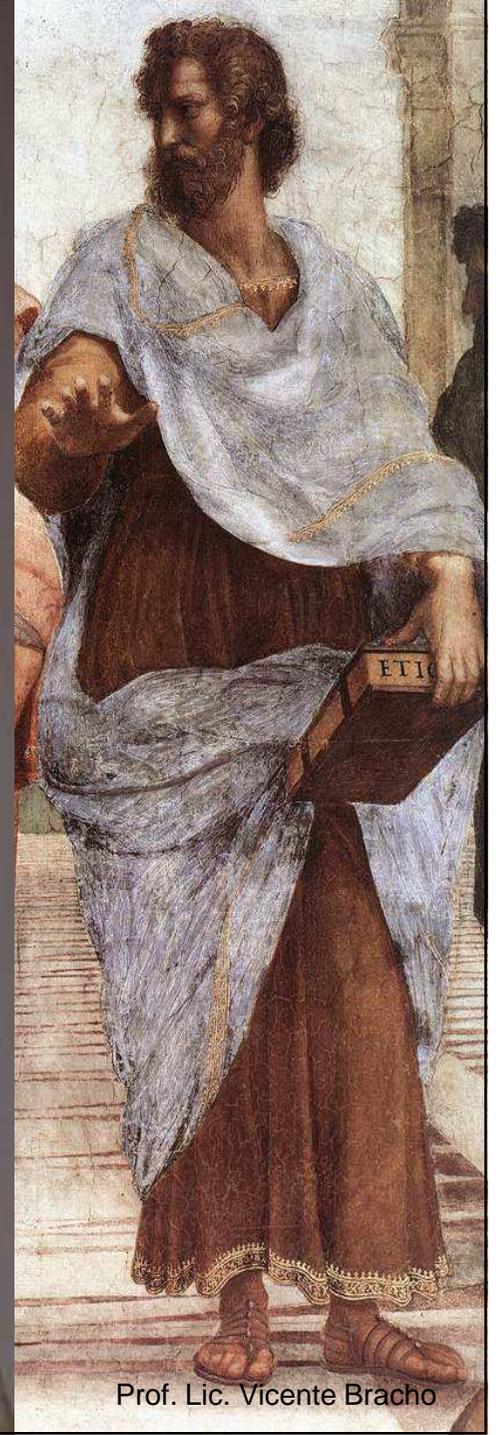
Según Aristóteles, nada hay en el entendimiento que se haya dado antes en los sentidos.

En otras palabras, la experiencia sensible es la única fuente original del conocimiento.

La teoría sobre la ética de Aristóteles toma como punto de partida la siguiente afirmación: **“El fin último del hombre es la felicidad”**.



# ARISTOTELES



## **1.6 LA ADMINISTRACIÓN EN GRECIA (500-200 a.C.):**

Nadie puede negar que toda actividad tiene un fin.

Todo el que hace algo, el que actúa, lo hace por algo.

El fin que mueve al sujeto necesariamente tiene que ser considerado por este como un bien para él.

En su libro "La política" distingue tres formas de administración pública: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

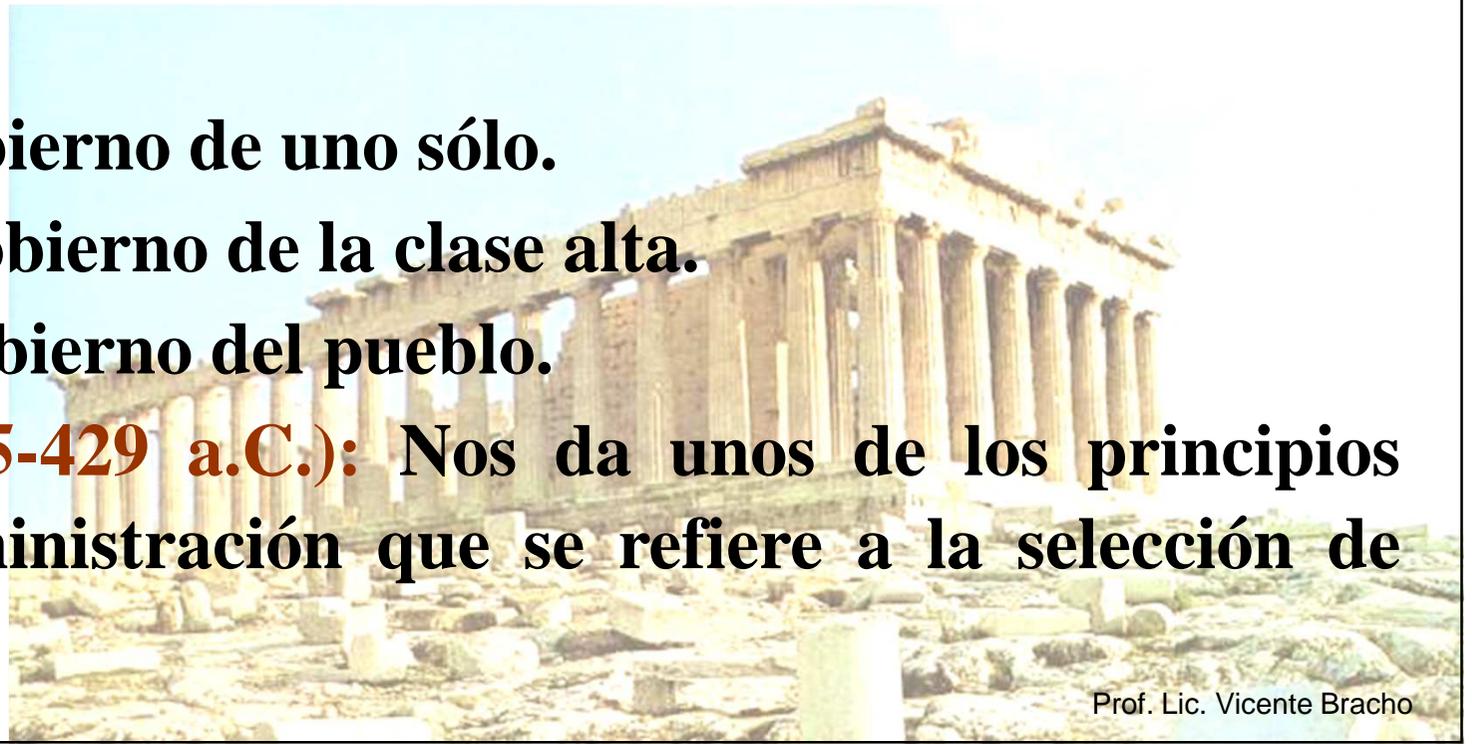
**ARISTÓTELES:** filósofo que clasificó a la administración pública en:

**a) Monarquía:** Gobierno de uno sólo.

**b) Aristocracia:** Gobierno de la clase alta.

**c) Democracia:** Gobierno del pueblo.

**PERICLES (495-429 a.C.):** Nos da unos de los principios básicos de la administración que se refiere a la selección de personal.



## **1.6 LA ADMINISTRACIÓN EN GRECIA (500-200 a.C.):**

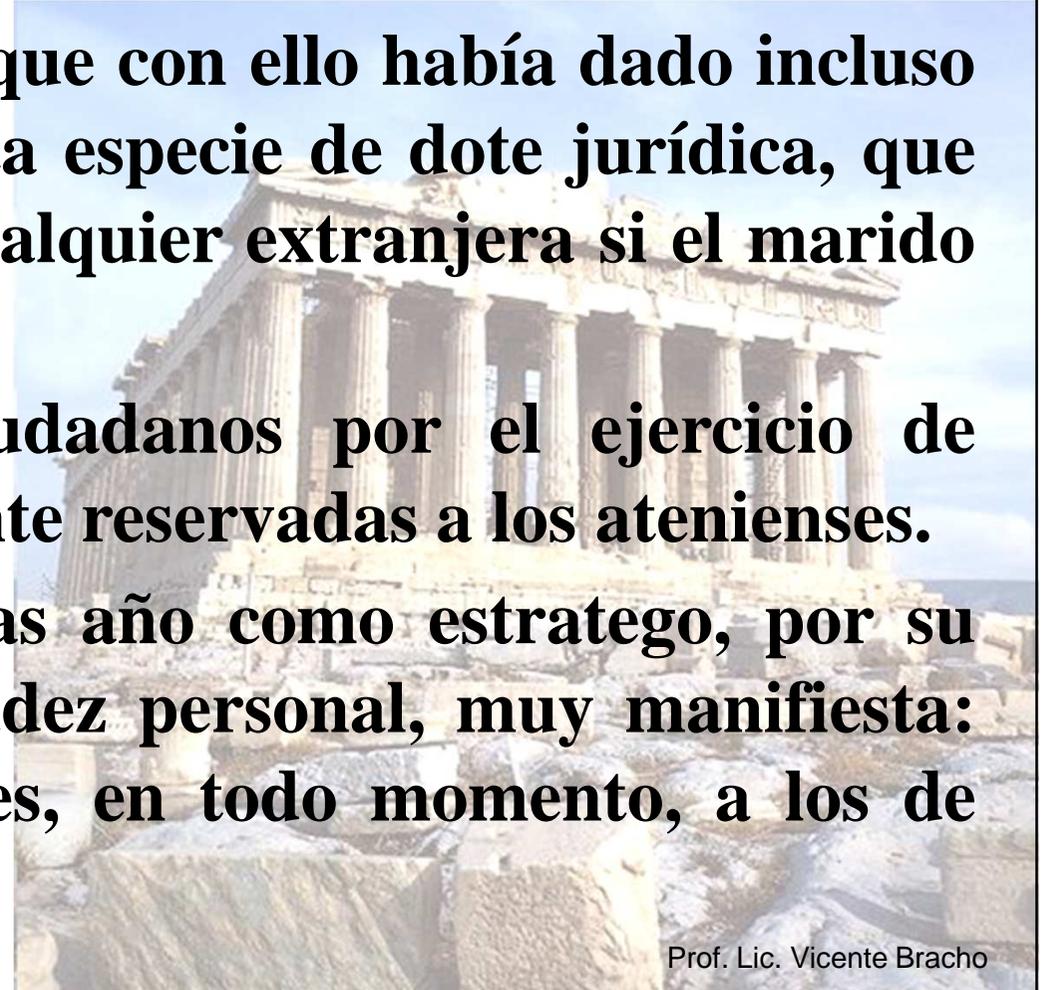
**En el 451-450 hizo aprobar una ley que excluía de la ciudadanía a quienes no fuesen atenienses por parte de padre y madre.**

**Simón no era de madre ateniense; pero se ignora si la ley era retroactiva.**

**La posteridad elogió el valor que con ello había dado incluso a las atenienses más pobres, esta especie de dote jurídica, que las hacía más estimables que cualquier extranjera si el marido deseaba tener hijos atenienses.**

**El Estado pagaba a los ciudadanos por el ejercicio de funciones públicas exclusivamente reservadas a los atenienses.**

**Pericles fue reelegido año tras año como estratega, por su experiencia, capacidad y honradez personal, muy manifiesta: pospuso sus intereses personales, en todo momento, a los de Atenas.**



## **1.6 LA ADMINISTRACIÓN EN GRECIA (500-200 a.C.):**

Su autoridad y prestigio eran tales que, según Tucídides, Atenas era una democracia pero estaba dirigida por su primer ciudadano. La Asamblea, siempre recelosa de los magistrados, confió grandemente en Pericles.

