



**Академия управления
при Президенте Республики Беларусь**

Трибуль И.В.

**ИСПАНСКИЙ ЯЗЫК ДЛЯ СТУДЕНТОВ,
ИЗУЧАЮЩИХ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**

**ESPAÑOL
PARA
LOS ESTUDIANTES DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Учебно-методическое пособие

Минск 2009

Учебно-методическое пособие содержит тексты по вопросам государственного управления, предтекстовые и послетекстовые задания к ним, систему упражнений по развитию языковых и речевых навыков, а также словарь с активной лексикой, рекомендованной для усвоения.

Предназначено для студентов Института управленческих кадров Академии управления при Президенте Республики Беларусь специальностей «Государственное управление и право», «Государственное управление и экономика», «Управление информационными ресурсами».

Рецензенты:

кандидат филологических наук,

преподаватель кафедры лексикологии испанского языка МГЛУ *Чиркун А.Б.*

преподаватель кафедры иностранных языков факультета инновационной подготовки

Института управленческих кадров

Академии управления при Президенте Республики Беларусь *Радькова С.А.*

В авторской редакции

PREFACIO (ВВЕДЕНИЕ)

Учебно-методическое пособие по испанскому языку *Español para los estudiantes de administración pública* соответствует программе дисциплины «Деловой иностранный язык» и предназначено для студентов Академии управления при Президенте Республики Беларусь.

Данное пособие включает тексты по вопросам государственного управления, а также систему предтекстовых и послетекстовых заданий, направленных на обучение лексике и различным видам речевой деятельности (чтению, говорению, письму и элементам перевода с испанского языка на русский и с русского языка на испанский). Предлагаемые для изучения тексты (разделы С и F) посвящены таким вопросам как понятие государственного управления и государства; теория государственного управления и ее связь с другими науками; структура государственного управления и ветви власти; государственный служащий и административная практика; бюрократия и теория организации Макса Вебера; теория принятия решений; лидер и лидерство.

Каждый из семи представленных в пособии учебных разделов (**Unidad**) включает восемь подразделов:

A – словарь с активной лексикой;

B – предтекстовые задания, нацеливающие на понимание текста;

C – тексты и текстовые упражнения;

D – послетекстовые задания, направленные на понимание прочитанного текста и подготовку студента к его пересказу и дискуссии;

E – упражнения на перевод с испанского языка на русский и с русского на испанский;

F – дополнительные тексты по изучаемой теме;

G – темы для дискуссий;

H – темы для письменных сообщений.

Содержание

<u>UNIDAD I</u>	<u>La administración pública.....</u>	<u>5</u>
<u>UNIDAD II</u>	<u>Teoría de la administración pública.....</u>	<u>16</u>
<u>UNIDAD III</u>	<u>Tipología de las administraciones del estado.....</u>	<u>27</u>
<u>UNIDAD IV</u>	<u>El servidor público</u>	<u>38</u>
<u>UNIDAD V</u>	<u>Burocracia.....</u>	<u>47</u>
<u>UNIDAD VI</u>	<u>Liderazgo.....</u>	<u>59</u>
<u>UNIDAD VII</u>	<u>Toma de decisiones.....</u>	<u>72</u>

UNIDAD I.....

.....*La administración pública*

A. Vocabulario

Acción	<i>f acción directa</i> <i>acciones nobles</i> <i>acción destructora</i>
Acrecentar	<i>vt acrecentar el poder</i>
Actividad	<i>f actividad científica</i>
Administración	<i>f administración colectiva (personal)</i> <i>n</i> <i>administración de la justicia</i> <i>administración local</i> <i>administración pública</i>
Autoridad	<i>f tener autoridad</i> <i>autoridades</i>
Constitutivo	<i>adj. elemento constitutivo</i> <i>vt constituir</i>
Convivencia	<i>f convivencia civilizada</i> <i>vt convivir</i>
Discernir	<i>vt sin. distinguir</i>
Dominación	<i>f estar bajo la dominación de alguien</i> <i>vt dominar</i>
Ejecutar	<i>vt poder ejecutivo</i>
Encaminar	<i>vt sin. dirigir</i>
Entrañar	<i>vt sin. consistir en</i>
Estado	<i>m estado soberano</i> <i>estado independiente</i> <i>adj. estatal</i>
Facilitar	<i>vt facilitar datos</i>
Gobierno	<i>m gobierno absoluto</i> <i>gobierno representativo</i>
Hacienda	<i>f Hacienda Pública</i> <i>Ministerio de Hacienda</i>
Justificación	<i>f presentar justificación</i> <i>justificar</i>

Laborar	<i>vi laborar por (en favor de, en beneficio de) una cosa</i>
Legitimidad	<i>f legitimidad para obrar</i> <i>vt legitimar</i>
	<i>adj. legítimo</i>
Organizador	<i>adj.</i>
	<i>vt organizar</i>
Perpetuar	<i>vt sin. mantener, durar, perdurar, prolongar, subsistir</i>
	<i>f perpetuación</i>
Poder	<i>m poder legislativo</i> <i>poder constituyente</i>
	<i>poder adquisitivo</i>
Potenciar	<i>vt potenciar el poder</i>
	<i>f potencia extranjera</i>
Público	<i>adj orden público</i>
	<i>poder público</i>
Sociedad	<i>f sociedad comunista</i> <i>sociedad capitalista</i>
	<i>sociedad anónima (por acciones)</i>
Subsistencia	<i>f subsistencia común</i> <i>vt subsistir</i>

B. Pre calentamiento

1. Complete el cuadro:

sustantivo	adjetivo	verbo
	observable	
desarrollo		
		perpetuar
		asegurar
mantenimiento		
		laborar
	potenciado	

2. Complete las frases con las palabras del cuadro anterior.

1. Los países latinoamericanos tratan de relaciones amistosas.
2. Nuestra organización para producir más beneficios.

3. La diferencia entre ambas organizaciones consiste en los objetos que tienen.
4. El problema que ahora deberán resolver los socialistas es cómo encajar el del acuerdo con el PP de España.
5. Después de la disolución de la Unión Soviética, los Estados Unidos acrecentó su rol de gran mundial.
6. Sólo tendrá derecho a reclamar judicialmente el pago de las rentas atrasadas y el de las futuras.
7. Con esta medida, impulsada desde el Gobierno, se quiere la memoria de aquellos hechos, para evitar su repetición.

3. ¿Sabe Usted las siguientes palabras? ¿En qué contexto las ha usado?

Estado, gobierno, actividad, acción, legitimidad, administración, humanidad, sociedad, autoridad, el orden, capacidad, lato, subsistencia, hacienda.

4. ¿Podría dar equivalentes españoles?

Действие, деятельность, власть, работать, развитие, правительство, происхождение, составлять, состоять из, процветание, понятие, определять, общественный, основа, управление, защищать, безопасность, быть заинтересованным в, цели, стараться, увеличивать, общество, существование, польза.

5. Relacione cada palabra con su definición:

actividad	capacidad para realizar una cosa o producir un efecto
capacidad	complejo orgánico del estado destinado al desarrollo de funciones y fines públicos
sociedad	conjunto de tareas u operaciones de una persona o entidad
potencia	reunión permanente de personas, pueblos o naciones que conviven bajo unas leyes comunes
autoridad	posibilidad o facultad de hacer alguna cosa
administración pública	derecho y poder de mandar y de hacerse obedecer
acción	aptitud, talento o disposición para algo

6. Haga frases con los siguientes verbos:

caracterizar por; denominar; consistir en; laborar; desafiar; agrupar; asegurarse; entrañar; optar por.

7. Conteste a las preguntas:

¿Qué es la administración en su significado amplio?

¿Cuándo nos chocamos por primera vez con la administración?

¿De qué se ocupa el Estado y el Gobierno?

¿Qué o quién asegura nuestros derechos y libertades?

¿Quién realiza la administración pública?

C. Texto

1. Lea el título y suponga de qué se trata en el texto.

2. Puede Usted dar su propias definiciones de “administración pública” y “estado”.

3. Nombre unas palabras o expresiones que pueden estar relacionadas con el tópico.

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La administración pública está caracterizada por atributos propiamente estatales. Dicha administración, por principio, es una cualidad del Estado y sólo se puede explicar a partir del Estado. Tal aseveración es aplicable a todas las organizaciones de dominación que se han sucedido en la historia de la humanidad, pero para nuestro caso, es suficiente con ceñirnos al Estado tal y como lo denominó Maquiavelo tiempo atrás: los estados y soberanías que han existido y tienen autoridad sobre los hombres, fueron y son, o repúblicas o principados.

La índole de esa cualidad del Estado es el movimiento, de modo que la administración pública consiste en la actividad del Estado. Tal como es observable a lo largo del pensamiento administrativo, esta noción de administración pública ha extraordinariamente consensual, tanto en el tiempo, como en el espacio. En

Alemania, Carlos Marx se refirió a la actividad organizadora del Estado y Lorenz von Stein a la actividad del Estado; en tanto que los Estados Unidos, Woodrow Wilson discernía sobre el gobierno en acción, Luther Gulick sobre el trabajo del gobierno y Marshall Dimock al Estado como constructor.

La voluntad del Estado supone un objeto sobre el cual actúa. Cuando la acción se repite continuamente, se llama "actividad". Lo anterior sirve a Lorenz von Stein para explicar que esta actividad del Estado, que tiene lugar mediante los órganos estatales y constituye, por lo tanto, la vida propiamente exterior del Estado, es lo que se llama administración del Estado.

La administración pública – caracterizada como la actividad del Estado – tiene por objeto a la sociedad, para la cual labora en su perpetuación y desarrollo. Por consiguiente, dicha administración tiene su origen existencial, así como su legitimidad y justificación, en la perpetuación y desenvolvimiento de la sociedad.

La actividad del Estado entraña una gran variedad de expresiones, lo cual no ha facilitado que el Estado se defina por lo que hace. Max Weber, atento a esta dificultad, optó por conceptualizar al Estado con base no en sus funciones o finalidades, sino con fundamento en su medio específico: la fuerza física territorialmente monopolizada. Sin embargo, la administración pública desafía esa imposibilidad, y encuentra su definición agrupando las acciones primigenias y principales que el Estado realiza para perpetuar y desarrollar a la sociedad. Con base en las argumentaciones precedentes, podemos afirmar que la administración pública constituye la actividad del Estado que está encaminada a producir las condiciones que facilitan la perpetuación de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen.

Los elementos constitutivos de la sociedad son de dos tipos: colectivos e individuales. Dentro de la sociedad moderna, ambos elementos deben ser potenciados de manera conjunta para producir su perpetuación y estimular su prosperidad.

La administración pública esencialmente consiste en una capacidad del Estado para producir dicha utilidad, que a partir del siglo XVIII se proyectó en el

impulso del desarrollo de la sociedad. Tal capacidad ofrece un doble significado de la administración pública y, por consiguiente, a dos definiciones, una amplia, otra estricta:

en sentido lato, administración pública es la actividad encaminada a acrecentar el poder del Estado y expandir sus fuerzas interiores al máximo; es decir, lo hace formidable. Constituye una capacidad que produce poder;

en sentido estricto, administración pública es la actividad que desarrolla la vida asociada a través del orden, la seguridad y la subsistencia; es decir, auspicia la convivencia civilizada. Consiste en una capacidad que produce civilidad. La administración pública no es meramente una máquina inanimada que ejecuta irreflexiblemente el trabajo del gobierno. Si la administración pública tiene relación con los problemas del gobierno, es que está interesada en conseguir los fines y los objetivos del Estado. La administración pública es el Estado en acción, el Estado como constructor.

Efectivamente: los estados más poderosos son los mejor administrados y, por consiguiente, aquellos cuya balanza comercial es favorable, que detentan una hacienda pública sana, y que producen lo suficiente para sostener a los habitantes del país y traficar con el excedente; pero primordialmente son poderosos porque su administración pública ha sido capaz de alimentar y educar a la población, brindarle salud y asistencia, y procurarles lo necesario para facilitar la convivencia civilizada.

(Omar Guerrero. Principios de Administración Pública.)

D. Ejercicios de postlectura

1. ***Cambie las palabras que van en cursiva por un sinónimo. Puede consultar la lista que le damos.***

1. Esta organización *funciona* en trámites de la legislación.
2. El Estado debe ocuparse del *bienestar* de los ciudadanos.
3. Muchos de los presentes *apoyaron* la opinión de su candidato.
4. Algunos políticos trataron de *destruir* la opinión pública.
5. La tarea *incluye* muchos puntos para discutir.

6. Este *término* nosotros podemos analizar a partir de diferentes puntos de vista.
7. Los funcionarios quieren *aumentar* el número de sus asistentes.
8. En el sentido *amplio*, poder es la facultad para hacer algo.
9. Durante su *desarrollo* la civilización sobrevivió muchos sobresaltos.
10. Ahora la *existencia* de muchas especies de animales depende del hombre.
11. El hombre debe *proteger* la naturaleza para las futuras generaciones.
12. ¿Qué *objetos* tuvo Hitler ocupando toda la Europa?
13. Los ciudadanos *disponen* de la seguridad, garantizada por el estado.
14. La actividad de la ONU debe ser *orientada* a la regulación de los conflictos internacionales.
15. La crisis económica *se extendió* por muchos países mundiales.

prosperidad, desafiar, subsistencia, auspiciar, fin, lato, expandir, disfrutar de, entrañar, perpetuación, encaminar, acrecentar, laborar, optar por, noción

2. ***Discuta con sus compañeros y elabore una definición de las siguientes palabras:***

estado; humanidad; elementos constitutivos; prosperidad; optar por; convivencia; acrecentar.

