GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

CECYTEM

CECYTEM

CHICOLOAPAN

Antología para Enlace de Administración

6to. SEMESTRE

POR: M. en E. YAXCHEL GONZALEZ NAVARRO

ÍNDICE

Pág.

Utopía de Tomás Moro ……. 3

La Etica …… 7

La universalidad de la Teoría Administrativa e Idiosincracia Regional …… 13

Historia de la Profesión de Licenciado en Administración en México ……. 16

Los 14 Principios Administrativos …….. 19

Oficio de Caracas Venezuela ……. 27

Oficio de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas ….. 29

Oficio ……. 31

Decálogo del Desarrollo …… 33

Países pobres, Países Ricos …… 36

Ejercicios de Reforzamiento ……. 39

LECTURAS

Historia de la filosofía occidental

(Fragmento)

Hay en Utopía cincuenta y cuatro ciudades, todas conforme al mismo trazado, salvo una que es la capital. Todas las calles tienen veinte pies de anchura, y todas las casas particulares son exactamente iguales, con una puerta a la calle y otra al jardín. No hay cerraduras en las puertas, y todo el mundo puede entrar en cualquier casa. Los tejados son planos. Cada diez años la gente cambia de casa —indudablemente, para impedir cualquier sentimiento de propiedad—. En el campo hay granjas, cada una de las cuales no contiene menos de cuarenta personas, incluyendo dos siervos; cada granja se halla bajo el mando de un hombre y una mujer, que son viejos y prudentes. Los pollos no son criados por las gallinas, sino en incubadoras (que no existían aún en la época de Moro). Todos se visten del mismo modo, salvo que hay una diferencia entre el traje del hombre y el de la mujer, y entre el de los solteros y los casados. Las modas no cambian nunca, y no hay ninguna diferencia entre el traje de verano y el de invierno. Para el trabajo se usan pieles o cueros; un traje dura siete años. Cuando dejan de trabajar se echan una capa de lana encima de sus ropas de trabajo. Todas estas capas son iguales, y son del color natural de la lana. Cada familia hace sus propios vestidos.

Todo el mundo —lo mismo hombres que mujeres— trabaja seis horas al día, tres antes de comer y tres después. Todos van a la cama a las ocho y duermen ocho horas. En las primeras horas de la mañana hay conferencias, a las que asisten muchedumbres, aunque no son obligatorias. Después de la cena se dedica una hora al juego. Seis horas de trabajo son bastantes, porque no hay ociosos y no hay ningún trabajo inútil; en nuestro sistema —se dice—, las mujeres, los sacerdotes, la gente rica, los criados y los mendigos, la mayor parte no hacen nada útil, y debido a la existencia de los ricos se emplea mucho trabajo en producir lujos innecesarios; todo esto está evitado en Utopía. A veces se halla que hay un superávit, y los magistrados anuncian una jornada de trabajo más corta durante cierto tiempo.

Se elige a algunos hombres para que se dediquen a la ciencia, y están exentos de otro trabajo mientras se cree que rinden una labor satisfactoria. Todos los que se dedican al gobierno son elegidos de entre los letrados. El gobierno es una democracia representativa, con un sistema de elección indirecta; al frente se halla un príncipe cuya elección es vitalicia, pero puede ser depuesto por su tiranía.

La vida de la familia es patriarcal; los hijos casados viven en la casa de su padre y son gobernados por éste, a menos que se halle en la extrema vejez. Si alguna familia crece demasiado, los hijos sobrantes pasan a otra. Si una ciudad aumenta mucho, algunos de sus habitantes son trasladados a otra. Si todas las ciudades