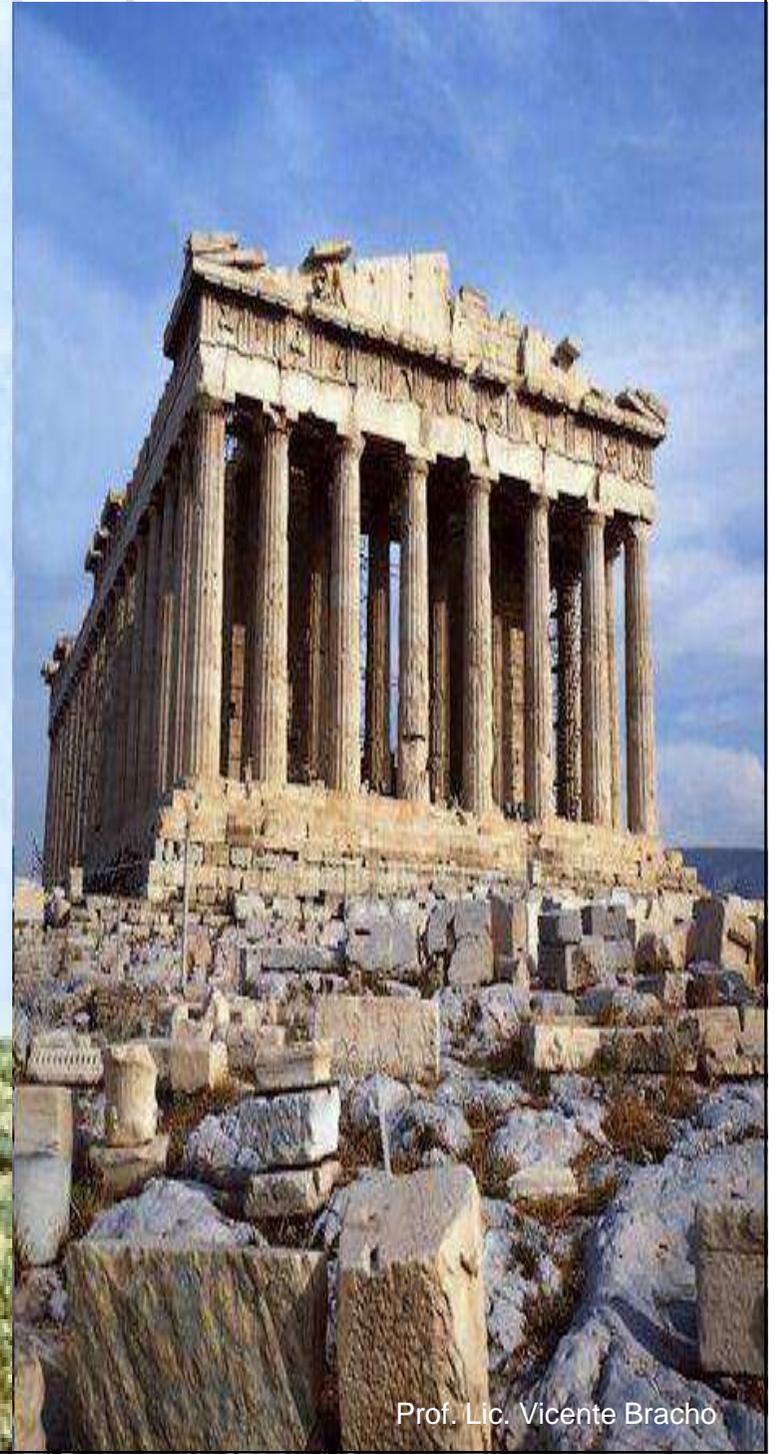
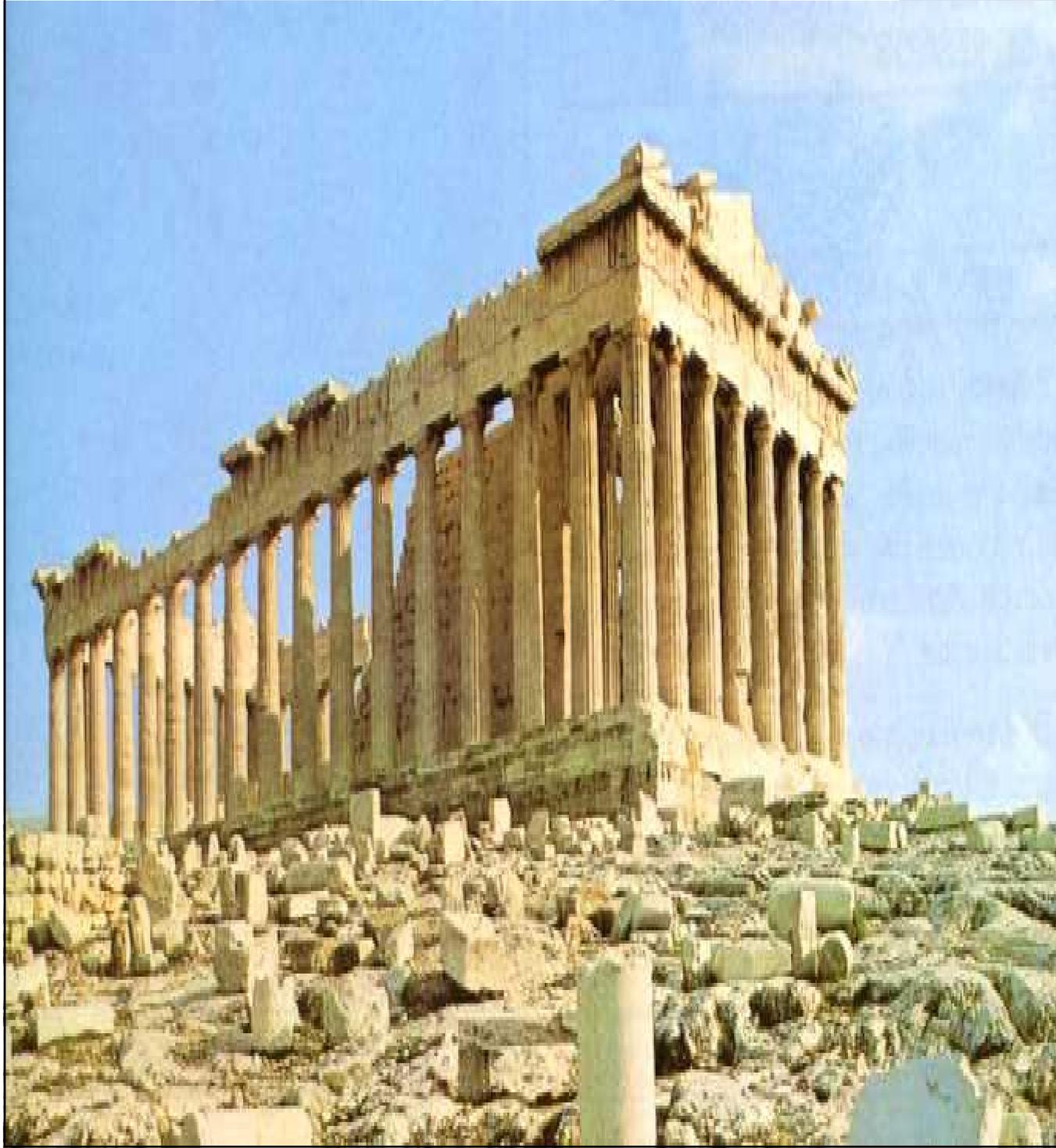
La administración gubernamental griega tuvo cuatro pasos evolutivos, puesto que sus estados tuvieron: Monarquías; Aristocracias; Tiranías; y Democracias.



Prof. Lic. Vicente Bracho



## **1.6 LA ADMINISTRACIÓN EN GRECIA (500-200 a.C.):**



## **1.7 LA ADMINISTRACIÓN EN EL IMPERIO PERSA (550-330 a.C.)**

**El imperio persa, como otros sistemas de dominio anteriores del Próximo Oriente, se basó en la ocupación permanente de los territorios conquistados y en la explotación de los mismos.**

**Pero los persas tendieron a organizar su proceso de expansión con poca reestructuración de la organización anterior de los grupos y territorios conquistados, es decir, detentaron un imperio de tipo "patrimonial".**

**Frecuentemente la administración imperial persa utilizaba los cuadros organizativos existentes, subordinados al sátrapa y su personal en a las obligaciones a la monarquía, a saber: en la percepción del tributo y en la movilización de las tropas.**

## **1.7 LA ADMINISTRACIÓN EN EL IMPERIO PERSA (550-330 a.C.)**

**Las conexiones entre el centro del imperio (desde el Mar Caspio hasta el Golfo Pérsico: Media, Susiana [Elam] y Persia) y la periferia (las diferentes satrapías, 3.000.000 de Km<sup>2</sup>. de enormes diferencias geográficas, culturales y étnicas) eran limitadas y casi en ningún caso intentaron reorganizar profundamente las organizaciones sociales y culturales existentes.**

**Los reyes persas optaron por circuitos económicos separados y relativamente cerrados, en lugar de favorecer nuevos mercados fruto de los contactos entre diferentes grupos de población.**

**Además un sistema centro/periferia, como el persa, donde la riqueza acumulada en el centro se basa en la producción de un área de mayor extensión, tienden a ser inestables ante la dificultad de control de las áreas periféricas.**

## **1.7 LA ADMINISTRACIÓN EN EL IMPERIO PERSA (550-330 a.C.)**

Algunos griegos de profesiones específicas: médicos, arquitectos, escultores, trabajaron para los persas, de hecho hay una notable influencia griega en la arquitectura y escultura aqueménidas.