3. ***¿Verdad o mentira? Corrija las siguientes frases:***

1. La administración pública consiste en el poder del Estado.
2. La administración pública tiene por objeto a la sociedad.
3. Los elementos constitutivos de la sociedad son sólo individuales.
4. Las acciones del Estado están dirigidas a la perpetuación y desarrollo del gobierno.
5. En sentido estricto, administración pública es la actividad encaminada a acrecentar el poder del Estado.

6. La administración pública no es meramente una máquina inanimada que ejecuta irreflexiblemente el trabajo del gobierno.

4. Complete las siguientes frases:

1. La administración pública está caracterizada por.....
2. La administración pública tiene por objeto a
3. Dentro de la sociedad moderna ambos elementos (colectivos e individuales) deben ser
4. La administración pública esencialmente consiste en.....
5. En sentido lato, administración pública es
6. En sentido estricto, administración pública es
7. Si la administración pública tiene relación con los problemas del gobierno, es que está

5. Conteste a las preguntas según el texto.

1. ¿Por qué atributos está caracterizada la administración pública?
2. ¿Cómo se puede explicar la administración?
3. ¿Cómo definieron esta noción en diferentes países?
4. ¿Qué tiene por objeto la administración y por qué?
5. ¿Cómo conceptuó al Estado Max Weber?
6. ¿Puede Usted recordar dos definiciones de la administración pública?

6. Escriba una frase resumiendo el contenido de cada párrafo del texto.

E. Ejercicios de traducción

1. Busque una traducción adecuada para las siguientes frases y palabras:

laborar en su perpetuación y desarrollo; tener autoridad sobre alguien; ser observable; agrupar las acciones; los elementos constitutivos; ser potenciado; disfrutar de; sentido lato; sostener a alguien; detentar la hacienda; alimentar y

educar; producir utilidad; encaminar; auspiciar la convivencia civilizada; estar interesado en.

2. *Busque en el texto los equivalentes de:*

характеризоваться чем-либо; применимое утверждение; особенность; понятие государственного управления; правительство в действии; законность и справедливость; проявляться в большом количестве; можем утверждать; содействовать развитию общества; создавать условия развития; процветание; обеспечивать личные и общественные права; поддержание порядка; усиливать власть государства; достигать целей.

3. *Traduzca al español:*

1. Государственное управление является основной особенностью государства и может рассматриваться исходя из понятия «государство».

2. Понятие государственного управления рассматривалось в разных странах; например, Карл Маркс определял его как организационную деятельность государства.

3. Объектом изучения государственного управления, характеризуемого как деятельность государства, является общество.

4. Основные составляющие элементы общества, индивидуальные и коллективные, должны способствовать процветанию данного общества.

5. В широком смысле государственное управление – деятельность, направленная на усиление власти государства.

6. В узком смысле государственное управление – деятельность, способствующая развитию жизни общества и обеспечивающая безопасность и цивилизованное существование.

4. *Interprete:*

Необходимо твердо определить, что государство представляет собой многомерное явление, которое в сознании и жизни людей, общества

отражается разными гранями (аспектами) в зависимости от той его стороны, которая связана с конкретным вопросом, отношением, процессом, поведением, действием и т.д., причем каждое проявление государства имеет смысл, поскольку оно несет в себе что-то от его сущности.

Государство прежде всего предстает перед каждым человеком в качестве формы общества. Оно повязано системой общественных отношений людей, соучаствует в их сознании, поведении и деятельности, способствует организации жизни, в том числе экономической, на определенной (своей) территории.

(Атаманчук Г.В., Теория государственного управления. Курс лекций.)

F. Texto adicional

EL ESTADO

Hemos definido a la administración pública como la actividad organizadora del Estado en la sociedad. Ahora debemos definir al Estado.

El Estado constituye una categoría histórica singular y distinta a otras formas de dominación política que le precedieron, desarrollada gracias a su configuración externa, es decir, la formación y delimitación del Estado frente a otros estados, así como a las transformaciones en su existencia interior. Esto atace a la magnitud, la estructuración y la trabazón organizativa, así como la composición social del Estado.

El Estado moderno contiene una singularidad histórica configurada con un conjunto de rasgos o caracteres distintos a las formas de dominación que le precedieron, cuya índole es multifacética, merced a la confluencia de ingredientes políticos, económicos, sociales y jurídicos.

Esos rasgos suelen agruparse y especificarse en modalidades que acentúan algunos aspectos prominentes del Estado moderno, personificándolo opcionalmente como un Estado soberano, como un Estado nacional o como un Estado de Derecho. Este último, el Estado de Derecho, no constituye un fenómeno histórico concreto, sino un conjunto de rasgos característicos que identifican al Estado moderno de

manera peculiar. En muchos estados han regido y rigen las leyes, pero la índole de la ley en el Estado de Derecho tiene un carácter distintivo. El Estado de Derecho externa con toda nitidez su configuración individualista por cuanto que, al mismo tiempo, protege el derecho objetivo y las pretensiones jurídicas subjetivas de la ciudadanía. Vela tanto por la vida pública, como por la vida privada; se preocupa por igual del ciudadano, que del el individuo.

El Estado moderno está caracterizado por el sometimiento de toda la actividad de la administración pública al derecho y por el recurso de queja ante los tribunales judiciales, por la violación de los derechos individuales por los actos de la misma. La administración pública es supeditada íntegramente a la ley, bajo el principio de legalidad. La idea de un control tan intenso, es explicable por el rechazo a los rasgos monárquicos aún perceptibles en el servicio público, durante los primeros años de los regímenes republicanos.

G. Discusión

Expresa su opinión acerca de las afirmaciones siguientes:

1. “Administración pública es la actividad que desarrolla la vida asociada a través del orden, la seguridad y la subsistencia.”
2. “La administración pública no es meramente una máquina inanimada que ejecuta irreflexiblemente el trabajo del gobierno.”
3. “El Estado moderno está caracterizado por el sometimiento de toda la actividad de la administración pública al derecho y por el recurso de queja ante los tribunales judiciales.”

H. Escribamos

A base de dos textos escriba un informe sobre la Administración pública a partir del Estado.

UNIDAD II

Teoría de la administración pública

A. Vocabulario

Asegurar	<i>vt asegurar la vida (los bienes)</i>
Atañer	<i>vi por lo que atañe a...</i>
Confundir(se)	<i>vt con</i>
Devenir	<i>vi sin. ocurrir, acontecer, suceder</i> <i>m devenir</i>
Diferenciar	<i>vt, vi a uno, algo; A de B</i>
Especializarse	<i>vi especializarse en algo</i>
Establecer	<i>vt establecer un buen orden</i> <i>m establecimiento</i>
Extensión	<i>f en toda la extensión de algo</i>
Limitar(se)	<i>vt a algo</i> <i>m pl límites</i>
Precisión	<i>f con precisión</i> <i>de gran, mucha precisión</i>
Prevenir	<i>vt a uno de algo (para algo)</i>
Procurar	<i>vt procurar a los ciudadanos algo</i>
Propiciar	<i>vt propiciar algo</i>
Reglamento	<i>m reglamento orgánico</i> <i>reglamento de seguridad</i>
Súbdito	<i>adj las organizaciones súbditas</i> <i>m súbditos del administrador</i>
Unidad	<i>f unidad monetaria</i> <i>unidad de acción</i> <i>unidad teórica</i>
Velar	<i>vi (por, sobre)</i> <i>sin. proteger, guardar, cuidar, vigilar</i>

B. Prealentamiento

1. **Complete el cuadro:**

sustantivo	adjetivo	verbo
		estudiar
precisión		
	relacionado	
seguridad		

		establecer
		subsistir
	confundible	

2. **Complete las frases con las palabras del cuadro anterior.**

1. Para el científico una disciplina debe tener el objeto y el método.
2. A veces la administración pública se con la política.
3. El fin del estado es el orden en la sociedad.
4. Belarús trata de buenas con todos los países del mundo.
5. Hemos organizado la discusión para el plan de acción.
6. Para la política cualquier partido debe tener un programa y partidarios.

3. **¿Sabe Usted las siguientes palabras? ¿En qué contexto las ha usado?**

Teoría, estudio, elemento esencial, ciencia, disciplina, policía, política, sabiduría, subsistir, extensión.

4. **¿Podría dar equivalentes españoles?**

Состоять из; понимать под; происходить; разнообразие; средний; связанный с; политические науки; теоретический; исходя из; путать с; природа вещей; иметь целью; смешивать; устанавливать порядок; предупреждать.

5. **Relacione cada palabra con su definición:**

evolución	obra o trabajo en que trata sobre un tema
política	fuerza pública encargada de mantener el orden
sabiduría	organización y disposición regular de las cosas
orden	entidad política que preside los destinos colectivos de una sociedad y que ejerce el poder legal
estado	transformación, cambio progresivo
policía	posesión de profundos conocimientos sobre algo
estudio	ciencia, doctrina u opinión que trata del gobierno de un estado o de una sociedad

6. Haga frases con los siguientes verbos:

permanecer; entender por; confundir con; tomar medidas; cometer errores; referirse a; poner el acento en.

7. Conteste a las preguntas:

¿Qué debe tener una disciplina para ser ciencia?

¿Ha oído algo sobre las ciencias políticas?

¿Con qué otras ciencias está relacionada la teoría de la administración?

¿En qué puede consistir la teoría de la administración pública?

¿Sabe usted nombres de algunos científicos que se ocupan de la teoría de la administración pública?

C. Texto

1. Lea el título y suponga de qué se trata en el texto.

2. Puede Usted dar sus propias definiciones de “política” y “policía”.

3. Nombre unas palabras o expresiones que pueden estar relacionadas con el tópico.

TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La Teoría de la Administración Pública consiste en el estudio de los aspectos administrativos del Estado. A ella le atañen los principios que explican, de manera general, el ser y el devenir de la administración pública. El ser de la administración pública consiste en los elementos esenciales que la constituyen; el devenir es su evolución hasta el presente.

La diferenciación de lo administrativo a partir del concepto de policía, propició que desde 1756 se sentaran las bases para el estudio científico de la administración pública como una disciplina independiente. Lo administrativo fue diferenciado de la político, lo financiero y lo económico, dentro del fenómeno estatal en su conjunto. Se trató de una precisión de funciones que se especializaban entre sí, pero que permanecían estrechamente relacionadas dentro de la unidad brindada por el Estado.

Por consiguiente, el Estado es la unidad fenoménica y la unidad teórica que vincula a la Ciencia de la Administración Pública con otras ciencias políticas que también tienen al Estado como objeto de estudio.

El momento histórico y teórico exacto en el cual se define lo administrativo dentro de los asuntos del Estado, es fácilmente perceptible en el primer libro escrito sobre Ciencia de la Administración Pública. Es la obra titulada Principios de Ciencia de la Policía de Juan Enrique von Justi, publicada en 1756. En aquél entonces, policía significaba lo que hoy en día entendemos por administración pública. Von Justi afirmaba lo siguiente:

La policía es una ciencia tan poco conocida, que yo oso lisonjearme de ser el primero que haya dado de ella un sistema fundado sobre la naturaleza misma de la cosa, y que la haya tratado a fondo e independiente de todas las otras ciencias, que tienen alguna relación con ella. La mayor parte de los errores que se han cometido sobre este punto, provienen de haberse confundido la policía con la política. Nosotros tenemos infinidad de libros de política, en los cuales los principios de esta ciencia se hallan perfectamente bien establecidos, pero por haber mezclado en ellos cantidad de cosas relativas a la policía, no se ha tratado una ni otra de estas ciencias como debía hacerse. En efecto, cada una de ellas tiene sus extensiones y sus limitantes. La política tiene por fin la seguridad de la República tanto por fuera como por dentro, y es su principal ocupación instruirse de la conducta, de las acciones y de los objetos, o intentos de las potencias extranjeras, ponerse a cubierto de sus empresas; como también establecer un buen orden entre los súbditos, conocer los sentimientos que los unos tienen hacia los otros; igualmente que para el gobierno, ahogar los partidos y las sediciones que se forman, y tomar las medidas necesarias para prevenirlas. Al contrario, el fin de la policía es asegurar la felicidad del Estado por la sabiduría de sus reglamentos, y aumentar sus fuerzas y su poder tanto como sea posible. Para este efecto ella vela en la cultura de las tierras, a procurar a los habitantes las cosas de que tienen necesidad para subsistir y establecer un buen orden entre ellos, y aunque respecto de esta última se emplea y se ocupa aún a procurar la seguridad interior del Estado, sin embargo, en esto no es

más que un instrumento de la política, y nota las ofensas que hieren a la constitución y al mantenimiento del Estado.

La diversidad de materias representadas por la policía, la política, la economía y la hacienda, conservaban su vinculación a partir de la unidad estatal. El Estado era, y es, la unidad que delinea el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración Pública.

La Teoría de la Administración Pública se refiere a la Ciencia de la Administración Pública, y pone el acento en los principios que sustentan el conocimiento administrativo, el conocimiento en sí y el uso social que tiene.

La Ciencia de la Administración no entraña una disciplina en el sentido convencional del término, principalmente porque en su seno no existe un condicionamiento mutuo entre el objeto y el método, que es característico a las demás ciencias. Incluso, con mucha frecuencia se invocan los instrumentos epistemológicos tan grandemente desarrollados por disciplinas hermanas como la Sociología o la Ciencia Política.

La Ciencia de la Administración, principalmente desde la perspectiva europea continental, encuadra a las administraciones públicas dentro su contexto histórico, político y social, y está lejos de la contemplación de estas administraciones como una organización más cuya única finalidad sea la eficacia inmediata, "ignorando la diferencia abismal que media entre el poder público y las organizaciones privadas".