aumentan demasiado, se construye una nueva en la tierra improductiva. No se dice nada respecto a lo que ha de hacerse cuando toda la tierra inculta haya sido ocupada. Toda matanza de animales para la alimentación es llevada a cabo por siervos, para que los ciudadanos libres no aprendan la crueldad. Hay hospitales para los enfermos, que son tan excelentes que la gente enferma prefiere ir a ellos. Se permite comer en casa, pero la mayoría lo hace en salas comunes. Aquí los "servicios viles" son realizados por esclavos, pero las mujeres guisan y los hijos mayores sirven a la mesa. Los hombres se sientan en un banco y las mujeres en otro; las madres que están criando, con los chicos menores de cinco años, están en un salón aparte. Todas las mujeres crían a sus hijos. Los chicos mayores de cinco años, si son demasiado pequeños para servir a la mesa, "están al lado en un maravilloso silencio", mientras sus mayores comen; no tienen una comida aparte, sino que deben contentarse con los pedazos que se les den desde la mesa.

En cuanto al matrimonio, tanto hombres como mujeres son severamente castigados si no van vírgenes a él, y el dueño de una casa donde haya ocurrido tal transgresión está expuesto a incurrir en infamia por descuido. Antes de casarse, los novios se ven desnudos; nadie compraría un caballo sin quitarle primero la brida y la silla, y consideraciones análogas deben aplicarse al matrimonio. Hay divorcio por adulterio o "intolerable indocilidad" de cualquiera de las partes, pero la parte culpable no puede volverse a casar. A veces se concede el divorcio únicamente porque lo desean ambas partes. Los que quebrantan el matrimonio son castigados con la esclavitud.

Hay comercio exterior, principalmente con el fin de conseguir hierro, que no se encuentra en la isla. El comercio se emplea también para finalidades relacionadas con la guerra. Los utópicos no estiman la gloria marcial, aunque todos aprenden a combatir, mujeres y hombres. Acuden a la guerra por tres motivos: para defender su territorio cuando es invadido; para liberar el territorio de cualquier aliado de los invasores, y para liberar de la tiranía a una nación oprimida. Pero siempre que pueden, emplean mercenarios para que peleen por ellos. Les interesa que otras naciones sean deudoras suyas, permitiéndoles satisfacer estas deudas con el suministro de mercenarios. Para fines de guerra consideran conveniente también tener una provisión de oro y plata, pues la pueden emplear para pagar a los mercenarios extranjeros. Para ellos no tienen moneda, y enseñan a despreciar el oro, usándolos para fabricar orinales y las cadenas de los esclavos. Las perlas y los diamantes se emplean como adornos de los niños, pero nunca para los adultos. Cuando se hallan en guerra, ofrecen grandes recompensas al que mate al príncipe del país enemigo y premios aún mayores al que lo traiga vivo, y al mismo príncipe si se entrega. Tienen piedad con el pueblo de sus enemigos, "sabiendo que ha sido arrastrado y obligado a ir a la guerra contra su voluntad por la locura furiosa de sus príncipes y gobernantes. Las mujeres combaten lo mismo que los hombres, pero no se les obliga a pelear". "Idean e inventan máquinas de guerra maravillosamente ingeniosas." Se verá que su actitud respecto a la guerra es más racional que heroica, aunque muestran gran valor cuando es necesario.

En cuanto a la moral, se nos dice que tienen demasiada inclinación a pensar que la felicidad consiste en el placer. Este criterio no tiene, sin embargo, malas

consecuencias, porque ellos piensan que en la otra vida los buenos son recompensados, y los malos, castigados. No son ascéticos y consideran necio el ayuno. Hay muchos religiosos entre ellos, todos los cuales son tolerados. Casi todos creen en Dios y en la inmortalidad; los pocos que no creen no se cuentan como ciudadanos y no tienen ninguna parte en la vida política, pero no son molestados de ningún otro modo. Algunos hombres píos evitan la carne y el matrimonio; se les considera santos, pero no sabios, las mujeres pueden ser sacerdotes, sin son viejas y viudas. Los sacerdotes son escasos; tienen honores, pero no poder.

Los esclavos son los condenados por delitos odiosos, o los extranjeros que han sido condenados a muerte en su país, y que los utópicos han accedido a tomar como esclavos.