Pero el Imperio Persa no podía ofrecer oportunidades de gran importancia económica a las ciudades griegas orientales, cuya expansión anterior había sido marítima.

El tirano más conocido de la 2ª mitad del siglo VI, Polícrates de Samos, parece haber alcanzado el poder sin la intervención persa.

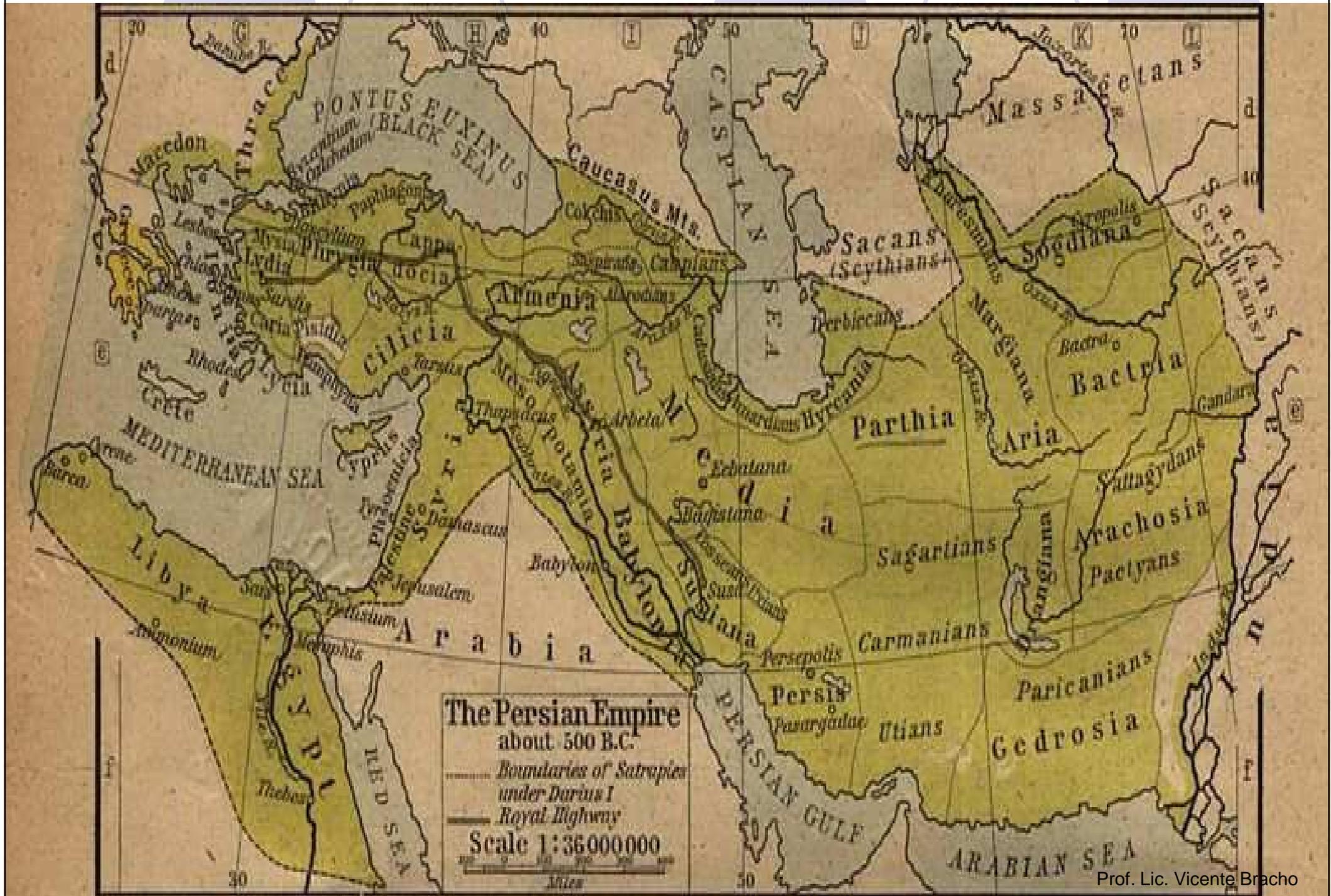
**CIRO II EL GRANDE** Rey de Persia (550-529 a.C.).  
"Ciro" significa en acadio, hijo y nieto de reyes .



**Ciro II el Grande y los hebreos (hacia 1470-1475).**

Prof. Lic. Vicente Bracho

# Expansión del imperio persa al año 500 aC.



## **1.8 LA ADMINISTRACIÓN EN ROMA (200 a.C. - 400 d. C.)**

Una de las civilizaciones que más influyó en el pensamiento administrativo fue el pueblo romano, quien marcó las bases más importantes de la sociedad moderna.

Influyó en la sociedad actual haciendo uso de la administración que incluso teniendo administradores que se hacían cargo de ella, que recibían el nombre de gestores o mandatarios.

La organización de Roma repercutió significativamente en el éxito del imperio romano y aunque no quedan muchos documentos de su administración se sabe que se manejaban por magisterios plenamente identificados en un orden jerárquico de importancia para el estado.

Roma clasifica a las empresas en tres:

- ✓ **Públicas:** Las que realizan actividades del Estado.
- ✓ **Semipúblicas:** Las que pertenecen a sindicatos.
- ✓ **Privadas:** Las que eran manejadas por civiles.

## **1.8 LA ADMINISTRACIÓN EN ROMA (200 a.C. - 400 d. C.)**

Roma tuvo tres periodos:

- 1) La república:** Donde las actividades eran manejadas por el pueblo y predominaba la igualdad de los derechos.
- 2) La monarquía:** En donde dirigía el gobierno, la alta sociedad y no intervenía el pueblo.
- 3) La caída del imperio romano:** Este periodo se caracterizó por la desorganización.

En la edad media la Iglesia Católica no acepta el lucro y el comercio como una actividad honesta, al no ser aceptado esto, nace una nueva corriente llamada ética protestantista que sí acepta y fomenta la acumulación de la riqueza.

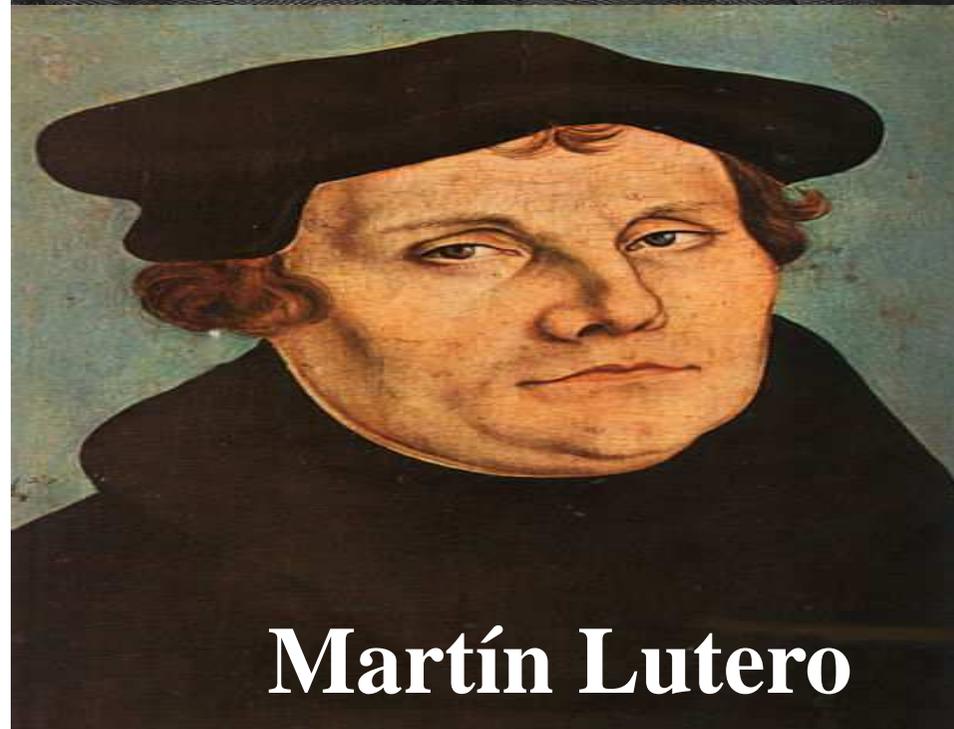
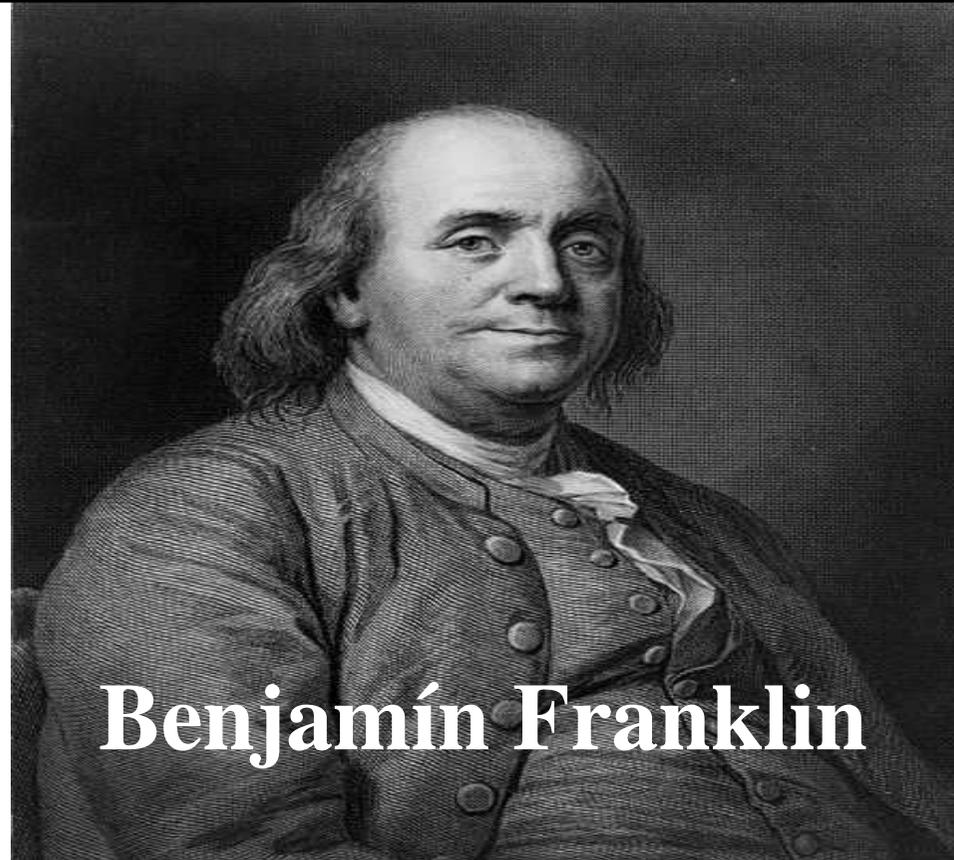
Dentro de sus **principales exponentes** encontramos a **Max Weber, Benjamín Franklin y Martín Lutero.**