La Ciencia de la Administración es, en efecto, la ciencia de las relaciones entre la comunidad y los individuos, y de los medios de conservación de esas mismas relaciones por la acción de las leyes y de los magistrados sobre las personas y las propiedades, en todo a lo que interesa el orden social.

La Ciencia de la Administración, como ciencia que estudia el espacio público y las relaciones entre éste y el espacio privado, es una disciplina cuyo objeto de investigación es la administración pública.

(Omar Guerrero. Principios de Administración Pública.)

D. Ejercicios de postlectura

1. ***Cambie las palabras que van en cursiva por un sinónimo. Puede consultar la lista que le damos.***

1. La *variedad* de materias enseñadas provoca problemas en los exámenes.
2. Lo más *importante* es entender para que se hace todo.
3. El *desarrollo* de la humanidad depende de muchos factores.
4. Los problemas más *observables* siempre surgen en el ambiente social.
5. Los estudiantes hacen *a menudo* diferentes ejercicios de gramática.
6. Las inversiones en la industria pesada *contribuirán* al continuo desarrollo.
7. La ciencia de la Administración Pública *incluye* diferentes aspectos tanto teóricos como prácticos.
8. Cada estado para mantener el orden y la convivencia civilizada debe tener *legislación*.
9. El profesor una vez más *subrayó* la importancia de aquellos acontecimientos políticos para el futuro del país.
10. No hay ningún punto que podría *relacionar* estas dos disciplinas.
11. Las leyes *garantizan* los derechos y libertades de los ciudadanos.
12. La policía *mantiene* la seguridad y el orden del estado.

<p>perceptible, esencial, devenir, propiciar, vincular, reglamentos, procurar, diversidad, delinear, sustentar, con frecuencia, encuadrar</p>
--

2. ***Discuta con sus compañeros y elabore una definición de las siguientes palabras:***

estudio científico; elemento esencial; tratar a fondo; seguridad por fuera y por dentro; hacienda; condicionamiento.

3. ***¿Verdad o mentira? Corrija las siguientes frases:***

1. La teoría de la Administración Pública consiste en el estudio de los aspectos sociales del Estado.

2. Las funciones de Administración Pública se especializan entre sí y no están relacionadas.

3. Muy a menudo la policía se confundía con la política.

4. La política tiene por fin la seguridad de la República tanto por fuera como por dentro.

5. El fin de la policía es asegurar la felicidad del Estado por la sabiduría de sus reglamentos.

6. La ciencia de la Administración encuadra al Estado.

4. Complete las siguientes frases:

1. El ser de la administración pública consiste en.....

2. El Estado es la unidad fenoménica y la unidad teórica que

3. La principal ocupación de la política es

4. La policía vela en la

5. El Estado era, y es, la

6. La ciencia de la Administración encuadra a las

7. La ciencia de la Administración es la ciencia de

5. Conteste a las preguntas según el texto.

1. ¿En qué consiste la Teoría de la administración pública?

2. ¿Cuándo y cómo se sentaron las bases de la teoría?

3. ¿Qué vincula a la administración pública con otras ciencias políticas?

4. ¿Quién escribió el primer libro sobre ciencia de la administración pública?

¿Cómo se titula?

5. ¿Por qué se han cometido tantos errores sobre administración pública?

6. ¿Qué fines tienen la política y la policía?

7. ¿En qué pone el acento la teoría de la administración?

8. ¿Por qué la ciencia de la administración no es una disciplina en el contenido convencional?

9. ¿Qué encuadra la ciencia de la administración y qué estudia?

6. *Escriba una frase resumiendo el contenido de cada párrafo del texto.*

E. Ejercicios de traducción

1. *Busque una traducción adecuada para las siguientes frases y palabras:*

estudio científico; elementos esenciales; sistema fundado en; extensiones y limitantes; seguridad de la República; potencias extranjeras; ahogar los partidos; establecer un buen orden; sabiduría; notar las ofensas; mantenimiento del Estado; vinculación; condicionamiento mutuo; con frecuencia; encuadrar a.

2. *Busque en el texto los equivalentes de:*

административный аспект; значимость и развитие; способствовать; быть тесно связанным с; объект изучения; понимать под; совершать ошибки; путать с; принимать необходимые меры; предупреждать; обеспечивать безопасность граждан; финансы; в общепринятом понимании; исторический контекст; общественное пространство.

3. *Traduzca al español:*

1. Теория государственного управления изучает сущность и развитие понятия «государственное управление».

2. Размежевание административного аспекта от политического, финансового и экономического способствовало становлению теории государственного управления как независимой дисциплины.

3. Государство является объектом, который связывает теорию государственного управления с другими политическими науками.

4. Главной целью политиков является обеспечить безопасность государства как внутри, так и за его пределами.

5. Цель государственного управления – обеспечить благосостояние государства, опираясь на законы и конституцию.

6. Теория государственного управления основывается на принципах, отражающих административные знания.

7. Основной ошибкой многих исследователей теории ГУ является то, что они смешивают понятия «управление» и «политика».

8. Теория государственного управления не может являться научной дисциплиной в общепринятом понимании, из-за отсутствия взаимосвязи между предметом и методом исследования.

9. Очень часто сторонники теории ГУ ссылаются на эпистемиологические инструменты, используемые другими науками.

10. Теория ГУ рассматривает государственное управление в его историческом, политическом и социальном контексте.

4. *Interprete:*

Теория государственного управления относится к числу наиболее молодых теорий управления обществом, хотя первые знания, а, следовательно, и первые работы по различным аспектам управления появились еще во времена античности и были связаны с развитием античной демократии в Древней Греции. Однако вплоть до XVIII века эти знания предопределялись государственным началом и существовало убеждение, что человек может приобрести свою подлинную сущность только в государстве, которое олицетворяет единый образ жизни и деятельности каждого человека....

Начало формирования и эволюция теории государственного управления теснейшим образом связаны с дифференциацией социальных и гуманитарных наук, особенно с выделением социологии, политических и экономических наук, на стыке которых и начала развиваться теория государственного управления.

(Глазунова Н.И. Система государственного управления.)

F. Texto adicional

LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN Y LAS CIENCIAS SOCIALES

Como lo hemos observado, la Ciencia de la Administración es una disciplina singular que detenta su propio objeto de desarrollo científico. No siendo un campo de conocimiento pluri, multi, pan o transdisciplinario, ello no quiere decir que no guarde estrechos vínculos con otras ciencias sociales que le son afines. Entre la Ciencia de la Administración y las ciencias sociales, particularmente la Economía, la Sociología y el Derecho, existen las relaciones filiales.

En ocasiones se tiene una interpretación equívoca de la administración pública, a la que se juzga como mera rutina oficinesca prosaica o llanamente se ignora su estatuto científico, cuando sus merecimientos académicos son tan elevados como el de sus ciencias hermanas. Ciertamente, algunos profesantes de la administración pública han contribuido a producir esta equívoca concepción, pues el acento técnico y meramente práctico que le atribuyen obra en detrimento de sus fundamentos científicos.

Es posible tratar las relaciones entre la Ciencia de la Administración y las disciplinas sociales afines antes mencionadas, examinando los siguientes temas:

- 1) que la Ciencia de la Administración es una disciplina social con historia y propósitos tan nobles como sus hermanas;
- 2) que su desarrollo histórico es paralelo al de esas disciplinas frateras y que siempre ha mantenido una relación de colaboración con ellas;
- 3) que es impensable la investigación, la docencia y el ejercicio profesional de la administración pública, sin considerar esas relaciones.

G. Discusión

Expresa su opinión acerca de las afirmaciones siguientes:

1. “La Ciencia de la Administración, principalmente desde la perspectiva europea continental, encuadra a las administraciones públicas dentro su contexto histórico, político y social.”

2. “La Ciencia de la Administración es, en efecto, la ciencia de las relaciones entre la comunidad y los individuos, y de los medios de conservación de esas mismas relaciones.”

H. Escribamos

A base de dos textos y alguna información complementaria escriba un informe sobre las relaciones de la Ciencia de la Administración con una de las ciencias sociales (la Economía, la Sociología y el Derecho).

UNIDAD III *Tipología de las administraciones del estado*

A. Vocabulario

Activar	<i>vt activar el estado</i>
Apartar	<i>vt apartar de su empleo</i>
Atentado	<i>adj conducta atentada</i> <i>m atentado contra la seguridad del estado</i>
Condensar(se)	<i>vt atentar a los derechos de uno</i> <i>vt algo en algo</i>
Contraer	<i>vt contraer la responsabilidad</i>
Desenvolvimient	<i>m desenvolvimiento histórico</i>
o	
Ejercitar	<i>vt ejercitar el mando, el poder</i>
Gestión	<i>f gestión de una empresa</i> <i>hacer gestiones</i> <i>vt gestar</i>
Gobierno	<i>m gobierno representativo</i> <i>adj gubernamental</i> <i>vt gobernar</i>
Imponer	<i>vt imponer su voluntad</i>
Incentivar	<i>vt incentivar el desarrollo</i>
Incidir	<i>vi incidir en el curso de los acontecimientos</i> <i>incidir en el error</i>
Justicia	<i>f administrar (hacer) justicia</i>
Perenne	<i>adj la actividad perenne</i>
Profesionalizar	<i>vt profesionalizar a los empleados</i>
Refrenar	<i>vt refrenar las ofensas</i> <i>m refrenamiento</i>
Sustentar	<i>vt sustentar los principios</i>

B. Precalentamiento

1. Complete el cuadro:

sustantivo	adjetivo	verbo
multiplicación		
	gubernamental	
	administrativo	

		destinar
límite		
amplitud		
		asegurar

2. Complete las frases con las palabras del cuadro anterior.

1. En cualquier estado hay organizaciones y privadas.
2. Los políticos piensan en el de países pequeños que no pueden resolver problemas económicos sin apoyo.
3. Algunos partidos quieren sus mandatos.
4. La crisis económica ha propiciado que muchas empresas sus capitales.
5. La de la empresa se realiza por el Consejo de directores.
6. La policía garantiza la de los ciudadanos.
7. Cada tipo de la administración tiene funciones

3. ¿Sabe Usted las siguientes palabras? ¿En qué contexto las ha usado?

Manifestación, gestión, derecho, sobrevivencia, convivencia, justicia, función, amplitud, variedad, estado nacional, estado social, estado de derecho.

4. ¿Podría dar equivalentes españoles?

Самоопределение, ядро, основной характер, благополучие, основные функции, оборона, гражданский, изменения, социальный.

5. Relacione cada palabra con su definición:

justicia	dirección de una empresa, asunto, etc.
nucleo	conjunto de tribunales magistrados/ poder judicial
derecho	cada una de las distintas clases de algo
convivencia	parte central o fundamental de una cosa
amplitud	conjunto de leyes, preceptos y reglas a que están sometidos los hombres en su vida social
variedad	vida en comañía de otro u otros
gestión	extensión, dilatación

6. Haga frases con los siguientes verbos:

destinar a; determinar por; propiciar; contraer; poner en movimiento; asegurar; apartar; acercar.

7. Conteste a las preguntas:

¿Cómo Usted podría definir la Administración del Estado?

¿Qué tipos de la administración del estado sabe?

¿Cómo se diferencian estos tipos?

C. Texto

1. Lea el título y suponga de qué se trata en el texto.

2. Puede Usted dar sus propias definiciones de diferentes administraciones del estado.

3. Nombre unas palabras o expresiones que pueden estar relacionadas con el tópico.

TIPOLOGÍA DE LAS ADMINISTRACIONES DEL ESTADO

Hoy día existe una multiplicación de manifestaciones en la vida del Estado, que ha propiciado la diversificación administrativa en su organización gubernamental. La actividad administrativa tendía a condensarse en la policía y esta idea permaneció cuando se transformó en administración pública. Sin embargo, la administración pública conservó la esencia de la policía, pero no todas sus cualidades, entre ellas la administración de justicia, que le estaba subsumida dentro del ramo de la seguridad interior.

Cuando la policía se convirtió en administración pública, su núcleo existencial sustentó un tipo general de gestión que a partir de entonces se denominó administración interior o administración civil. Este suceso, que estuvo presente en los albores del Estado de derecho, propició paralelamente el perfeccionamiento de ciertas formas de administración especializadas cuyo desenvolvimiento se había ido gestando a la sombra de la policía. Tales formas de gestión especiales gradualmente

constituyeron focos de profesionalización administrativa, por lo cual durante la primera mitad del siglo XIX también se denominaron administraciones profesionales. Ellas estuvieron dedicadas al perfeccionamiento de la gestión singular de la hacienda, la justicia, la defensa y los asuntos exteriores. Finalmente, una vez que el Estado de derecho se consolidó hacia la primera mitad del siglo XIX, la administración interior fungió plenamente como el pivote de la administración pública en su conjunto, jugando las administraciones especializadas un papel auxiliar, pero no menos relevante.

La administración civil fue destinada a la conservación y mejoramiento de la sociedad, por lo cual tiene el carácter fundamental. Ella tiene como misión la sobrevivencia, la vida y el bienestar del hombre, en tanto que las administraciones especiales tienen un espacio permanentemente establecido. Mientras que el ámbito de la administración interna se expande y contrae según las condiciones donde incide la acción del Estado, aquellas se conservan sin mutaciones significativas. Ciertamente la administración civil actúa entre límites definidos, pero éstos son flexibles y están en perenne construcción y reconstrucción.