**Max Weber**



Prof. Lic. Vicente Bracho

**Benjamín Franklin**



**Martín Lutero**

## **1.8 LA ADMINISTRACIÓN EN ROMA (200 a.C. - 400 d. C.)**

**La Iglesia Católica Romana representa un ejemplo interesante de la práctica de la administración; la estructura actual de la Iglesia quedó establecida, en esencia, en el siglo II d.C.**

**En ese tiempo se definieron con mayor rigor sus objetivos y doctrinas. La autoridad final se centralizó en Roma.**

**Se creó una estructura jerárquica simple, que en lo básico aún prevalece sin cambios a lo largo de más de 2000 años.**

**Catón (primer libro de lectura) enuncia la descripción de funciones.**

**Después de varios siglos de monarquía, ejercida por soberanos etruscos, la república es instaurada en 509 a. J. C.**

**En lo sucesivo, todos los ciudadanos forman el populus romanus, que se reúne en unas asambleas, los comicios.**

**Cada año eligen unos magistrados encargados de gobernar el país: Cuestores (finanzas), ediles (administración), y pretores (justicia).**

## **1.8 LA ADMINISTRACIÓN EN ROMA (200 a.C. - 400 d. C.)**

En la cumbre, dos cónsules ostentan el poder ejecutivo, dirigen al ejército y realizan las funciones de jefes de estado.

Acceder a estas diferentes funciones, una después de otra, constituye el *curus honorum*.

Por último, todos los antiguos magistrados componen el senado, que controla la política interior y dirige la política exterior.

Conquistadores atrevidos, cultivadores y comerciantes prudentes, los romanos manejan con igual ardor la espada que el arado. De esta manera engrandecen sus territorios e implantan una administración encargada de fomentar su desarrollo.

Cada pueblo sometido le suministra soldados y esclavos.

Este sistema subsistirá durante varios siglos y permitirá que los romanos lleven a cabo una obra gigantesca y múltiple en los límites de su inmenso imperio: construcción de incontables monumentos, carreteras y acueductos; explotación de minas y canteras, irrigación.

## **1.8 LA ADMINISTRACIÓN EN ROMA (200 a.C. - 400 d. C.)**

Pero también les quitará el sentido a la lucha y el esfuerzo, dejándolos finalmente desarmados ante las invasiones de los bárbaros, que acabarán con su poderío a partir del siglo IV de nuestra era.

El espíritu de orden administrativo que tuvo el Imperio Romano hizo que se lograra, a la par de las guerras y conquistas, la organización de las instituciones de manera satisfactoria.

El estudio de estos aspectos se puede dividir en dos etapas principales por las cuales pasó la evolución romana, a saber; **La República y el Imperio.**

Sin embargo, deben estudiarse también la monarquía y la autocracia militar.

La primera época de la República comprendió a Roma como ciudad y la segunda a su transformación en Imperio mundial, y es justamente este último período el que puede ser de mayor interés de estudio por el ejemplo administrativo que ha dado.

## **1.8 LA ADMINISTRACIÓN EN ROMA (200 a.C. - 400 d. C.)**

**Años más tarde, al comienzo de la Era Cristiana, vino otro cambio de gran importancia, al convertirse el Imperio Romano en una autocracia militar establecida por Julio Cesar y mantenida luego por sus antecesores.**

**Correspondió a Diocleciano (284-305 d. C.) reformar la autoridad imperial; eliminó los antiguos gobernadores de provincias y estableció un sistema administrativo con diferentes grados de autoridad.**

**Fue así como debajo del emperador venían los prefectos pretorianos (magistrados de justicia).**

**Bajo ellos los Vicario o gobernantes de la diócesis, y subordinados a ellos los gobernadores de provincias hasta llegar finalmente a los funcionarios de menor importancia.**

## **1.8 LA ADMINISTRACIÓN EN ROMA (200 a.C. - 400 d. C.)**

Entre las **limitaciones** mayores que se le apuntan a los **sistemas administrativos** romanos están:

- ✓ La ampliación de gobierno de la ciudad de Roma al Imperio.
- ✓ La reunión de las labores ejecutivas con las judiciales.
- ✓ La disciplina en su organización jurídica, pilar fundamental a la concepción del derecho.

### **Principales Aportaciones:**

- ✓ Desarrollaron sistemas de fabricación de armamento, de cerámica y textiles.
- ✓ Construyeron carreteras.
- ✓ Organizaron empresas de bodegas; utilizando el trabajo especializado.
- ✓ Formaron los gremios.
- ✓ Emplearon una estructura de organización autoritaria basada en funciones.



# *Aspectos históricos de la administración*

<b>Período</b>	<b>Autores</b>	<b>Principales aportaciones</b>
<b>5000 a.c.</b>	<b>Sumerios</b>	<b>Establecieron registros escritos para uso comercial y gubernamental.</b>
<b>4000 a.C. 2000 a.C.</b>	<b>Egipcios</b>	<b>Practicaban inventarios. Llevaban diarios de ventas e impuestos. Desarrollaron una elaborada burocracia para la agricultura y la construcción a gran escala. Emplearon administradores de tiempo completo y usaban proyecciones y planeación.</b>
<b>4000 a.C.</b>	<b>Hebreos</b>	<b>Aplicaron el principio de excepción y la departamentalización. Los Diez Mandamientos. La planeación a largo plazo y el tramo de control.</b>
<b>2000 a.C. 700 a.C.</b>	<b>Babilónicos</b>	<b>Reforzaron leyes para la conducción de los negocios, incluyendo estándares, salarios y obligaciones de los contratistas.</b>
<b>500 a.C.</b>	<b>Chinos</b>	<b>Establecieron la Constitución (Chow y Confucio). Sentó las primeras bases para un buen gobierno.</b>

# *Aspectos históricos de la administración*

<b>Período</b>	<b>Autores</b>	<b>Principales aportaciones</b>
<b>500 a.C. 200 a.C.</b>	<b>Griegos</b>	<b>Desarrollaron la ética del trabajo; la universalidad de la administración (Sócrates). Iniciaron el método científico para la solución de los problemas.</b>
<b>200 a.C. 400 d.C.</b>	<b>Romanos</b>	<b>Desarrollaron sistemas de fabricación de armamento, de cerámica y textiles. Construyeron carreteras. Organizaron empresas de bodegas. Utilizaron el trabajo especializado. Formaron los gremios. Emplearon una estructura de organización autoritaria basada en funciones.</b>
<b>300 d.C. Siglo XX</b>	<b>Iglesia Católica</b>	<b>Estructura jerárquica descentralizada con control estratégico y políticas centralizadas.</b>
<b>1300 d.C.</b>	<b>Venecianos</b>	<b>Establecieron un marco legal para el comercio y los negocios.</b>

## **2. LA ADMINISTRACIÓN EN LA EDAD MEDIA:**

Se caracterizó por las formas descentralizadas de gobierno y como reacción de lo sucedido en el Imperio Romano y aún en el gobierno democrático griego, altamente centralizados.

Fue así como apareció el feudalismo, bajo el cual los antiguos ciudadanos y habitantes del caído imperio romano se agruparon alrededor de personajes importantes en busca de protección.

Existen pocos datos sobre los sistemas administrativos que tuvieron los pequeños estados feudales y luego monárquicos.

Uno de los más importantes documentos fue el libro **HUSBANDRY** de Walter Henley que fue publicado en 1200 como breviario técnico sobre métodos para localizar las tareas y anotar las actividades de funcionarios y jefes.

***Evolución organizativa medieval:*** Según James D. Money en su libro sobre Principios de Organización durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central durante los últimos días del imperio romano.

La autoridad pasó al terrateniente, el que tenía poderes extraordinarios para fines tributarios y de policía dentro de su dominio o **SALTUS**.

Se extendió también el **COMMENDATIO** o entrega voluntaria de tierra a algún príncipe poderoso de parte de un pequeño terrateniente que continuaba viviendo en ella como **PRECARIUM**, con el objeto de que se le protegiese de por vida. Es decir, que pasaba de terrateniente a arrendatario.

Los jefes militares que rodeaban al rey lograban recompensas de guerra que constituyeron un sistema de tenencia de tierras denominada **COMITATUS**.

En el siglo IX el **PRECARIUM** pasó a constituir el verdadero sistema feudal mediante el cual, a través del “beneficio” de la “comendación” se cobraba una cuota vitalicia al deudor o bien a voluntad del latifundista respectivamente.

## **2.1 EL FEUDALISMO**

Como lo indica Money el feudalismo constituye “la primera, quizá la mayor experiencia de la organización y del gobierno descentralizado” que cumplió su tarea y, sirviendo para su propósito, aseguró una medida de orden durante un período que podía haber sido un verdadero cauce para el desorden.

El problema fundamental del feudalismo consistió en buscar un balance adecuado entre la autoridad descentralizada y la autoridad local.

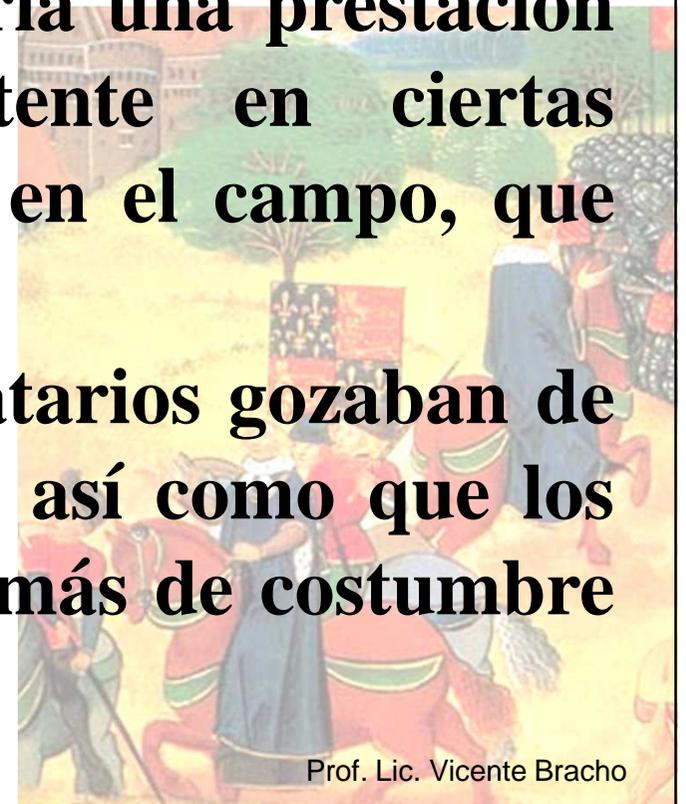
La cadena de mando dentro de la organización representa grados descendentes de autoridad delegada.

**Sin embargo el juramento de fidelidad que ligaba a cada vasallo con su señor era un aglutinante que sostenía toda la organización, vinculada por una obligación común que se basa también en un interés común.**

**Por un lado, el feudatario necesitaba protección contra los diversos ataques que recibía de afuera y contra los que solo, nada podía hacer.**

**Por otra parte, el señor feudal requería una prestación de servicios del feudatario, consistente en ciertas actividades, principalmente de trabajo en el campo, que éste debía realizar a su favor.**

**Max Weber hace notar que “los feudatarios gozaban de cierta autonomía, con ingresos propios, así como que los lazos que formaban su estructura eran más de costumbre y confianza que jurídicos”.**



De esta manera se encadenaba toda la estructura, desde los simples vasallos hasta los más altos señores feudales, ya que existían otros señores feudales intermedios.

Aunque el feudalismo implicaba gran cantidad de sujeciones que formaban lo que se ha llamado “servidumbre”, pues era el siervo quien estaba ligado por estos juramentos, su diferencia con la esclavitud radica fundamentalmente, en que en el feudalismo el siervo está ligado a la tierra, así, cuando la tierra cambiaba de dueño el cambiaba también de señor.

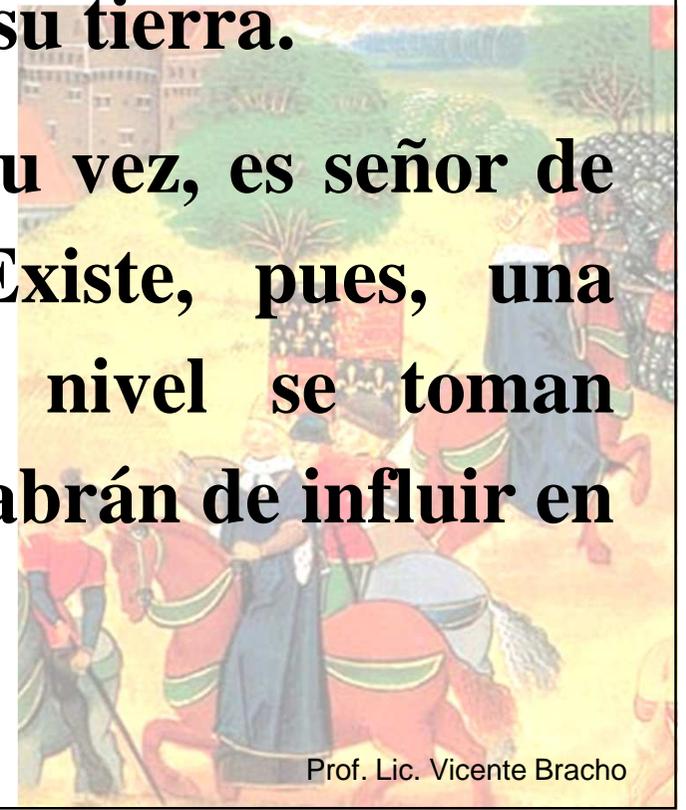
**Existen dos características sobresalientes en el feudalismo:**

✿ **La primera** radica en que el feudatario, por más que esté ligado de una manera casi absoluta a su señor, sobre todo en la práctica y en el abuso de esta institución, teóricamente es una persona semiautónoma que contrata con él.

**\* Por otra parte,** esto lleva como consecuencia que muchas de las características del mando habrán de darse en cada nivel en forma distinta.

El feudatario no quedará absorbido totalmente por el rey, ya que de éste depende directamente una gran cantidad de señores feudales, cada uno de los cuales tiene bastante independencia en el manejo de su tierra.

Por otra parte, cada uno de éstos, a su vez, es señor de otros señores feudales inferiores. Existe, pues, una tremenda descentralización, en cada nivel se toman decisiones sobre diversos aspectos que habrán de influir en la realidad social de aquella época.



## **2.2 LOS GREMIOS:**

Cuando comienzan las empresas no meramente agrícolas o rurales, sino más bien manufactureras, se forman grupos humanos trabajando con instrumentos manuales muy sencillos (trabajo artesanal) que se congregan en verdaderas familias.

Así en cada hogar se organizan en forma jerárquica a través de maestros, oficiales de diversa categoría y los aprendices.

La principal característica de este sistema artesanal radica, además del aspecto “**familiar**”, en que se realiza en el dominio del maestro sobre el resto de los integrantes del taller por la aparición de los primeros instrumentos en la producción y, sobre todo, por la organización de estos diversos elementos dentro de una institución: **el gremio**.

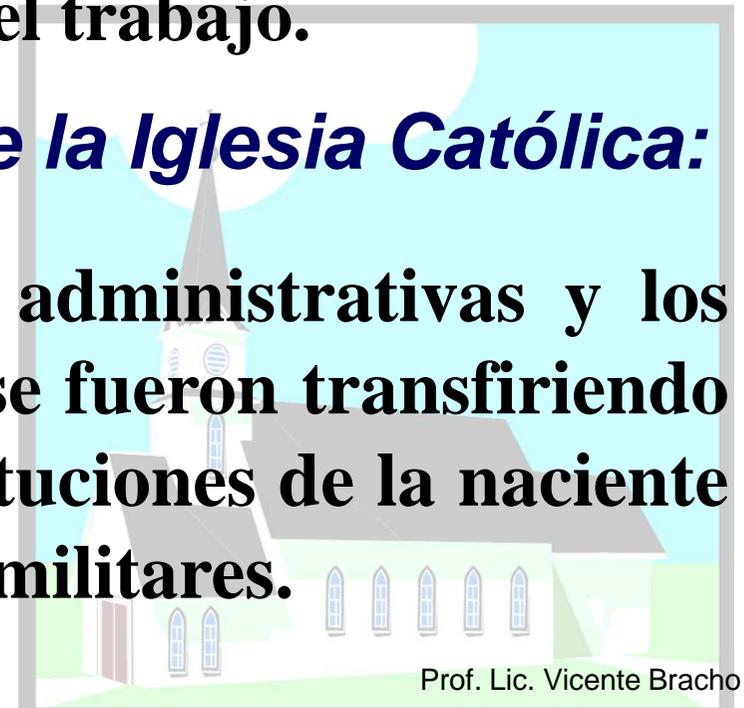
Este trata de proteger a los diversos niveles jerárquicos dentro de una empresa artesanal, equilibrar y resolver conflictos de las personas que formaban un mismo gremio e inclusive de unos gremios con otros, gestionando su coordinación.

**Puede afirmarse que existe un principio de descentralización, puesto que en vez de que sean altos tribunales políticos los que resuelven problemas gremiales, son precisamente los interesados los que tratan de resolverlos a través de diversas concesiones, consejos, etc.**

**Lo anterior no significa que los gremios siempre funcionaron, y mucho menos hacia el final de la Edad Media, en forma adecuada, pero ello no excluye que los gremios puedan considerarse como un antecedente muy valioso de la descentralización y de la organización del trabajo.**

### ***3 Influencia de la Organización de la Iglesia Católica:***

**A través de los siglos, las normas administrativas y los principios de la organización pública se fueron transfiriendo de las instituciones estatales a las instituciones de la naciente Iglesia Católica y a las organizaciones militares.**



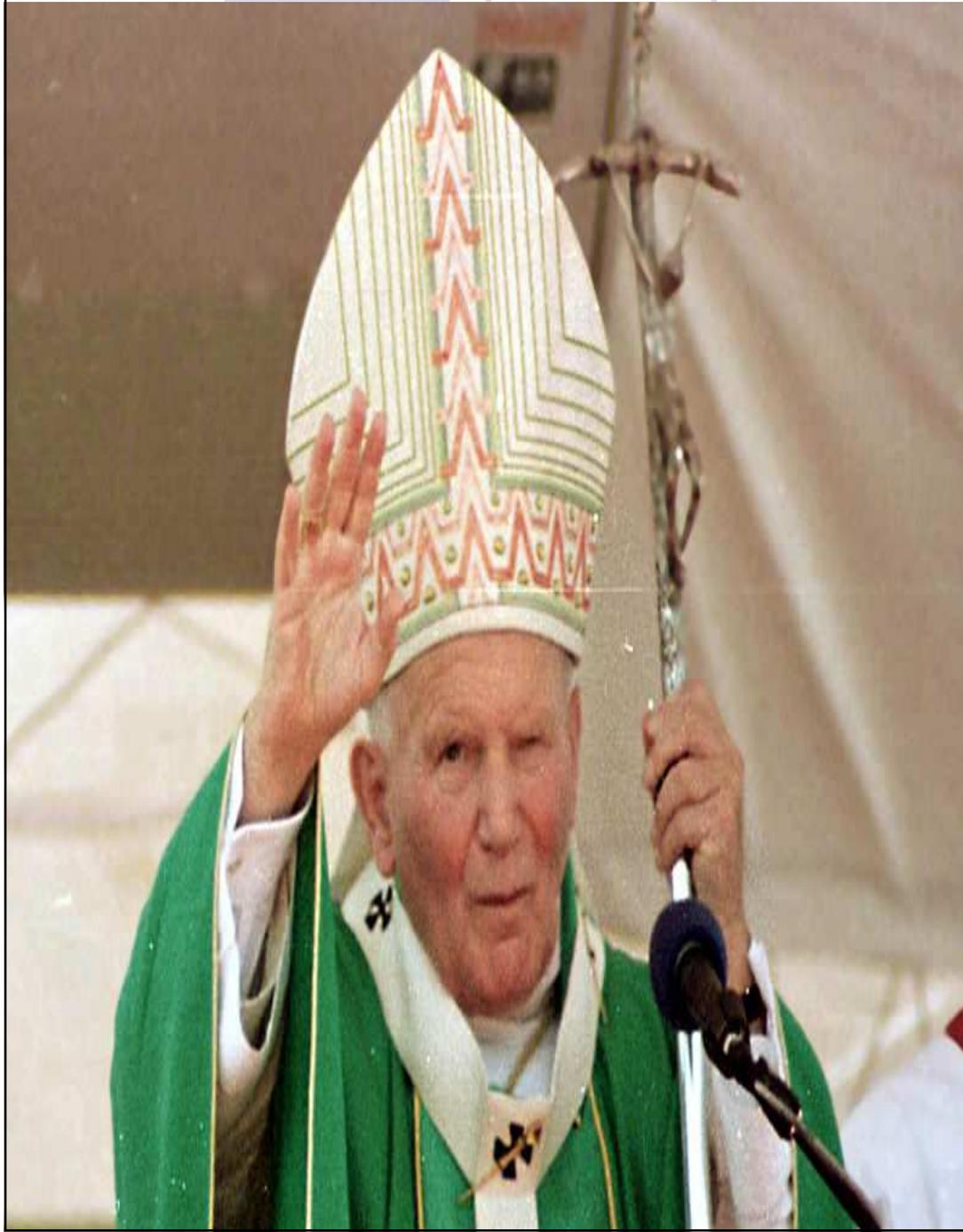
**Esa transferencia fue lenta pero efectiva, tal vez porque la unidad de propósitos y de objetivos, principios fundamentales en las organizaciones eclesiásticas y militar, no se encontraba siempre en la acción política que se desarrollaba en los Estados.**