Las condiciones dentro de las cuales actúa el Estado, se encuentran constituidas por una variedad de fenómenos y relaciones sociales complejas y cambiantes, que determinan el modo como la actividad se organiza para actuar en ellos. Esta organización está determinada por la amplitud y variedad de la esfera de acción del Estado, y el grado de desarrollo histórico que tiene. Las funciones primordiales del Estado se han encaminado a patentizar su capacidad de autodeterminación ante otros estados; a desarrollar las fuerzas militares para garantizar el ejercicio de dicha autodeterminación; a propiciar los medios económicos para hacer viable la autodeterminación; y a ejercitar la justicia para asegurar el derecho. La función interior, finalmente, desarrolla los elementos constitutivos de la sociedad y crea las condiciones para su desenvolvimiento.

Para hacer patente su autodeterminación frente a otros estados, un Estado nacional actúa a través de la administración de lo exterior; para defender la autodeterminación, la administración de la defensa; para nutrirla económicamente, la

administración de la hacienda; y para asegurar la convivencia social, la administración de la justicia. Finalmente, para dar pie al desarrollo material e intelectual de la comunidad social, pone en movimiento a la administración interior.

La gestión interior se denominó administración civil, debido fundamentalmente al carácter comprensivo de los asuntos sociales a su cargo, cuyo pivote es el ser humano y el uso humano de las cosas. Tal como la concibió un autor, la administración civil observa en cada individuo el objeto de su solicitud, su celo y sus providencias, porque debe conservarlo y aumentar su bienestar, apartarlo del mal, acercarlo al bien, criarlo, educarlo, nutrirlo, aliviar sus necesidades, darle goces y comodidades a sus expensas.

De manera similar a la administración civil, las administraciones profesionales también se dedican al hombre y usan a las cosas, pero de un modo muy diverso: la administración de justicia se entiende con las personas para refrenar sus extravíos y corregirlos, y con las cosas para reparar las usurpaciones y los atentados cometidos contra los derechos de la propiedad; la administración militar busca a los hombres para llevarlos al campo de batalla y exigir de ellos el cumplimiento del deber tan justo como duro, que la sociedad impone a sus individuos, de ofrecer su sangre en defensa de los intereses comunes; la administración económica, en fin, no considera en las personas sino la obligación de sacrificar la propiedad particular a las necesidades comunes del Estado, y las cosas privadas no tienen otro aspecto a sus ojos, sino el de materias que ha de extraer el jugo que ha de nutrir a la comunidad social.

Es muy importante destacar que la unidad de acción de esta variedad de administraciones, una como fundamental y las otras como auxiliares, está incentivada por la noción de unidad estatal: en última instancia, la administración interior y las administraciones especializadas trabajan para el único fin de activar al Estado.

(Omar Guerrero. Principios de Administración Pública.)

D. Ejercicios de postlectura

1. ***Cambie las palabras que van en cursiva por un sinónimo. Puede consultar la lista que le damos.***

1. Las repúblicas de la ex-Unión Soviética *aspiran a* integrarse en la comunidad internacional mundial.
2. *Lo más esencial* en esta teoría son sus deducciones.
3. Para *aumentar* su influencia en el mundo muchos estados usan todas las medidas.
4. Para *cumplir* las obligaciones Manuel necesita unas condiciones concretas.
5. Para *funcionar* bien nuestra organización debe estar encabezada por una persona muy sabia.
6. Las funciones del estado son muy *complicadas*.
7. La función principal del estado consiste en *proteger* la seguridad de sus ciudadanos.
8. El fin más *importante* de la Administración Pública es asegurar la felicidad del Estado.

significativo, ejercitar, defender, patentizar, actuar, núcleo, tender, complejo

2. ***Discuta con sus compañeros y elabore una definición de las siguientes palabras:***

patentizar, gestión, defensa, mutación, primordial, autodeterminación, nutrir, dar pie a, refrenar.

3. ***¿Verdad o mentira? Corrija las siguientes frases:***

1. La actividad administrativa siempre tendía a alejarse del Estado.
2. La administración exterior o civil es un tipo general de gestión.
3. Las administraciones profesionales estuvieron dedicadas al perfeccionamiento de la gestión singular de la hacienda, la justicia, la defensa y los asuntos exteriores.

4. La administración civil tiene como misión la sobrevivencia, la vida y el bienestar del hombre.

5. Un Estado nacional actúa a través de la administración de lo exterior.

6. La administración de justicia se entiende con las personas para esforzar sus extravíos y mantenerlos.

4. Complete las siguientes frases:

1. La administración civil fue destinada a la conservación

2. Las condiciones dentro de las cuales actúa el Estado, se encuentran

3. Las funciones primordiales del Estado se han encaminado ...

4. Un Estado nacional actúa a través de la administración de lo exterior; para

5. La administración civil observa en cada individuo

6. La administración económica, en fin,

7. La unidad de acción de esta variedad de administraciones, una como fundamental y las otras como auxiliares,

5. Conteste a las preguntas según el texto.

1. ¿Cómo se denominó el núcleo existencial de la policía?

2. ¿Cómo fungió la administración interior en la primera mitad del siglo XIX?

3. ¿Cuáles son las condiciones dentro de las que actúa el Estado y que determinan?

4. ¿A qué se han encaminado las funciones primordiales del Estado?

5. ¿Para qué actúa un Estado nacional?

6. ¿Qué debe hacer la administración civil?

7. ¿A qué se dedican las administraciones profesionales?

6. Escriba una frase resumiendo el contenido de cada párrafo del texto.

E. Ejercicios de traducción

1. *Busque una traducción adecuada para las siguientes frases y palabras:*

propiciar la diversificación; tender a; núcleo existencial; administración interior; gestarse a la sombra de; la gestión de la hacienda; consolidarse; mejoramiento de la sociedad; sobrevivencia; perenne construcción y reconstrucción; estar determinado por la amplitud y variedad; asegurar el derecho; poner en movimiento; dar pie a; refrenar los extravíos.

2. *Busque en el texto los equivalentes de:*

огромное количество проявлений; развитие; являться центром профессионализации; правовое государство; благополучие человека; действовать внутри ограниченных рамок; сложные социальные отношения; основные функции государства; гарантировать исполнение; создавать условия для развития; защищать самоопределение; сохранить и увеличить благосостояние.

3. *Traduzca al español:*

1. Иностранные инвестиции в условиях экономического кризиса могут способствовать росту экономики страны.

2. В управлении государством участвует большое количество организаций и институтов (органов власти).

3. Меры, предусмотренные в указе президента, будут способствовать росту профессионализма государственных служащих.

4. Правительство принимает все возможные меры, направленные на развитие и подъем экономики.

5. Каждая ветвь власти действует в рамках, определенных законодательством, и выполняет конкретные задачи.

6. Между органами власти существуют сложные взаимоотношения.

7. Президент гарантирует выполнение конституции.

8. Испанцы предпочитают работать в правительственных организациях, хотя для этого необходимо сдать сложный экзамен.

9. Задача правоохранительных органов – предупреждать преступления.

10. Основные функции государства направлены на его самоопределение перед другими государствами, на развитие экономических и политических связей.

4. ***Interprete:***

Субъектом государственного управления, как уже отмечалось, выступает государство в целом. Однако это не означает, что все его органы, предприятия, организации и учреждения непременно участвуют в формировании и реализации управляющих воздействий. Многогранность функций государства, разнообразие его связей с обществом определяют и разнонаправленность, и ранохарактерность деятельности различных государственных структур, их подразделений и персонала, разную меру и разные способы их действия в управленческих процессах.

Организационная структура государственного управления – это особое государственно-правовое явление, обусловленное общественно-политической природой, социально-функциональной ролью, целями и содержанием государственного управления в обществе.

(Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Курс лекций.)

F. Texto adicional

ADMINISTRACIÓN DE LO EXTERIOR

La administración de lo exterior es, por principio, una función inherente al Estado, así como el modo como se relaciona políticamente con otros estados y la forma como arregla sus intercambios políticos con ellos. Para ejercitar la administración de lo exterior, un Estado debe tener la condición de Estado, es decir,

autodeterminar su voluntad y acción, y asumir la soberanía dentro de su espacio territorial y hacia el exterior.

La administración de lo exterior fue debidamente definida desde la primera mitad del siglo XIX, cuando se juzgaba que la mejora y conservación de la sociedad sólo era posible si la administración pública hacía respetar al país en el exterior y guardaba los derechos de todos en el interior: "para lo primero necesita el Estado aparece fuerte, próspero y leal, pues nada atrae tanto el respeto como ser respetable (...) no hay peor negociación que la que se entabla en actitud suplicante".

Las relaciones exteriores son vínculos políticos entre los estados, que se expresan principalmente a través de tratados y la observancia del derecho internacional, que consisten en actos propiamente administrativos. Se representan igualmente a través de las relaciones diplomáticas, cuyo objeto es promover los intereses del Estado.

La administración exterior fue una de sus actividades que más tempranamente propició la profesionalización del servicio público. Desde diversos ángulos, posiblemente la diplomacia sea la actividad política que más prontamente exigió una ocupación plena y exclusiva, así como rasgos profesionales impersonales de función, que demandaron características peculiares de quienes se dedicaron a ella. Por principio, un diplomático debía ser de fácil comunicación humana y social, diestro en los idiomas, perseverante en la negociación, persuasivo, versado en la historia, ilustrado en la cultura clásica y con dotes políticas.

Era usual de antiguo, los diplomáticos jubilados y con gran experiencia dejaran memorias y libros para quienes desearan abocarse a la compleja ocupación de los negocios exteriores. Juan Holman, Embajador de Francia en Suiza, escribió un libro titulado *Del Empleo y Dignidad del Embajador*, en tanto que Carlos María Caraffa, que representó a España ante el Vaticano, dejó su obra *El Embajador Político Cristiano*. De confección similar es el libro: *El Embajador y sus Funciones*, del alemán Wicquefort. Incluso se prepararon textos técnicos sobre las negociaciones diplomáticas, como lo hizo el diplomático francés Francisco de Calliers, activo durante la primera mitad del siglo XVIII.

Paralelamente, las legaciones en el extranjero requirieron permanencia, estabilidad y administración continua, así como personal público que dominara el arte de la pluma. Los Ministerios de lo Exterior fueron una de las ramas de la administración pública que se organizaron con mayor rapidez y aptitud, por su especial función.

G. Discusión

Expresa su opinión acerca de las afirmaciones siguientes:

1. “Las funciones primordiales del Estado son : desarrollar las fuerzas militares, propiciar los medios económicos, ejercitar la justicia.”
2. “Las relaciones exteriores son vínculos políticos entre los estados, que se expresan principalmente a través de tratados y la observancia del derecho internacional, que consisten en actos propiamente administrativos.”

H. Escribamos

A base de dos textos y alguna información complementaria escriba un informe sobre otros tipos de las administraciones del Estado.

UNIDAD IV

El servidor público

A. Vocabulario

<i>Alcance</i>	<i>m estar a alcance de;</i>
	<i>alcanzar fin</i>
<i>Arbitrio</i>	<i>m arbitrios</i>
	<i>al arbitrio mío</i>
	<i>estar al arbitrio de uno; algo</i>
<i>Asumir</i>	<i>vt asumir el cargo</i>
	<i>asumir el poder</i>
	<i>asumir la responsabilidad</i>
<i>Atribución</i>	<i>f estar dentro de las atribuciones de uno</i>
	<i>exceder las atribuciones de uno</i>
	<i>tener atribuciones para hacerlo</i>
<i>Carrera</i>	<i>f carrera científica</i>
	<i>hacer carrera</i>
<i>Convenio</i>	<i>m convenio colectivo</i>
	<i>celebrar, hacer un convenio</i>
<i>Derecho</i>	<i>m derecho de voto</i>
	<i>derecho civil (común)</i>
	<i>derechos de aduana</i>
<i>Disposición</i>	<i>f tener a su disposición</i>
<i>Empleado</i>	<i>m empleado estatal</i>
	<i>empleado fiscal</i>
	<i>empleado público</i>
<i>Funcionario</i>	<i>m funcionario estatal</i>
	<i>funcionario fiscal</i>
	<i>funcionario judicial</i>
	<i>funcionario público</i>
<i>Legislador</i>	<i>adj función legisladora</i>
	<i>m legislador constituyente</i>
<i>Ley</i>	<i>f ley adjetiva (procesal)</i>
	<i>leyes civiles</i>
	<i>ley fundamental (constitucional)</i>

Nombramiento	<i>m nombramiento de defensor</i> <i>vt nombrar (para)</i> <i>nombrar un representante</i>
Personal	<i>adj entrevista personal</i>
Previsión social	<i>m personal administrativo</i>
Regir	<i>f</i> <i>vt empezar a regir</i>
Soberanía	<i>sin. obrar, administrar, conducir, funcionar, guiar</i>
Sueldo	<i>f soberanía nacional</i> <i>m a sueldo</i>

B. Precalementamiento

1. Complete el cuadro:

sustantivo	adjetivo/participio	verbo
servicio		
	regido	
		restringir
	preciso	
nombramiento		
		desarrollar
empleado		

2. Complete las frases con las palabras del cuadro anterior.

- El científico y progreso técnico contribuyen al mejoramiento de la vida cotidiana.
- El presidente al primer-ministro y algunos otros estadistas.
- En las oraciones subordinadas de tiempo se tanto el Modo Indicativo como Subjuntivo.
- Muchos de mis amigos en el ejército.
- El parlamento introdujo unas en la legislación positiva.
- En los estados democráticos la ley.
- El gobierno de Cuba puso de las inversiones extranjeras.

3. ¿Sabe Usted las siguientes palabras? ¿En qué contexto las ha usado?