**En el transcurso del tiempo la Iglesia Católica estructuró su organización, su jerarquía de autoridad, su estado mayor (asesoría) y su coordinación funcional.**

**La Iglesia cuenta con una organización jerárquica tan simple y eficiente que su enorme organización mundial puede operar bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: **El Papa**, cuya autoridad coordinadora, según la Iglesia Católica, le fue delegada por una autoridad divina superior.**

**La estructura de la organización eclesiástica sirvió de modelo a muchas organizaciones que, ávidas de experiencias exitosas, incorporaron numerosos principios y normas administrativas utilizadas en la Iglesia Católica.**

# Papa Juan Pablo II



# Papa Benedicto XVI



## **4 Influencia de la Organización Militar.**



Influyó en el desarrollo de las teorías de la administración durante largo tiempo.

La organización lineal, por ejemplo, tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la antigüedad y de la época medieval.

El principio de la *unidad de mando*, según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior (fundamental para la función de dirección), es el núcleo central de todas las organizaciones militares.

La escala jerárquica, es decir, la escala de niveles de mando de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad correspondiente, es un elemento característico de la organización militar, utilizado en otras organizaciones.

**Con el tiempo, se amplió el grado de autoridad delegada: a medida que el volumen de operaciones militares aumentaba, crecía también la necesidad de delegar autoridad en los niveles más bajos de la organización militar.**

**Todavía en la época de Napoleón (1769-1821), el general, al dirigir su ejército, tenía la responsabilidad de vigilar la totalidad del campo de batalla.**

**No obstante, frente a batallas de mayor alcance, incluso de ámbito continental, el comando de las operaciones de guerra exigió no tanto nuevos principios de organización sino la extensión de los utilizados hasta entonces, lo que condujo a una planeación (planificación) y un control centralizado paralelo a las operaciones centralizadas.**

**Se pasó así a la centralización de mando y a la descentralización de la ejecución.**

**El concepto de jerarquía dentro de la organización militar es antiguo, por la necesidad de un estado mayor en el ejército.**

**Sin embargo, el estado mayor formal, como cuartel general, sólo apareció en 1665 en el Distrito de Brandenburgo, precursor del ejército prusiano. La evolución del principio de asesoría y la formación de un estado mayor general tuvo origen en el siglo XVIII en Prusia, con el emperador Federico II, El Grande (1712-1786), quien, deseoso de aumentar la eficiencia de su ejército, hizo algunas innovaciones en la estructura de la organización militar.**

**Con la ayuda del general Scharnhorst, creó un estado mayor (**staff**) para asesorar el mando (**línea**) militar.**

**Los oficiales de línea y de asesoría actuaban independientemente, en una nítida separación entre la planeación y la ejecución de las operaciones de guerra.**

**Los oficiales formados en el estado mayor se transferían posteriormente a posiciones de mando (**línea**) y retornaban de nuevo al estado mayor, lo que aseguraba una intensa experiencia y vivencia en las funciones de gabinete, de campo y nuevamente de gabinete.**

**Otra contribución de la organización militar es el principio de dirección, según el cual todo soldado debe conocer perfectamente lo que se espera de él y aquello que debe hacer.**

**James D. Money señala que incluso Napoleón, el general más autócrata de la historia militar, nunca dio una orden sin explicar su objetivo y verificar que se había comprendido correctamente, pues estaba convencido de que la obediencia ciega jamás lleva a la ejecución inteligente de cualquier acto.**

### ***5 Influencia de la Revolución Industrial.***

**A partir de 1776, con la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736-1819), y su posterior aplicación en la producción, una nueva concepción del trabajo modificó por completo la estructura social y comercial de la época y originó, en el lapso aproximado de un siglo, profundos y rápidos cambios económicos, políticos y sociales mucho mayores que los ocurridos en el milenio anterior.**



**Máquina de vapor de Watt situada en el vestíbulo de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la UPM (Madrid).**

# Máquina de vapor en acción.



**Este periodo, conocido como Revolución Industrial, se inició en Inglaterra y se extendió con rapidez por todo el mundo civilizado.**

**La Revolución Industrial puede dividirse en dos épocas bien diferenciadas: de 1780 a 1860, Primera Revolución Industrial o revolución del carbón y el hierro; de 1860 a 1914, Segunda Revolución Industrial o revolución del acero y de la electricidad. Posteriormente apareció la Tercera Revolución Industrial llamada también Revolución científico-técnica o Revolución de la inteligencia (RCT), de 1945 (a finales de la II Guerra Mundial) hasta la actualidad**

**Aunque se haya iniciado a partir de 1780, la Revolución Industrial surgió como una bola de nieve con aceleración creciente, que adquirió todo su ímpetu en el siglo XIX.**

**La primera Revolución Industrial puede dividirse en cuatro fases:**

**1. Primera fase:** mecanización de la industria y de la agricultura.

✓ A finales del siglo XVIII, apareció de la máquina de hilar, del telar hidráulico, del telar mecánico y de la máquina desmotadora de algodón sustituyó el trabajo del hombre y su fuerza muscular, el trabajo del animal e incluso de la rueda hidráulica.

✓ Aunque eran máquinas grandes y pesadas, tenían superioridad increíble sobre los procesos manuales de producción de la época.

**2. Segunda fase:** aplicación de la fuerza motriz a la industria.

✓ Con la aplicación del vapor a las máquinas se iniciaron las grandes transformaciones en los talleres, se convirtieron en fábricas, en transportes, en comunicaciones y en la agricultura.

**3. Tercera fase:** desarrollo del sistema fabril.

✓ El artesano y su pequeño taller desaparecieron dando lugar al obrero, fábricas y empresas basadas en la división del trabajo.

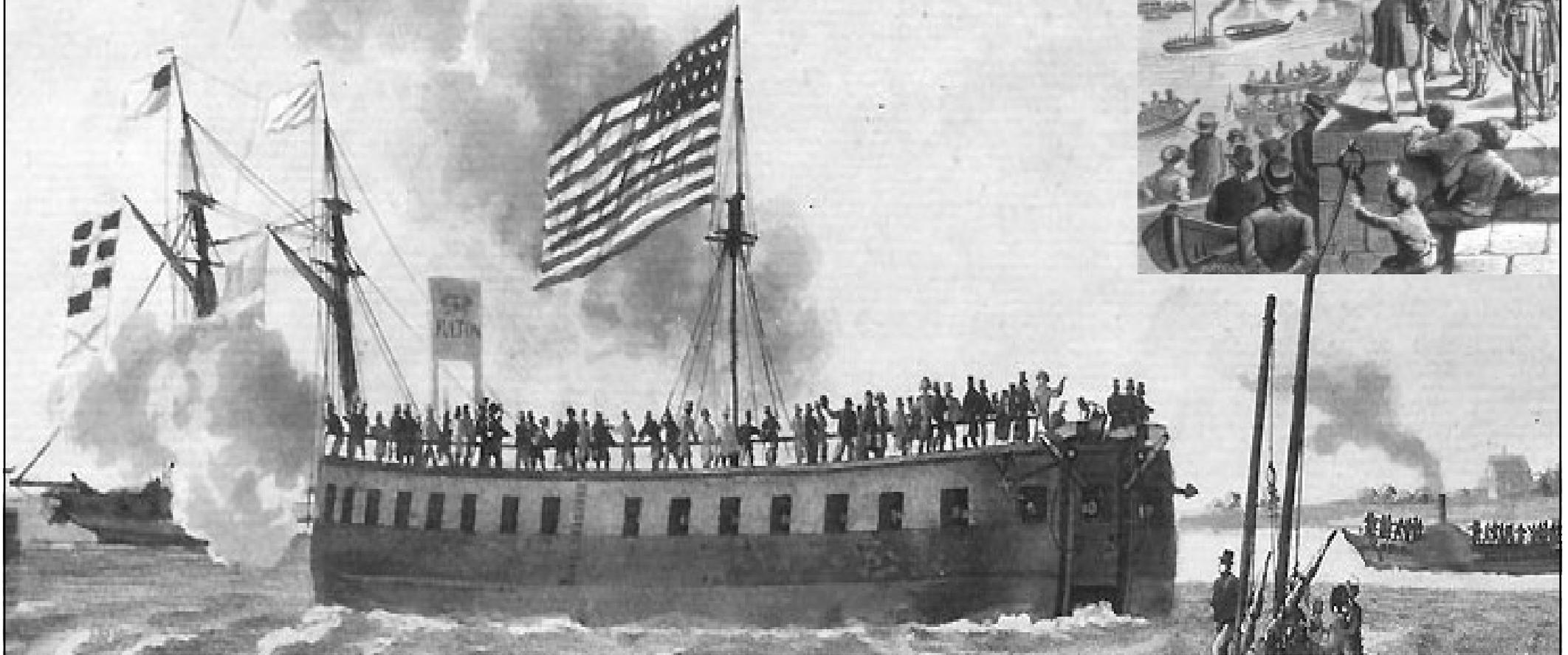
✓ Surgieron nuevas industrias en detrimento de la actividad rural.