Servicio; carrera; funcionario; servidor; estado; derecho; personal; empleado; administración; sueldo; ley; concepto.

4. ¿Podría dar equivalentes españoles?

Королевский; общественное право; частное право; образование; ответственность; деятельность; общественный фонд; закон; дипломат; термин.

5. Relacione cada palabra con su definición:

convenio	elección de una persona para desempeñar un cargo o empleo
ejecución	conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo o empresa
servidor	persona que desempeña un empleo público
funcionario	realización y efecto de hacer algo
personal	persona que trabaja para alguien
nombramiento	acuerdo, convención

6. Haga frases con los siguientes verbos:

comenzar con; dividir en; ejercer; participar; restringir; desarrollar.

7. Conteste a las preguntas:

¿Sabe Usted dónde apareció la noción “funcionario”?

¿Puede Usted suponer qué diferencia hay entre el derecho público y el derecho privado?

¿Cómo y dónde preparan a los servidores públicos?

¿Cómo Usted piensa: se diferencia el concepto “funcionario” en diferentes países?

C. Texto

1. Lea el título y suponga de qué se trata en el texto.

2. Puede Usted dar sus propias definiciones de “servidor público” y “práctica administrativa”.

3. Nombre unas palabras o expresiones que pueden estar relacionadas con el tópico.

EL SERVIDOR PÚBLICO

Es frecuente que los trabajos sobre el servicio público comiencen con Alemania. Alemania es la cuna del funcionario moderno y la carrera administrativa. Tal como lo explicó Otto Hintze, "Alemania es el país clásico de los funcionarios en el mundo europeo, lo mismo que China en Asia y Egipto en la Antigüedad". Desde principios del siglo XX, el derecho alemán de los funcionarios era el más desarrollado en Europa y el mundo entero.

En el siglo XVIII, los funcionarios en general eran denominados servidores reales, luego, servidores del Estado, hoy en día se usa la expresión funcionario.

En la antigua Alemania Federal, el personal de los servicios públicos se dividía en dos categorías: los funcionarios regidos por el derecho público y los agentes sometidos al régimen de convenios colectivos de derecho privado. Son funcionarios los que ejercen permanentemente las atribuciones que entrañan a la soberanía del Estado o que, por razones de su seguridad o por motivos de interés de la vida pública, no pueden confiarse a personas sometidas a relaciones laborales de derecho privado. Son funcionarios, por consiguiente, quienes ejercen funciones de mando y coerción, así como de protección ciudadana y civil, previsión social o educación.

En Francia, por su parte, son agentes públicos todas las personas que participan de manera directa en la ejecución de un servicio público, incluso si ocupan una función subalterna, tales como las de portero de una oficina pública. Sin embargo, no todos los agentes públicos son funcionarios. El término funcionario es utilizado en el lenguaje común para caracterizar a todos los empleados de la administración pública, pero jurídicamente tiene un alcance más restringido y no se aplica sino a cierto tipo de servidores públicos.

La noción británica de lo equivalente al funcionario en Alemania y Francia, es diferente del concepto que prevalece en la mayor parte de los países de Europa continental, además de que no existe un concepto preciso del servidor civil (civil

servant). El servidor civil es, en esencia, un agente de la corona, aunque no es indispensable el real nombramiento para adquirir esta condición. Además del nombramiento por la corona, el servidor público se define por obtener su sueldo de los fondos públicos, pero solamente en el campo de su responsabilidad.

Tal como es observable, el parentesco cultural e histórico de países tan próximos como Alemania, Francia y Gran Bretaña, no supera las barreras conceptuales autóctonas de cada país.

El servidor público es aquél que independientemente de su denominación, ya sea funcionario o servidor civil, está normado por un régimen de función pública bajo una ley específica de derecho público o mediante disposiciones equivalentes, y asumen actividades enmarcadas en los intereses primordiales del Estado. No se trata pues de todos los empleados o trabajadores del Estado, sino solamente aquellos que, como funcionarios, desempeñan las funciones esenciales que le atañen al Estado y que, en cada caso, cada Estado extiende o restringe a su arbitrio.

Uno de los rasgos que deben ser resaltados, es que la labor del servidor público se realiza de manera permanente a través de una carrera administrativa; que dicha carrera exige su profesionalización; y que tal profesionalización se base en la formación y el perfeccionamiento continuo. Este concepto tradicionalmente ha excluido a legisladores, administradores de justicia y servidores políticos que laboran con el Ejecutivo. Pues actualmente junto al funcionario, en el sentido restringido asumido, se hace necesario preparar al diplomático, al administrador de justicia y al servidor público parlamentario, creándose al efecto nuevas secciones de estudios dentro de las escuelas profesionales de servicio público; así como establecer programas y asignaturas comunes, con escuelas especiales del servicio exterior y la judicatura.

(Omar Guerrero. Principios de Administración Pública.)

D. Ejercicios de postlectura

1. ***Cambie las palabras que van en cursiva por un sinónimo. Puede consultar la lista que le damos.***

1. Los *conceptos* son construcciones o imágenes mentales, por medio de las cuales comprendemos las experiencias.

2. La *plantilla* de esta empresa la componen los especialistas muy experimentados.

3. Las universidades pueden *jugar un papel(1) original(2)* en el desarrollo económico regional, dice la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).

4. Nosotros estamos aquí para hacer *cumplir* la ley.

5. Los embajadores *han contraído el compromiso* de firmar algunos acuerdos bilaterales.

6. ¿Cómo puedo *conseguir* nuevos conocimientos en la esfera de TI?

7. Existe la posibilidad de *limitar* la creación de carpetas y/o el número de documentos.

8. ¿Si tuvieras que *emplear* una red social para hacer negocios cuál de las siguientes opciones sería tu primera alternativa?

<p>personal, ejercer, primordial, aplicar, adquirir, asumir, formación, desempeñar, noción, restringir</p>

2. *Discuta con sus compañeros y elabore una definición de las siguientes palabras:*

carrera administrativa; alcance; empleado; subalterno; previsión social; profesionalización; judicatura.

3. *¿Verdad o mentira? Corrija las siguientes frases:*

1. Los trabajos sobre el servicio público comienzan con Inglaterra, que es la cuna del funcionario moderno.

2. En la antigua Alemania el personal de los servicios públicos son los funcionarios regidos por el derecho.

3. En Francia por su parte son agentes públicos todas las personas que participan de manera directa en la ejecución de un servicio público.

4. La noción británica de lo equivalente al funcionario no se diferencia de la de Alemania y Francia.

5. El servidor público es cualquier empleado o trabajador del Estado.

6. La labor del servidor público se realiza a través del Estado.

4. Complete las siguientes frases:

1. Los funcionarios en general eran denominados

2. En Alemania son funcionarios, por consiguiente, quienes

3. El término funcionario en Francia es utilizado en el lenguaje común para....

4. El servidor civil en Gran Bretaña es, en esencia, un agente y además

5. La carrera administrativa exige

5. Conteste a las preguntas según el texto.

1. ¿Qué derecho de los funcionarios era el más desarrollado en Europa y por qué?

2. ¿En cuántas y qué categorías se dividía el personal de los servicios públicos en la antigua Alemania?

3. ¿Se considera el portero de una oficina agente público? ¿En qué países?

4. ¿Se equivale la noción británica del funcionario a las de Francia y Alemania?

5. ¿Cuáles son las funciones y obligaciones del servidor público?

6. Escriba una frase resumiendo el contenido de cada párrafo del texto.

E. Ejercicios de traducción

1. Busque una traducción adecuada para las siguientes frases y palabras:

cuna del funcionario moderno; carrera administrativa; funcionarios regidos por; funciones de mando y coerción; subalterno; profesionalización; formación y perfeccionamiento continuo; judicatura; estar normado por.

2. ***Busque en el texto los equivalentes de:***

выполнять функции; коллективный договор частного права; социальное обеспечение; участвовать напрямую; преобладающее понятие; отличительные черты; в узком смысле; ввести программы и предметы; назначение.

3. ***Traduzca al español:***

1. Колыбелью современного госслужащего является Германия, где был открыт первый университет с предметами по государственному управлению.

2. Понятие госслужащего отличается в разных странах.

3. В Германии госслужащим считается тот, кто исполняет согласно закону особые функции.

4. Госслужащий получает зарплату из общественных фондов.

5. Госслужащий выполняют особые функции, касающиеся государства.

6. Для занятия должности, кандидаты должны пройти особый экзамен.

4. ***Interprete:***

Все имеющиеся в практике современных стран, в том числе и России, способы поступления на службу и продвижения по службе соответствующей из двух моделей: традиционной, основе которой протекционизм и принцип «по усмотрению начальства», и рационально-легальной, в основе которой нормативно-правовое регулирование и рациональный отбор на службу, а также при занятии государственных должностей. Только данная модель обеспечивает предсказуемость

управления, повышение эффективности. И требуются дополнительные меры государственного воздействия на кадровую политику и институт государственной службы, с тем, чтобы ускорить переход от устаревшего политически и морально «усмотрительного» подхода в решении кадровых вопросов к рациональным и законным способам, гарантирующим гражданам России равный доступ к государственной службе и продвижению по службе.

(Глазунова Н.И. Система государственного управления.)

F. Texto adicional

LA CARRERA ADMINISTRATIVA

La carrera administrativa supone el desarrollo profesional del funcionario público, que entraña un proceso de selección y formación previa al ingreso; un desempeño ascendente a través de una escala regida por el principio de mérito; un proceso de formación continua; y un minucioso programa de entrenamiento práctico. Para explorar estos relevantes aspectos de la carrera administrativa, recurriremos a los ejemplos de Alemania, Francia y Gran Bretaña.

El Servicio Preparatorio

Alemania es el mejor ejemplo de la formación profesional de servidores públicos a través del sistema de pre-ingreso, es decir, un servicio preparatorio. A través de este sistema se desea que el aspirante palpe los diversos aspectos del gobierno y que permita, a través de exámenes sucesivos, que el servicio público se autoevalúe objetivamente.

En ese país se presume que existen los mismos principios en el desempeño de un funcionario judicial y un funcionario de la administración pública. Tal como lo hace un juez, el funcionario aplica la ley y busca ajustar al caso una disposición jurídica pertinente. Por consiguiente, toda su acción se lleva el cabo dentro de la ley que dicta el curso de la gestión administrativa. La diferencia entre el servidor de la administración de justicia y el servidor de la administración pública, consiste en que el primero trata con negocios de litigio y el segundo con asuntos administrativos.

Este sistema tiene más de 200 años de vigencia y se ha transformado muy poco hasta nuestros días. Da principio con la oferta de un puesto vacante, para el cual el candidato, antes del ingreso, debe mostrar su experiencia y conocimientos en derecho, así como en los asuntos públicos. Se trata de un noviciado cuyas reglas son establecidas, aplicadas y vigiladas por el Estado, y su propósito es formar a un aspirante para que ocupe un cargo con caracteres de desempeño estándares.

En su modalidad moderna, el noviciado se organizó a partir de 1952. Su base es el examen de Estado, que se verifica en tres ediciones a lo largo del proceso formativo: a) un examen de graduación universitaria; b) un período muy prolongado de servicio en diversos órganos de la administración pública; c) y un examen final.

G. Discusión

Expresa su opinión acerca de las afirmaciones siguientes:

1. “La labor del servidor público se realiza de manera permanente.”
2. “La carrera administrativa supone el desarrollo profesional del funcionario público.”

H. Escribamos

A base de dos textos y alguna información complementaria escriba un informe sobre la carrera administrativa en Belarús.

UNIDAD V

Burocracia

A. Vocabulario

<i>Adherencia</i>	<i>f unión, soldadura, consistencia</i>
	<i>vi adherirse</i>
<i>Agrupación</i>	<i>f agrupación dirigente</i>
	<i>vt agrupar(se)</i>
<i>Apelar</i>	<i>vi apelar de (contra) una sentencia</i>
	<i>apelar a algo</i>
	<i>m apelativo</i>

Asesor	<i>m asesor jurídico</i>
	<i>asesor legal</i>
Burocracia	<i>f</i>
	<i>m f burócrata</i>
	<i>adj burocrático</i>
	<i>m burocratismo</i>
Ciudadano	<i>m ciudadano legal</i>
	<i>ciudadano nativo</i>
	<i>ciudadano natural</i>
Dignificar	<i>vt honrar, ennoblecer</i>
	<i>f dignidad</i>
	<i>adj digno</i>
Dirigente	<i>adj m</i>
	<i>vt dirigir</i>
Exceso de trámites	<i>m</i>
Inflexión	<i>f</i>
	<i>vr inflexionarse</i>
Intermediario	<i>adj tarea intermediaria</i>
	<i>m intermediario financiero</i>
Lentitud	<i>f</i>
	<i>adj lento</i>
Oficinista	<i>com</i>
	<i>sin. burócrata, empleado, secretario, oficial</i>
Prestador	<i>m</i>
	<i>vt prestar</i>
Propiedad	<i>f propiedad particular (privada)</i>
	<i>m propietario</i>
Secretario del despacho	<i>m</i>
Titular	<i>adj</i>

B. Precalementamiento

1. Complete el cuadro:

sustantivo	adjetivo	verbo
alcance		
	vago	
		indicar

	dominante	
	intermediario	
herencia		
		designar

2. Complete las frases con las palabras del cuadro anterior.

1. El Partido Popular se siente del centro que hizo posible la transición y la democracia en España.
2. En el mundo de hoy no se pueden los objetivos nacionales sin armonizarlos con los de la comunidad internacional.
3. En el siglo XVII el matrimonio era el modo de contener al amor que era visto como un exceso a
4. Admite que es para hacer gimnasia, pero que "con todo lo que anda", camina varios kilómetros por día.
5. La actuación de los encarece los productos.
6. Por sus, supe que debía dejar de hablar de ese tema.
7. El primer ministro advirtió que haría todo lo posible para resolver los problemas sociales.

3. ¿Sabe Usted las siguientes palabras? ¿En qué contexto las ha usado?

Experiencia, dirigente, raíces, totalidad, propiedad, dominante, paño, cálculo, oficina, ámbito.

4. ¿Podría dar equivalentes españoles?

Бюрократия, многообразие, задание, правительство, власть, общественность, функционировать, общественные организации, лентяй, безответственный, гражданин, общество.

5. Relacione cada palabra con su definición:

eficiencia	observancia de las leyes y ordinamientos de una profesión o instituto
precisión	proceso de hacer, producir, llevar a cabo

estabilidad	virtud y facultad para lograr un efecto. competencia o eficacia
disciplina	calidad de preciso, necesario. exactitud
operabilidad	capacidad de un cuerpo de mantener o recuperar el equilibrio

6. Haga frases con los siguientes verbos:

ser capaz de; derivar de; designar; atribuir; apelar a; acuñar; incrustar en; concentrar.

7. Conteste a las preguntas:

¿Puede Usted suponer la procedencia de la palabra *burocracia*?

¿Qué asociaciones le surgen al oír esta palabra?

¿Quién elaboró la teoría de burocracia?

Y el burócrata, ¿tiene algunos rasgos positivos?

C. Texto

1. Lea el título y suponga de qué se trata en el texto.

2. Puede Usted dar sus propias definiciones de “burocracia” y “burócrata”.

3. Nombre unas palabras o expresiones que pueden estar relacionadas con el tópico.

BUROCRACIA

La experiencia tiende a demostrar universalmente que el tipo de Organización administrativa puramente burocrático, es decir, la variedad monocrática de burocracia es, desde un punto de vista técnico, capaz de lograr el grado más alto de eficiencia, y en este sentido es el medio formal más racional que se conoce para lograr un control efectivo sobre los seres humanos. Es superior a cualquiera otra forma en cuanto a precisión, estabilidad, disciplina y operabilidad. Por tanto, hace posible un alto grado en el cálculo de resultados para los dirigentes de la Organización y para quienes tienen relación con ella. Finalmente, es superior tanto

en eficiencia como en el alcance de sus operaciones, y es formalmente capaz de realizar cualquier tipo de tareas administrativas.

EL SIGNIFICADO DE BUROCRACIA

La palabra *burocracia* parece que ha tenido siempre un cierto carácter despectivo; se dice que deriva de una combinación un tanto vaga de raíces grecolatinas y francesas.

El término "burocracia" ha pasado a formar parte del lenguaje cotidiano. Preferentemente se le usa en el ámbito de las organizaciones públicas que constituyen al Estado, olvidando que las burocracias, en cualquiera de sus sentidos, operan también en el sector privado.

El propio Weber consideró a la burocracia como un tipo de poder y no como un sistema social. Un tipo de poder ejercido desde el Estado por medio de su "clase en el poder", la clase dominante.

El término burocracia tendrá tres connotaciones:

Burocracia en el sentido de vulgata: su significado ordinario, popular y parroquial.

Burocracia como clase social dominante incrustada en el Estado.

Burocracia como modelo de organización, en el sentido weberiano del término.

EL SENTIDO VULGATO

Probablemente no haya un apelativo más ultrajante y afrentoso para un empleado, oficinista o trabajador público incluso privado, que el que le llamen ¡Burócrata! El tono de la voz, la inflexión y la palabra misma, conllevan una carga semántica poco dignificante. Significa que al empleado le están diciendo flojo, perezoso, holgazán, irresponsable, improductivo, mantenido por el Estado y los impuestos de la sociedad, entre otras cosas no menos moderadas. La burocracia significa lentitud, exceso de trámites, distanciamiento total entre el prestador de los servicios públicos y el usuario de los mismos, producto de una exagerada adherencia de los funcionarios y empleados públicos a los reglamentos y rutinas, a los procedimientos y métodos consignados en los manuales de organización. La

burocracia es un mal "irremediable" que el ciudadano percibe como un fantasma que pesa demasiado y que le resulta muy costoso.

EL SENTIDO DE CLASE SOCIAL DOMINANTE

La «burocracia» es también una clase social contratada por el Estado para servirle, asume dos estratos claramente diferenciados:

La alta burocracia, constituida por los dirigentes políticos del Estado, incluidos los técnicos, los asesores y los especialistas. Ya sea que los dirigentes asuman el poder político del Estado por la vía del voto o ya por otros medios, la clase burocrática la constituyen los presidentes o primeros ministros, según el sistema político (republicano, parlamentario o mixto); los secretarios del despacho o ministros de los diferentes ramos de la administración pública; los titulares de las entidades paraestatales, entre otros. Sucede que no solamente los empleados por el Estado son la burocracia, pues también lo son los dirigentes de los partidos políticos y de los organismos que les constituyen: sindicatos y otras agrupaciones. Esta alta burocracia, es decir, la élite del aparato estatal, o sea: el régimen acotado (el Estado menos el ejército, los dueños del capital y el clero) constituye propiamente la clase dominante.

La baja burocracia, constituida por la "empleomanía" contratada no por el voto popular, sino por la designación del superior, a veces no sobre la base de los méritos del desempeño, sino en razón de las relaciones de compadrazgo, amistad, afinidad o intereses de grupo. Existe también la base burocrática adherida al aparato estatal por la vía laboral sindical. Se trata de los trabajadores y empleados propiamente dichos y al servicio de los poderes del Estado.

EL SENTIDO DE MODELO ORGANIZACIONAL BUROCRÁTICO

Desde la concepción primero sociológica y luego administrativa, la burocracia es todo lo contrario de lo que el sentido vulgato pregona en su contra. El lego pasó a dar el nombre de "burocracia" justamente a los defectos (las disfunciones) del sistema y no al sistema en sí mismo.

El tercer pilar fundamental en el desarrollo de los conceptos Organizacionales clásicos lo proporcionó el modelo burocrático de Max Weber. Aunque el punto de

vista de este pensador alemán tuvo un profundo efecto entre los Sociólogos y Politólogos, no ha sido sino hasta en años recientes que se han utilizado sus conceptos en los planes de estudio de la carrera de administración de empresas.

La burocracia, para Max Weber, es la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las empresas. La organización burocrática esta diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada, no más, no menos.

(Gustavo Trelles Araujo. *Burocracia. Max Weber.*)

D. Ejercicios de postlectura

1. ***Cambie las palabras que van en cursiva por un sinónimo. Puede consultar la lista que le damos.***

1. Esto responde también a la voluntad del Gobierno de Cataluña de *actuar* como un actor internacional de primer orden.
2. Es un nuevo *logro* en su carrera.
3. Las partes del conflicto *determinaron* las condiciones del tratado de paz.
4. Según informaron fuentes que tienen acceso al expediente, el *apodo* "Tango" es el de uno de los hombres que se están investigando.
5. Fue muy *humillante* que saludara a todos excepto a mí.
6. Esta teoría tiene sus *raíces* en la Edad Media.
7. No veo la *relación* entre estos dos temas.
8. El tribunal lo *componen* un catedrático y dos profesores.
9. Nuestro objetivo es que los servicios básicos sean públicos, pero cualquier decisión en ese sentido hay que *tomarla* con mucha responsabilidad.
10. ¿Cómo se le llama a un *vocablo* que no tiene sinónimo alguno?
11. En su informe sobre los problemas juveniles el orador *aludió* también al problema de la droga.

12. En la *formación* de esta palabra han influido unos acontecimientos históricos.

**alcance, definir, origen, acuñación, voz, referir, constituir, ejercer,
connotación, apelativo, afrentoso, asumir**

2. *Discuta con sus compañeros y elabore una definición de las siguientes palabras:*

fundamentos; cúspide; herencia; holgazán; reglamento; ciudadano; asesor; voto; secretario del despacho; titular.

3. *¿Verdad o mentira? Corrija las siguientes frases:*

1. Burocracia es inferior a cualquiera otra forma en cuanto a precisión, estabilidad y operabilidad.

2. La palabra *burocracia* siempre a tenido un carácter despectivo.

3. La palabra *burocracia* se usa tanto en el ámbito de las organizaciones públicas como privadas.

4. El propio Weber consideró a la burocracia como un tipo de poder y como un sistema social.

5. Burocracia tiene dos connotaciones: como modelo de organización y como clase social dominante.

6. La alta burocracia es contratada por la designación del superior.

4. *Complete las siguientes frases:*

1. Burocracia es, desde un punto de vista técnico, capaz de

2. La burocracia en el sentido vulgato significa

3. La alta clase burocrática la constituyen

4. La baja burocracia, constituida por.....

5. La burocracia para Max Weber es

5. *Conteste a las preguntas según el texto.*

1. ¿Qué orígenes tiene la palabra burocracia?
2. ¿Cuántas y qué connotaciones tiene el término burocracia?
3. ¿Cómo se perciben los burócratas por el público?
4. ¿Por qué la burocracia es un mal “irremediable”?
5. ¿Quién y cómo constituye la baja burocracia?

6. ***Escriba una frase resumiendo el contenido de cada párrafo del texto.***

E. Ejercicios de traducción

1. ***Busque una traducción adecuada para las siguientes frases y palabras:***

realizar tareas administrativas; carácter despectivo; sector privado; sistema social; clase dominante; sentido vulgato; lentitud; procedimientos y métodos; alta burocracia; estratos diferenciados; empleomanía; capacidad de justificar.

2. ***Busque en el texto los equivalentes de:***

делать возможным; происходить от; лингвистические компоненты; обращаться к идее; организационный аппарат; управленец-посредник; обычное значение; господствующий класс; оскорбительное прозвище; клерк; бесполезный; неизбежное зло; госсекретарь; отношения покровительства.

3. ***Traduzca al español:***

1. Бюрократия – структура организации, для которой характерны: четкая управленческая иерархия, правила и стандарты.

2. Бюрократический лидер – лидер, авторитет которого обусловлен главным образом его положением в бюрократической иерархии, а не личными достоинствами и характеристиками.

3. Слово «бюрократия» обычно вызывает в памяти картины канцелярской волокиты, плохой работы, бесполезной деятельности.

4. «Бюрократ» – оскорбительное и унижительное прозвище, которым называют чиновников.

5. Термин бюрократия имеет три значения: в общепринятом смысле, как доминирующий класс и как организационная модель.

6. Президент, премьер-министр, госсекретарь и министры всех уровней составляют «высшую бюрократию».

4. *Interprete:*

Можно выделить три подхода к характеристике бюрократизма. Наиболее распространённый подход состоит в том, что бюрократизм описывается по следующим аспектам:

деформации сознания, наступающей под влиянием работы в аппарате управления, ведущей к тому, что у соответствующей категории лиц возникает особое функциональное сознание, «корпоративная» этика и психология;

низведению бюрократических проявлений до низового исполнительского уровня, где, мол, маленькие чиновники творят свой произвол над зависимыми или обращающимися к ним людьми (простыми гражданами);

господству канцелярии, торжеству формалистики, заседательству и бумаготворчеству, превалированию буквы инструкции, приказа над сущностью дела.

(Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Курс лекций.)

F. Texto adicional

OBRA DE MAX WEBER

- Fue uno de los fundadores de la [sociología](#) moderna
- Contribuyó de manera notable al [pensamiento](#) económico, social y administrativo.
- Escribió durante la primera parte del siglo XX
- Fue contemporáneo del [movimiento](#) de la [administración científica](#) y de las primeras fases del pensamiento de la [teoría](#) del [proceso administrativo](#).

- No sólo estudió [la administración](#) de una sola Organización, sino que también se interesó en la [estructura](#) económica y [política](#) de la sociedad.
- Sus ideas acerca de la Organización burocrática fueron únicamente una parte de una teoría social total.
- Delineó los cambios en los puntos de vista religiosos, trató de su influencia en el crecimiento del capitalismo
- Examinó el efecto de la industrialización en la [estructura Organizacional](#).
- Sus disertaciones acerca del mecanismo burocrático fueron una conclusión natural de consideraciones históricas y factores sociales más generales que llevaron al desarrollo de Organizaciones complejas.

Max Weber y la teoría de la burocracia

Los malentendidos sobre el [concepto](#) de burocracia afectan, quizá aún con mayor [fuerza](#), a la comprensión de las ideas de Max Weber. Y lo paradójico es que al intentar Weber exponer sus ideas con la mayor claridad empleando distinciones tan detalladas para evitar esos malentendidos, quizá los haya provocado en quien no penetra en todo su sistema. Sobre todo, sus "tipos ideales" han sido sujetos a interpretaciones realmente erróneas.

Fundamentos del pensamiento weberiano

La figura y obra de Max Weber ha marcado, como quizá las de ningún otro autor, el modo de plantear los problemas en las [Ciencias Sociales](#) y, sobre todo, en las [teorías](#) sobre la organización.

Su [construcción](#) de una [Ciencia](#) Social, y las categorías básicas que emplea en ella, se basan en ideas del Historismo y en las ideas neokantianas.

G. Discusión

Expresa su opinión acerca de las afirmaciones siguientes:

1. "Burocracia es superior a cualquiera otra forma en cuanto a precisión, estabilidad, disciplina y operabilidad."

2. “La burocracia es un mal "irremediable" que el ciudadano percibe como un fantasma que pesa demasiado y que le resulta muy costoso.”

H. Escribamos

A base de dos textos y alguna información complementaria escriba un informe sobre el modelo organizacional burocrático de Max Weber.