✓ La migración de masas humanas de las áreas agrícolas hacia las proximidades de las fábricas provocó el crecimiento de las poblaciones urbanas.

#### ***4. Cuarta fase:* desarrollo acelerado de los transportes y de las comunicaciones.**

- ✓ **La navegación de vapor surgió en los Estados Unidos con Robert Fulton (1807), posteriormente las ruedas propulsoras fueron sustituidas por hélices.**
- ✓ **La locomotora de vapor fue perfeccionada por Stephenson. Medio de transporte popularizado de manera vertiginosa.**
- ✓ **Aparecieron otros medios de comunicación con rapidez.**
- ✓ **Morse inventó el telégrafo eléctrico (1835)**
- ✓ **El sello postal surge en Inglaterra (1840)**
- ✓ **Graham Bell inventa el teléfono (1876).**
- ✓ **Se esbozaban ya los primeros síntomas del enorme desarrollo económico, social, tecnológico e industrial y las profundas transformaciones y cambios que ocurrirían con una velocidad cada vez mayor.**

# Fulton presentado la 1ª maquina de vapor



**El primer barco de guerra de vapor del mundo, el Fulton the First, también llamado Demologos**

**El Stephenson Rocket, fue la locomotora que consiguió el contrato para la línea ferroviaria entre Liverpool y Manchester en 1829**



# Penny Black de la Reina Victoria – primer sello postal el 1 de mayo de 1840 por Rowland Hill



# Primer prototipo de teléfono 1876 Graham Bell



A partir de 1860 la Revolución Industrial entró en una nueva fase profundamente diferente de la Primera Revolución Industrial. Es la llamada **Segunda Revolución Industrial** provocada por tres acontecimientos importantes:

- ✓ Desarrollo de nuevos procesos de fabricación del acero (1856)
- ✓ Perfeccionamiento de la dinamo (1873)
- ✓ Invención del motor de combustión interna, Daimler (1873).

**Las principales características de la Segunda Revolución Industrial son:**

☺ Sustitución del hierro por el acero como material industrial básico.

☺ Sustitución del vapor por la electricidad, y la adopción de los derivados del petróleo como principales fuentes de energía.

☺ Desarrollo de las máquinas automáticas y alto grado de especialización del trabajo.

☺ Creciente dominio de la industria por la ciencia.

☺ **Transformaciones radicales en los transportes y en las comunicaciones.**

☺ **Se mejoran y amplían las vías férreas.**

☺ **A partir de 1880, Daimler y Benz construyen automóviles en Alemania.**

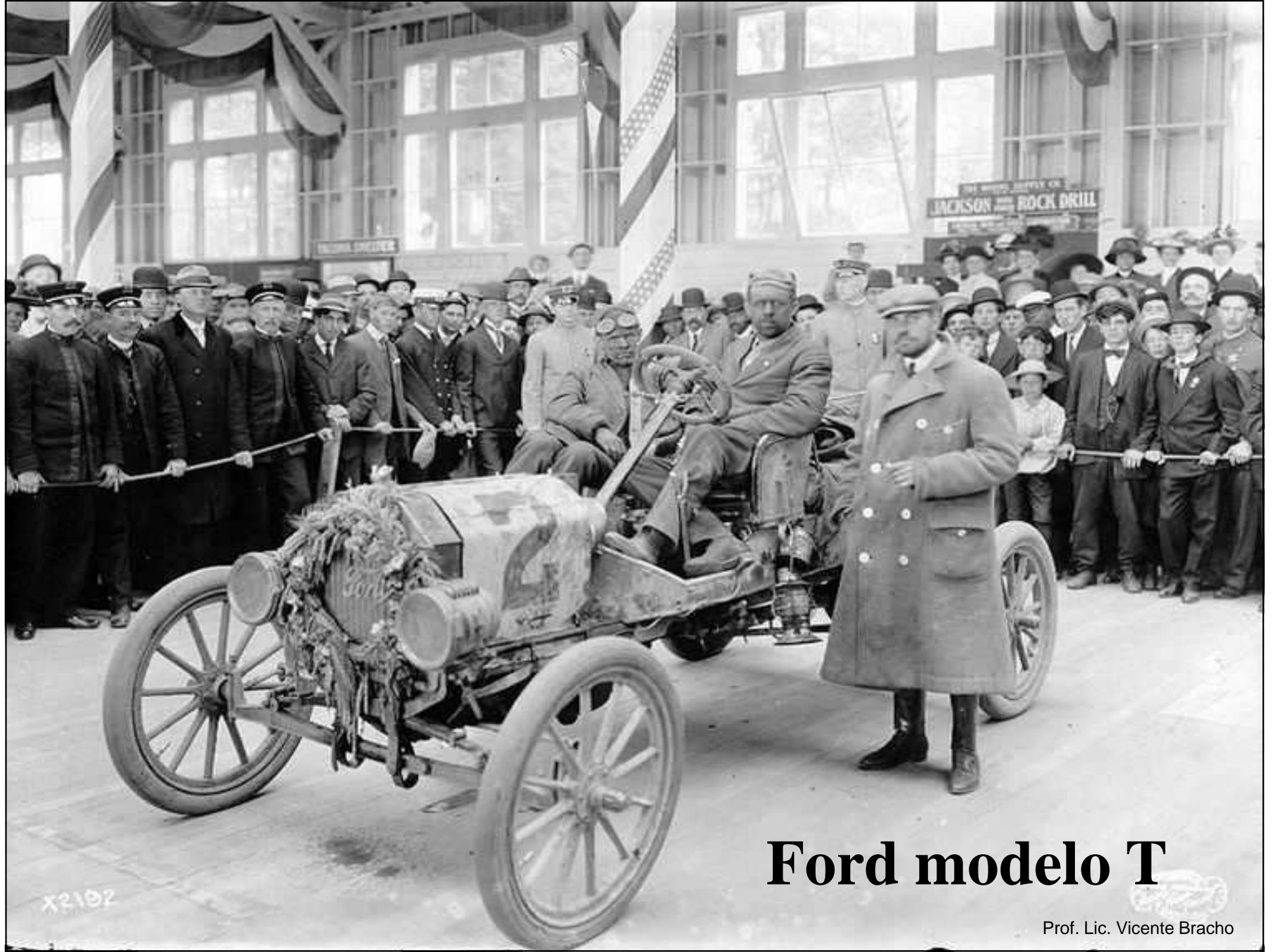
☺ **Dunlop perfecciona el neumático en 1888**

☺ **Henry Ford inicia la producción de su modelo T en 1908 en los EE.UU.**

☺ **En 1906, Santos Dumont vuela por primera vez en un avión a bordo del “14-bis”.**

☺ **Desarrollo de nuevas formas de organización capitalista.**

☺ **Las empresas de socios solidarios, formas típicas de organización comercial cuyo capital proviene de las ganancias obtenidas (capitalismo industrial), que toman parte activa en la dirección de los negocios, dieron lugar al llamado capitalismo financiero.**



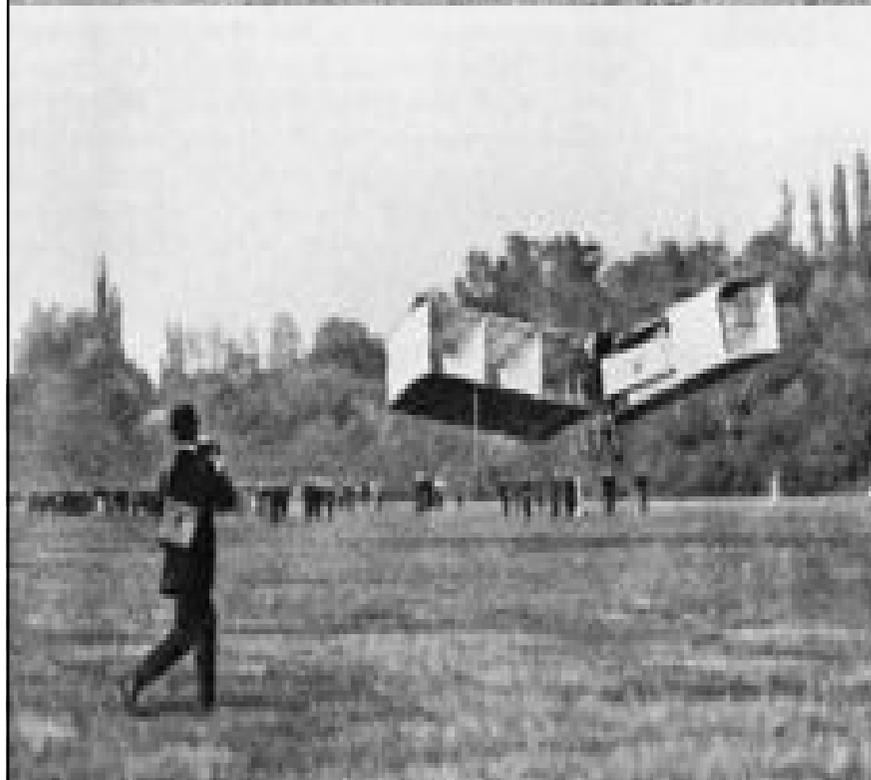
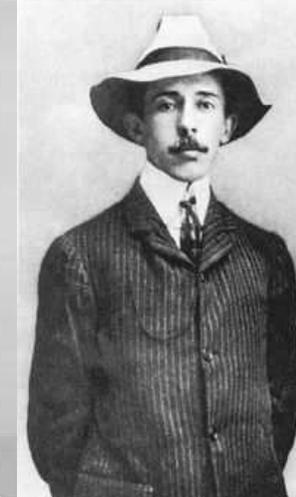
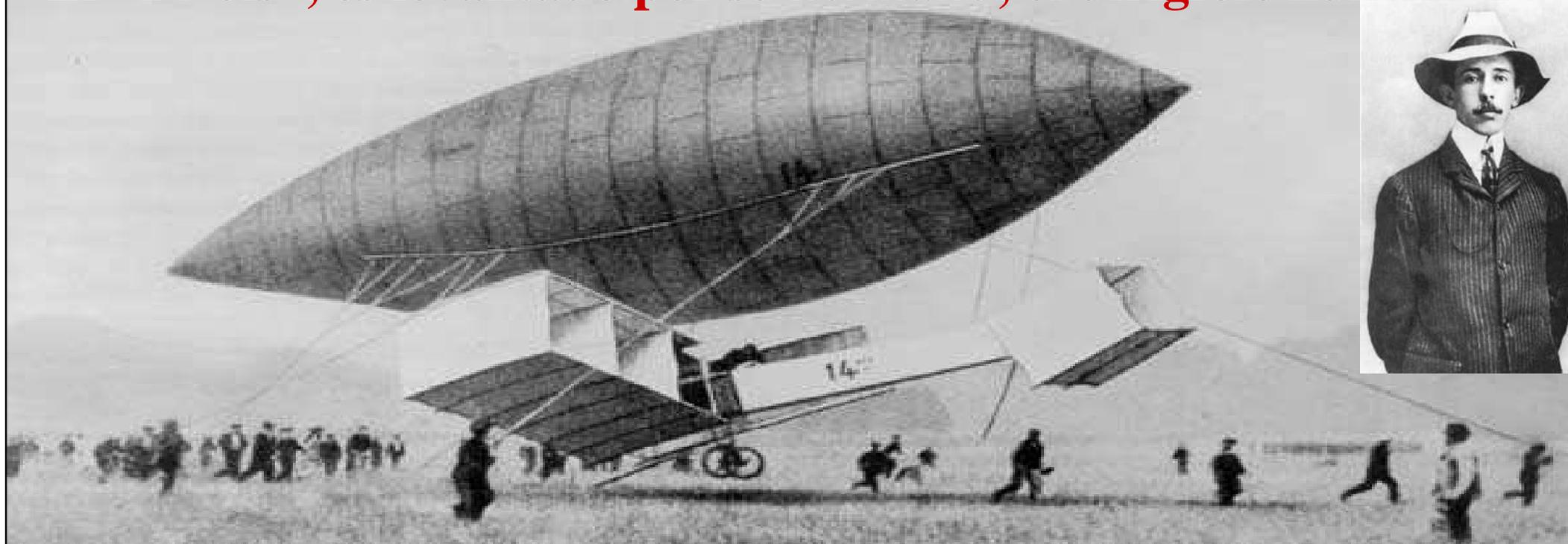
# Ford modelo T