UNIDAD VI

Liderazgo

A. Vocabulario

Apoyar	<i>vt con, en</i>
Asignar	<i>vt asignar una renta</i>
	<i>sin destinar</i>
Autoridad	<i>f gozar (disfrutar) de autoridad</i>
	<i>autoridades</i>
Colaborador	<i>m</i>
	<i>f colaboración</i>
	<i>vt colaborar con, en algo</i>
Delegar	<i>vt (мж vi, en) delegar autoridad</i>
Desviación	<i>f desviación de izquierda (de derecha)</i>
Directiva	<i>f directiva sindical</i>
Directriz	<i>f regla, instrucción, orden</i>
Estipulación	<i>f</i>
	<i>sin. contrato, cláusula, pacto, apartado, convenio</i>
	<i>vt estipular el salario</i>
Flexibilidad	<i>f</i>
	<i>sin. contemporización, elasticidad, acomodación</i>
	<i>adj flexible</i>
Generador	<i>adj</i>
	<i>m generador de ideas</i>
Guiar	<i>vt guiar a la victoria</i>
	<i>guiarse (por)</i>
Imponer	<i>vt imponer medidas extraordinarias</i>
	<i>imponer su voluntad</i>
Incrementar	<i>vt incrementar las relaciones</i>
Orientador	<i>adj</i>
	<i>m orientador principal</i>
Perfeccionamiento	<i>f</i>
	<i>vt perfeccionar</i>
Responsabilidad	<i>f atribuir la responsabilidad a uno</i>
Rienda suelta	<i>f dar rienda suelta a uno (a una cosa)</i>
	<i>tomar las riendas</i>

<i>Seguidor</i>	<i>adj</i>
	<i>vt seguir las ideas</i>
<i>Subalterno</i>	<i>adj</i>
	<i>sin subordinado</i>

B. Precalentamiento

1. Complete el cuadro:

sustantivo	adjetivo	verbo
generador		
		distribuir
	laboral	
provecho		
desviación		
	participativo	
		impulsar

2. Complete las frases con las palabras del cuadro anterior.

- El plan de paz y convivencia del Gobierno vasco nace con el objetivo de las condiciones de la convivencia.
- Este hombre tiene un temperamento vivaz, es muy y combativo.
- “Ha sido un primer encuentro largo, y cordial”, dijo el presidente.
- El grupo de trabajo desarrolle su hasta septiembre, y el Gobierno concrete una propuesta antes de fin de año.
- Algunos dirigentes mantienen el principio socialista de según el trabajo.
- El proyecto incluye la creación de mini municipios y el avance hacia el presupuesto
- Los colaboradores del ex ministro reducen la escenificación a la mínima expresión, para no la atención del motivo principal de la visita.

3. ¿Sabe Usted las siguientes palabras? ¿En qué contexto las ha usado?

Liderazgo, trabajador, mandar, distribuir, catalogar, artesano, sacrificio, provecho, meta, guiar.

4. ¿Podría dar equivalentes españoles?

Мотивировать, сотрудничать, быть сконцентрированным на, процесс происходит, жертвы, поведение, начальник, подчиненный, брать ответственность, касаться, удовлетворительный, повышать квалификацию, избегать нарушений, принимать важные решения, инструкции, делегировать права.

5. Relacione cada palabra con su definición:

incumbir	dar mayor extensión, número o materia a algo
adhesión	dicho de una cosa: estar a cargo de alguien
sacrificio	tendencia o hábito que se considera anormal en el comportamiento de una persona
incrementar	abnegación, renuncia o privación que se hace en favor de algo o de alguien
desviación	declaración pública de apoyo a alguien o algo

6. Haga frases con los siguientes verbos:

ordenar; mandar; supervisar; transmitir; apoyar; motivar.

7. Conteste a las preguntas:

¿Qué necesita una persona para ser líder?

¿Cuáles son las funciones del líder?

¿Cómo el líder puede motivar a sus subalternos?

¿Sabe Usted algunos estilos de liderazgo?

¿Qué rasgos tienen diferentes estilos?

C. Texto

1. Lea el título y suponga de qué se trata en el texto.

2. Puede Usted dar sus propias definiciones de “líder” y “estilo de liderazgo”.

3. Nombre unas palabras o expresiones que pueden estar relacionadas con el tópico.

LIDERAZGO

La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

El liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para

provecho de la compañía. El [poder](#) para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de [valores](#). El liderazgo [moral](#) se refiere a [los valores](#) y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente [información](#) sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un [líder](#), puedan elegir con [inteligencia](#).

ESTILOS DE LIDERAZGO

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: *el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.*

EL LÍDER AUTÓCRATA: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

EL LÍDER PARTICIPATIVO: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar

decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y

los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

(Andrés Quijano Ponce de León. *Liderazgo.*)

D. Ejercicios de postlectura

1. ***Cambie las palabras que van en cursiva por un sinónimo. Puede consultar la lista que le damos.***

1. Nada hace *suponer* que no vayan a cumplir su amenaza.
2. Esta organización tiene por *objetivo* establecer relaciones amistosas con los países latinoamericanos.
3. Las partes se comprometen a cumplir y *mantener* las condiciones jurídicas establecidas en el contrato de transferencia.
4. El nuevo gobierno *promueve* una nueva reforma política.
5. El comandante *mandaba* la tropa.
6. La nueva cárcel intenta modificar el *tratamiento* con los presos y las reglas de comunicación habituales.
7. La policía ha presentado nuevas tecnologías para *vigilar* el tráfico en las carreteras.
8. Esta empresa siempre logra sacar algún *beneficio* de cualquiera situación.
9. Me *envolvieron* en el complot.
10. La *participación* de aquel mediador fue esencial para llegar a un acuerdo.
11. Los dirigentes no tenían otro remedio que *admitir* como legítimo el nuevo reglamento.
12. No quedaba claro si la muerte inesperada de uno de los candidatos *afectará* los planes para las nuevas elecciones.

ordenar, supervisar, fomentar, influir, implicación, involucrar, entañar,

2. *Discuta con sus compañeros y elabore una definición de las siguientes palabras:*

directivo; subordinado; colaborador; orientador; generador; respaldo; superior; directriz.

3. *¿Verdad o mentira? Corrija las siguientes frases:*

1. Generalmente los trabajadores ven a su jefe como un orientador, colaborador, buen comunicador, etc.

2. El liderazgo es el proceso de dirigir las relaciones sociales de un grupo y de influir en ellas.

3. El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los trabajadores.

4. La tarea primordial del líder es lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores.

5. Los estilos de liderazgo varían según los rasgos de carácter del líder.

6. El líder autócrata considera que sólo él es competente y capaz de tomar decisiones importantes.

7. El líder participativo delega su derecho a tomar decisiones finales a sus subalternos.

8. El líder liberal espera que sus empleados asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

4. *Complete las siguientes frases:*

1. El líder es el respaldo del equipo, el que

2. El liderazgo moral se refiere a

3. Un líder autócrata asume toda la

4. Un líder participativo eficaz debe

5. Un líder liberal proporciona muy poco para los seguidores, y ellos tienen que ser

6. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de

5. *Conteste a las preguntas según el texto.*

1. ¿Qué aspectos tiene el liderazgo?

2. ¿Qué estilos de liderazgo existen?

3. ¿Por qué criterios se diferencian los estilos de liderazgo?

4. ¿Cuáles son los estilos más populares en diferentes países/organizaciones?

5. ¿Qué estilo es el mejor? (según su punto de vista)

6. *Escriba una frase resumiendo el contenido de cada párrafo del texto.*

E. Ejercicios de traducción

1. *Busque una traducción adecuada para las siguientes frases y palabras:*

distribuir el trabajo; estar centrado en; fomentar la responsabilidad; implicaciones importantes; involucrar a otras personas; carecer de poder; asignar la responsabilidad; compromiso filosófico; competente y capaz; evitar desviaciones.

2. *Busque en el texto los equivalentes de:*

следить за выполнением заданий; развивать таланты и способности; принимать приказы руководителя; неравное распределение власти; на благо компании; вопрос ценностей; личные жертвы; достигать цели; справляться с обязанностями; ожидания подчиненных; побуждать подчиненных к; соглашение.

3. *Traduzca al español:*

1. Любимый руководитель, по мнению подчиненных, только отдает приказы, принимает решения, распределяет работу и контролирует её выполнение.

2. Подчиненные хотят видеть в своем начальнике человека, внушающего доверие и готового к диалогу.

3. Руководство – это процесс управления трудовой деятельностью компании и влияние на неё.

4. Понятно, что власть в компании распределяется неравномерно между руководителем и сотрудниками.

5. Хороший руководитель должен уметь повлиять на своих работников так, чтобы они потрудились на благо фирмы.

6. Стили руководства отличаются тем, как руководитель выполняет свои обязанности, какие у него отношения с начальниками и подчиненными.

7. Лидер-автократ берет на себя всю ответственность за принятие решений и считает, что только он компетентен и способен на это.

8. Лидер-демократ не перекладывает ответственность за принятие решений на других, но при этом прислушивается к идеям и мнениям своих подчиненных.

9. Лидера-либерала не интересуют ни пути принятия решений, ни то, как они будут реализовываться, для него больше важен конечный результат.

10. По мнению многих, идеальный руководитель должен сочетать в себе черты различных стилей руководства в зависимости от ситуации.

4. Interpretate:

Директивным признается стиль, который отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию в гипертрофированных формах, самовластным решением большинства не только крупных, но и сравнительно мелких вопросов жизни коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными. Демократический стиль предполагает предоставление подчиненным самостоятельности, соразмерной их квалификации и выполняемым функциям, подготовку и

принятие решений при их деятельном участии, создание необходимых для выполнения работы условий и справедливую оценку их усилий, уважительной отношении к людям и заботу об их потребностях. Либеральный стиль отличают рассогласованность деятельности, бесконечные увязывания личностных интересов и амбиций, многоговорение, нежелание принять на себя ответственность за решения и их последствия, когда они неблагоприятны.

(Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Курс лекций.)

F. Texto adicional

TIPOS DE LIDERAZGO

A continuación se describen algunos casos en los cuales se presentan situaciones con un estilo particular de liderazgo. Ustedes deben determinar el estilo y explicar sus razones.

CASO 1

En [la empresa](#) Mayfes, C.A. que se encarga de la confección de ropa íntima para damas, existen varios [grupos de amistad](#).

Marta, Sofía, Elena, Teresa, Carolina y Paula son un grupo de amigas que han trabajado juntas desde su ingreso, hace cinco años, en [la empresa](#). Todas se llevan muy bien pero la líder del grupo es Paula una muchacha fuerte de carácter, inteligente y experta en su trabajo.

En una ocasión, una de las otras empleadas renunció y [la empresa](#) contrató otra muchacha, la cual se llama Melisa. El supervisor del area de confecciones de traje de baño confió a Sofía el [entrenamiento](#) de la nueva trabajadora y ambas pasaron varias semanas juntas hasta culminar el [entrenamiento](#).

En una oportunidad en la hora del almuerzo, Melisa escucha que las amigas mencionadas anteriormente están planeando su viaje de fin de semana. Posteriormente en el transcurso del día, Melisa llama a Sofía y le dice: en la hora del almuerzo escuche sin querer que ustedes están planeando un viaje y quisiera saber si yo podría acompañarla. Y es que me siento un poco sola ya que mis padres

viven en el interior y quisiera divertirme un poco. Sofía le responde que ella cree que no hay ningún problema, pero que le consultará a sus amigas.

Sofía reúne a sus amigas y le informa lo sucedido. Luego de unos instantes Paula respondió: ¡esa niña no va con nosotras, está claro!. Todas se quedaron mirando unas a otras, y Sofía señaló: pero yo le dije que podría ir. Además no me parece que exista algún problema. Paula contesto: ¡he dicho que no va y punto!. Sofía se quedo callada y con mucha pena le informó a Melisa que no podía ir con ellas.

CASO 2

En la empresa Mc. Pollo, C.A., un local de comida rápida se presenta la siguiente situación:

El Sr. González es el encargado del local mencionado y está tomando una decisión en cuanto de unos de sus empleados.

En el área de despacho, en horas de mayor afluencia de clientes. El trabajador Martínez es muy lento a pesar que ese tiene tiempo en la empresa y ocasiona inconvenientes su lentitud.

A primera hora del viernes, González Llama a Martínez en fu oficina:

¡Martínez, buenos días!

Te he llamado para informarte que ha partir del día lunes no trabajaras en el área de despacho.

Martínez pregunta Porqué.

Esta decisión la he tomado porque últimamente he observado que estas un poco lento en las horas de mayor afluencia de clientes y esto ocasiona la queja de los mismos. Yo se que eres una persona trabajadora, puntual, responsable por eso trabajas en áreas internas para que tomes un poco más de experiencia y luego volveremos a hablar del asunto. ¿Quiero saber que opinas al respecto?

Sr. González realmente me parece buena idea, así atenderemos mejor a nuestros clientes y después que adquiera más experiencia volveremos a conversar cuando esté preparado. ¡Gracias Sr.: González!

G. Discusión

Expresa su opinión acerca de las afirmaciones siguientes:

1. “El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad.”
2. “El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores.”
3. “Se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.”

H. Escribamos

A base de dos textos y alguna información complementaria escriba un informe sobre los líderes más populares en la historia y sus estilos de liderazgo.

UNIDAD VII

Toma de decisiones

A. Vocabulario

Circunscribir	<i>vt circunscribir el poder</i>
Connotación	<i>f</i> <i>sin. relación, lazo, parentesco, vínculo</i>
Corrección	<i>vt connotar</i> <i>f hacer una corrección</i>
Desplegar	<i>corrección al contrato</i> <i>vt desplegar esfuerzos</i>
Disparidad	<i>desplegar gran, toda actividad</i> <i>f disparidad del desarrollo económico</i>
Elaborar	<i>vt elaborar una nueva ley</i> <i>f elaboración del plan/proyecto</i>
Estimular	<i>vt estimular la actividad</i> <i>m estímulo</i>
Evaluar	<i>vt evaluar el trabajo</i> <i>f evaluación de los resultados</i>
Implementar	<i>vt implementar el plan</i>
Medición	<i>f medición de la eficiencia</i>
Misión	<i>f misión de buena voluntad</i>
Ponderar	<i>vt ponderar algo</i>
Seleccionar	<i>vt seleccionar las mejores alternativas</i>
Sobrepasar	<i>vt sobrepasar en mucho</i>
Trascendencia	<i>f</i> <i>sin. importancia</i>
Ventaja	<i>f sacar ventaja de una</i>

B. Pre calentamiento

1. **Complete el cuadro:**

sustantivo	adjetivo	verbo
desarrollo		
	adecuado	
corrección		
reconocimiento		
		identificar
adquisición		

	relevante	
--	-----------	--

2. Complete las frases con las palabras del cuadro anterior.

1. Hay que hechos concretos, como una cultura política europea, que se superponga a la nacional.
2. La policía asegura que es difícil a los autores de los destrozos; solicitaron a los pasajeros del autobús que se identificaran.
3. Existirán salas especiales en las Audiencias que al efecto se designen, integradas por tres magistrados, con o sin de sus otras funciones.
4. Han de hacerlo con a lo previsto en los preceptos constitucionales.
5. Mijail Gorbachov prometió a un grupo de diputados de los países bálticos que promulgaría un decreto de inmediato en el que se la independencia de Lituania, Estonia y Letonia.
6. Poder es el monto de valor de un bien o un servicio comparado al monto pagado.
7. "He venido para seguir las huellas de mi gran predecesor, el Papa Juan Pablo II", respondió en un polaco muy Benedicto XVI.

3. ¿Sabe Usted las siguientes palabras? ¿En qué contexto las ha usado?

Importancia, selección, acción, decisión, rapidez, plazo, desarrollo, reconocimiento, solución.

4. ¿Podría dar equivalentes españoles?

Альтернатива, стимулировать, стратегия, идентифицировать, внимание, функции, конфликт, критерий, выполнение, рациональность.

5. Relacione cada palabra con su definición:

objetivo	actividad particular que corresponde a alguien o a algo
negocio	principio o norma de decisión
decisión	modo de resolver una dificultad
criterio	resolución, determinación
función	cualquier operación, como compra, venta, etc., de la que se espera lograr un beneficio
solución	fin, propósito

6. Haga frases con los siguientes verbos:

apoyar; invadir; desempeñar; diseñarse; enfrentarse a; participar en; analizar; reunir.

7. Conteste a las preguntas:

¿Cuándo tomamos las decisiones?

¿Qué necesitamos para tomar una decisión?

¿De qué pasos puede constituirse la toma de decisiones?

¿Quién y cómo toma las decisiones en una organización?

¿De qué depende la solución final?

C. Texto

1. Lea el título y suponga de qué se trata en el texto.

2. Puede Usted dar sus propias definiciones de “decisión” y “toma de decisiones”.

3. Nombre unas palabras o expresiones que pueden estar relacionadas con el tópico.

TOMA DE DECISIONES

Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: *planeación, organización, dirección y control*.

La *planeación*: Selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. (¿Cuáles son los objetivos de la organización, a largo plazo? ¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?)

Organización: Establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización. (¿Cuánta centralización debe existir en la organización? ¿Cómo deben diseñarse los puestos?)

Dirección: Esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. (¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada? ¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?)

Control: Es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes. (¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas? ¿Cómo deben controlarse estas actividades?)

Cuando un administrador se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables; podemos decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad.

De los procesos existentes para la toma de decisiones, este es catalogado como "*el proceso ideal*".

En su desarrollo, el administrador debe:

1.– Determinar la necesidad de una decisión.

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

2.– Identificar los criterios de decisión.

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Vamos a considerar un ejemplo:

Una persona piensa adquirir un automóvil. Los criterios de decisión de un comprador típico serán: precio, modelo, dos o más puertas, tamaño, nacional o importado, equipo opcional, color, etc. Estos criterios reflejan lo que el comprador piensa que es relevante. Existen personas para quienes es irrelevante que sea nuevo o usado; lo importante es que cumpla sus expectativas de marca, tamaño, imagen, etc., y que se encuentre dentro del presupuesto del que disponen. Para el otro comprador lo realmente importante es que sea nuevo, despreciando el tamaño, marca, prestigio, etc."

3.– Asignar peso a los criterios.

Los criterios enumerados en el paso previo no tiene igual importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.

Cuando el comprador del automóvil se pone a ponderar los criterios, da prioridad a los que por su importancia condicionan completamente la decisión: precio y tamaño. Si el vehículo elegido tiene los demás criterios (color, puertas, equipo opcional, etc.), pero sobrepasa el importe de lo que dispone para su adquisición, o es de menor tamaño al que precisa, entonces nos encontramos con que los demás criterios son secundarios en base a otros de importancia trascendental.

4.– Desarrollar todas las alternativas.

Desplegar las alternativas. La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.

5.– Evaluar las alternativas.

La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado.

Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

6.– Seleccionar la mejor alternativa.

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta.

El proceso no finaliza cuando la decisión se toma; esta debe ser implementada. Bien puede ser que quienes participen en la elección de una decisión sean quienes procedan a implementarla, como en otras ocasiones delegan dicha responsabilidad en otras personas. Debe existir la comprensión total sobre la elección de la toma de decisión en sí, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa. Para tal fin, las personas que participan en esta fase del proceso, deberían estar involucradas desde las primeras etapas que anteriormente hemos mencionado.

(Jhon E. Vaquiro. Toma de decisiones.)

D. Ejercicios de postlectura

1. ***Cambie las palabras que van en cursiva por un sinónimo. Puede consultar la lista que le damos.***

1. Este tema se crea para promover y coordinar la colaboración de la comunidad de usuarios en una *tarea* concreta.

2. Un funcionario de la ONU, en Egipto, indicó que los resultados que arrojen alrededor de 30 muestras tomadas del norte de Irak, serán fundamentales para *tomar* medidas que eviten la expansión del virus en este país.

3. El Presidente Chávez, en el consejo de ministros de este miércoles también promulgó la reforma *parcial* de la Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana.

4. Lo *importante* es que Cataluña ha propuesto una nueva relación con España que volverá a Barcelona sin vulnerar la Constitución.

5. El Gobierno lo toma como un test para *fijar* límites entre leales y opositores.

6. El pleno de nuestro comité central celebrado en agosto del 2005 tuvo una *significación* histórica.

7. ¿Debe *limitarse* la elección de cargos públicos de elección popular?

8. “Prolongar los acuerdos por un año es el *objetivo* primordial”, apuntó una fuente oficial.

9. Y esta ciudad, la tercera más grande de Italia, acude los próximos domingo y lunes a las urnas para *elegir* a su alcalde durante los próximos cinco años.

10. Pero evidentemente estos problemas se *terminarían* si lográramos establecer un mercado de capitales fuerte en América latina, para que los países de la región tengan su propio mercado secundario.

11. A la secretaría de Cooperación Exterior, adscrita al Departamento de Gobernación y Administraciones Públicas, se le *encargará* de planificar la política de ayuda y cooperación al desarrollo.

<p>relativo, gravitante, circunscribirse, misión, meta, asignar, importancia, escoger, implementar, delegar, finalizar</p>

2. Discuta con sus compañeros y elabore una definición de las siguientes palabras:

planeación; organización; dirección; control; medición; estrategia; importe.

3. *¿Verdad o mentira? Corrija las siguientes frases:*

1. Toma de decisiones es el proceso cuando la persona no debe escoger entre varias posibilidades.
2. De la adecuada toma de decisión depende el éxito de cualquier organización.
3. A veces los dirigentes consideran la toma de decisiones no muy relevante e insignificante.
4. Este proceso supone unas funciones administrativas: centralización, gerencia, organización y control.
5. El proceso de toma de decisiones empieza con la identificación de los criterios de decisión y termina con la selección de la mejor alternativa.
6. El tomador de decisiones debe tener una meta clara y ser totalmente subjetivo.

4. *Complete las siguientes frases:*

1. La toma de decisiones en una organización se circunscribe
2. La dirección requiere que los administradores influyan en
3. Cuando un administrador se enfrenta a una toma de decisión debe
4. Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión
5. La persona que debe tomar una decisión tiene que
6. Finalmente debe existir la comprensión total sobre

5. *Conteste a las preguntas según el texto.*

1. ¿Qué importancia tiene la toma de decisiones en la vida de una persona?
2. ¿Por qué las decisiones se consideran el motor de los negocios?
3. ¿Qué decisiones toman los administradores?
4. ¿Qué funciones administrativas invade la toma de decisiones y en qué consisten?

5. ¿Cómo se puede describir “*el proceso ideal*” de la toma de decisiones?
6. ¿Cuándo finaliza el proceso de la toma de decisiones?
7. ¿Pueden dar ejemplos de la toma de decisiones en a) su vida; b) una organización?

6. ***Escriba una frase resumiendo el contenido de cada párrafo del texto.***

E. Ejercicios de traducción

1. ***Busque una traducción adecuada para las siguientes frases y palabras:***

importancia relativa; apoyar el proyecto; el motor de los negocios; invadir cuatro funciones administrativas; diseñar los puestos; estimular el conflicto; aplicar las técnicas; identificar los criterios de decisión; ponderar los criterios; desplegar las alternativas; las ventajas y desventajas; ser totalmente objetivo.

2. ***Busque en el texto los equivalentes de:***

выбирать между двумя альтернативами; самая большая ответственность; достижение целей организации и группы; контролировать действия; необходимость принятия решения; расставить критерии по приоритетам; составить список альтернатив; человек, принимающий решения; быть очевидным при сравнении; реализовать принятое решение.

3. ***Traduzca al español:***

1. Каждый день мы принимаем множество решений: от самых простых до самых сложных; выбираем из нескольких альтернатив.

2. В управлении, для руководителей принятие решения является самой большой ответственностью.

3. Менеджеры в компаниях решают, что нужно сделать, кто это будет делать и каким образом.

4. Конечно, принятие решения – сложный процесс, включающий несколько этапов.

5. Что касается организации, то это следующие этапы: планирование, организация деятельности, руководство и контроль.

6. Логично, что для принятия решения, руководитель должен уметь анализировать, оценивать, отбирать возможности/ альтернативы/ и находить разумные решения.

7. Процесс принятия решения начинается с осознания необходимости этого решения.

8. Принимая решение, мы определяем критерии, находим альтернативы и отбираем лучшую.

9. Человек, принимающий решение, должен быть полностью объективным, иметь четкое представление цели.

10. Процесс принятия решения заканчивается лишь тогда, когда оно выполнено.

4. *Interprete:*

Модели и методы принятия решений. Организационные решения.

Человека можно назвать менеджером тогда, когда он принимает организационные решения и реализует их через других людей, учитывая при этом их собственные цели и интересы. Принятие решения, как и обмен информацией, является основной составляющей любой управленческой деятельности.

Решение – это выбор наиболее приемлемой альтернативы из возможного многообразия вариантов.

Организационное решение – это выбор, который делает руководитель, чтобы выполнить свои обязанности, определенные его должностью. Цель организационного решения – обеспечение последовательного движения организации к намеченным целям.

Организационные решения бывают запрограммированными и незапрограммированными. Запрограммированными решениями являются те, которые сопутствуют получению результата, и определены некоторой, уже

отработанной последовательностью шагов, решений или действий. Незапрограммированные решения – те, которые возникают вследствие новой необычной ситуации.

F. Texto adicional

CUALIDADES PERSONALES PARA LA TOMA DE DECISIONES

Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisión sean buenos o malos.

Cuatro son las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones: *experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas*. Otras cualidades podrán ser relevantes, pero estas cuatro conforman los requisitos fundamentales.

Experiencia: Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto de veteranía en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben un mayor salario. Cuando se selecciona a un candidato para algún puesto de la organización, la experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura, se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros. Los éxitos logrados en épocas anteriores serán repetidos. Suponemos.

Para situaciones mal estructuradas o nuevas, la experiencia puede acarrear ventajas y desventajas. La principal desventaja es que las lecciones de experiencia puedan ser inadecuadas por completo para el nuevo problema, resultando una decisión errónea. Pero también puede ser una gran ventaja, pues da elementos para diferenciar entre situaciones bien o mal estructuradas.

Buen juicio: Se utiliza el término juicio para referirnos a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. Por lo tanto se supone que el juicio mejora con la edad y la experiencia.

El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarla. El juicio es más valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, porque precisamente de ese juicio el tomador de decisiones sacará determinaciones y aplicará criterios para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad.

Creatividad: La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil.

Habilidades cuantitativas: Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a los mandos a tomar decisiones efectivas. Pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio en el proceso de toma de decisiones.

G. Discusión

Expresa su opinión acerca de las afirmaciones siguientes:

1. “Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.”
2. “Cuando un administrador se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas.”
3. “El proceso no finaliza cuando la decisión se toma.”

H. Escribamos

A base de los textos y alguna información complementaria escriba un informe sobre diferentes estilos de liderazgo en la toma de decisiones.