X2102



**Últimos modelos  
Ford modelo T**

# El "14-bis", es levantado por su *hermano*, el dirigible número 14



De la tranquila producción artesanal en que todos los trabajadores estaban organizados en gremios o corporaciones de oficios regidas por estatutos, donde todos se conocían y en las que el aprendiz, para pasar a artesano o a maestro, tenía que producir una obra perfecta delante de los jurados (autoridades de la corporación), el hombre pasó con rapidez al régimen de producción de las máquinas, dentro de grandes fábricas.

Entre las dos situaciones sociales no hubo una transición gradual sino **una súbita modificación** provocada por dos aspectos, a saber: la transferencia de la habilidad del artesano a la máquina, que pasó a producir mayor cantidad, con mayor rapidez y mejor calidad, lo cual posibilitó la reducción del costo de producción y **la sustitución de la fuerza del animal o del músculo humano por la mayor potencia de la máquina de vapor** (y posteriormente por el motor), que permitía mayor producción y mayor economía.

Los propietarios de talleres que no estaban en condiciones financieras de adquirir máquinas y de mecanizar su producción fueron obligados por la fuerza de la competencia a trabajar para otros propietarios de talleres que poseían la maquinaria necesaria.

Ese fenómeno de mecanización de talleres, rápido e intenso, provocó una serie de fusiones de pequeños talleres que pasaron a integrar otros mayores, y que, poco a poco, fueron creciendo y transformándose en fábricas.

Con el incremento de los mercados, consecuencia de la popularización de los precios, las fábricas requirieron grandes contingentes humanos.

Con la concentración de industrias y la fusión de pequeños talleres alimentados por el fenómeno de la competencia, los obreros trabajaban juntos en jornadas diarias de 12 o 13 horas en condiciones ambientales peligrosas e insalubres que provocaban gran cantidad de accidentes y enfermedades.

**El crecimiento industrial era improvisado y totalmente empírico ya que la situación era nueva y desconocida.**

**Las primeras tensiones entre los trabajadores y los propietarios de las industrias no tardaron en aparecer; los Estados debieron dictar ciertas leyes laborales para ayudar a las relaciones entre obreros y patronos.**

**Debido a la nueva tecnología de los procesos de producción y de la construcción y funcionamiento de las máquinas, así como a la naciente legislación que buscaba defender la salud y la integridad física del trabajador, la administración y la gerencia de las empresas industriales pasaron a ser preocupación permanente de sus propietarios.**

**La principal consecuencia de la Revolución Industrial es el nacimiento de la organización y la empresa modernas, gracias a una multitud de factores, entre los cuales pueden destacarse:**

- ✓ La ruptura de las estructuras corporativas de la Edad Media.**
- ✓ El avance tecnológico, gracias a las aplicaciones de los progresos científicos a la producción.**
- ✓ El descubrimiento de nuevas formas de energía.**
- ✓ La posibilidad de una enorme ampliación de los mercados.**
- ✓ La sustitución de la producción artesanal por la industrial.**

## **Tercera Revolución Industrial**

**Comienza al final de la II Guerra Mundial (1945) y cobra fuerza a causa de la crisis que experimenta el capitalismo de la época (a finales de la década de 1960) capitalismo monopolista y financiero que parecía tan sólidamente establecido desde hacía casi un siglo. Entre sus características:**

- **Se encarecieron los recursos energéticos y las materias primas.**
- **Se redujo el crecimiento económico.**
- **Aumentó el paro en el sector ganadero.**
- **Aumentaron las protestas sociales por el deterioro del medio ambiente.**
- **Aumenta la presión al consumidor a través de publicidad agresiva. Se intenta aumentar la producción a través de la obsolescencia programada y percibida (por modas).**

**La industria redujo su participación en el conjunto de la economía y la crisis coincidió con el llamado Estado del Bienestar que conllevó a una mayor presión fiscal, se redujeron los gastos sociales, etc.**

Las empresas desarrollaron una clara estrategia de transnacionalización que logra alterar las anteriores relaciones internacionales, abriendo las fronteras desde el punto de vista económico. Se multiplicaron innovaciones, se redujeron el consumo de productos naturales y los nuevos sectores motrices son la microelectrónica, la biotecnología, la robótica, etc. Entonces, se redujeron el trabajo directo de fabricación y aumentaron el de gestión, con un control I+D, dando flexibilidad a la producción en diversas fases o empresas distintas gracias a las nuevas tecnologías, descentralizando así la productividad y aumentaron las PYMES.

Algunos aspectos y efectos de este monumental acontecimiento mundial son:

➤ **Desarrollo de la energía nuclear:** energía liberada durante la fisión o fusión de núcleos atómicos. Las cantidades de energía que pueden obtenerse mediante procesos nucleares superan con mucho a las que pueden lograrse mediante procesos químicos, que sólo implican las regiones externas del átomo.

Algunos aspectos y efectos de este monumental acontecimiento mundial son:

- **Producción de nuevas fuentes de energía:** con esta revolución se empiezan a buscar nuevas formas de energía como la eólica (energía producida por el viento), geotérmica (energía producida por el calor interno de la tierra) e hidráulica (energía que se obtiene de la caída del agua desde cierta altura a un nivel inferior lo que provoca el movimiento de ruedas hidráulicas o turbinas).
- **Organismos transgénicos:** animales o vegetales cuya dotación genética ha sido modificada para contener un gen adicional y sus descendientes heredan este gen del mismo modo que los propios.
- **Automatización de la producción:** sistema de fabricación diseñado con el fin de usar la capacidad de las máquinas para llevar a cabo determinadas tareas anteriormente efectuadas por seres humanos, y para controlar la secuencia de las operaciones sin intervención humana.

**Algunos aspectos y efectos de este monumental acontecimiento mundial son:**

➤ **Arte pop:** movimiento artístico iniciado en la década de 1950 en Estados Unidos y Gran Bretaña. Las imágenes del arte Pop se inspiraron en la cultura de masas. Algunos artistas reprodujeron latas de cerveza o sopa, tiras de cómic, señales de tráfico y otros objetos similares en sus pinturas, collages y esculturas. Otros incorporaron estos objetos cotidianos a sus pinturas o esculturas, a veces completamente modificados. Los materiales fruto de la tecnología moderna, como el poliéster, la espuma o la pintura acrílica, ocuparon un lugar destacado. El arte Pop no sólo influyó en la obra de los artistas posteriores, sino que también ejerció un fuerte impacto en el grafismo y el diseño de moda. El movimiento arte Pop comenzó como una reacción contra el expresionismo abstracto.

Algunos aspectos y efectos de este monumental acontecimiento mundial son:

➤ **Impacto sobre la salud mental:** con la revolución industrial la población empieza a sufrir enfermedades mentales como depresiones leves o moderadas, ansiedad u otro tipo de trastornos emocionales. A ello habría que sumar el alcoholismo, que en muchos países va en aumento, y la químico-dependencia, así como el daño a la salud mental que suponen estados como la pobreza permanente, el desempleo o la discriminación social.

Además la tercera revolución inspira para el mejoramiento de las comunicaciones (**celulares**), vías y medios de transporte (**exploración espacial**) y por supuesto un gran desarrollo para las microcomputadoras.

También se mejoran los medicamentos para preservar la vida y muchos más que están en la etapa inicial creados a partir de los nuevos conocimientos basados en el descubrimiento del **código ADN**.

Algunos piensan que esta revolución traerá consigo enormes ventajas, pero esta gran oportunidad deberá beneficiar a todas las personas o habrá defraudado a la experiencia humana.

Las áreas más representativas de ésta son la I+D (investigación y desarrollo) de la energía nuclear, las telecomunicaciones y el espacio y Universo así como las ciencias de la informática, la robótica y la biotecnología.

Universidad Nacional de  
**Asunción**

Facultad de  
*Ciencias Agrarias*



**Fin**



**CURSO PROBATORIO DE INGRESO – ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA - Prof. Lic. Vicente Bracho**