En caso de una enfermedad incurable y penosa, se le aconseja al paciente que se suicide, pero si se niega a hacerlo es atendido cuidadosamente.

Bertrand Russell

Tomás Moro

Tomás Moro escribió en 1516 la famosa obra *Utopía*, cuando se inicia en Inglaterra la concentración de población en los campos urbanos. En *Utopía*, que es el nombre de un país imaginario ubicado en el Pacífico, Tomás Moro organiza a la sociedad en esta forma:

> Su mecanismo económico está organizado en torno a un conjunto de pequeñas comunidades que, dentro de un sistema comparable al de las modernas cooperativas, produce lo necesario para satisfacer las necesidades de la colectividad. Se han eliminado la propiedad privada, y el egoísmo posesivo engendrado por ella, está sustituido por sentimientos de solidaridad y anhelos de superación. La tierra y otros instrumentos de producción son de propiedad común. No hay división de clases. No hay riqueza ni pobreza. Como solamente se trabaja para cubrir la demanda de la comunidad y sin fines de lucro, ha sido posible reducir la jornada de trabajo a seis horas, pero el trabajo es obligatorio para la gente joven y sana. Los ancianos y enfermos disfrutan de pensiones y atención. La educación es también obligatoria y se le imparte a todos por igual. Las comunidades están regidas por grupos que escoge directamente la mayoría (con poderes muy limitados, ya que la organización misma de la sociedad hace innecesario el rigor de la autoridad). Hay libertad religiosa e igualdad entre individuos de uno y otro sexo. Todos tienen el mismo derecho a un nivel básico de comodidades materiales y a las mismas oportunidades de superación intelectual. El recreo, el descanso y las diversiones sanas son importantes e imprescindibles en los derechos del ciudadano.

Moro colaboró con Enrique VIII como canciller del reino, pero fue destituido y luego ejecutado por criticar los excesos del rey. Sin embargo, santo Tomás Moro no influyó tanto como los padres de la Iglesia, san Agustín y santo Tomás de Aquino, sobre todo este último.

UTOPÍA DE TOMÁS MORO

1. ¿Porqué en Utopía hay una ciudad diferente?
   a) Por el trazado de las calles
   b) Porque es la capital
   c) Porque tienen 20 pies de anchura
2. ¿Qué es el sentimiento de propiedad, según la lectura?
   a) Sentirse parte de algo
   b) Sentirse acompañado
   c) Sentir que algo es tuyo
3. ¿Porqué 6 horas de trabajo son suficientes?
   a) Porque hay muchos lujos
   b) Porque no hay ociosos
   c) Porque son consientes
4. Sinónimo de tiranía
   a) Bondad
   b) Maldad
   c) Voluntad
5. Antónimo de inculta, según el texto
   a) Habitada
   b) Improductiva
   c) Sabia
6. ¿Qué son servicios viles, según la lectura?
   a) Trabajo de mujeres
   b) Trabajos pesado
   c) Trabajo de hombres
7. Se emplea para finalidades relacionadas con la guerra
   a) Hierro
   b) Comercio
   c) Gloria
8. ¿Para qué utilizan el oro?
   a) Para hacer cadenas de esclavos
   b) Para hacer cadenas de animales
   c) Para hacer adornos para los niños
9. ¿Para qué utilizan las perlas?
   a) Para hacer cadenas de esclavos
   b) Para hacer cadenas de animales
   c) Para hacer adornos para los niños
10. ¿Quiénes no tienen vida política?
   a) Los ciudadanos
   b) Los que creen en Dios
   c) Los que no creen en Dios

LECTURAS

La ética

El tiempo y las circunstancias modelan los valores morales. Estos valores se han ido tejiendo de muy distintas hebras de tradición cultural. Nosotros, los latinoamericanos, hemos heredado normas de comportamiento social arraigadas entre los españoles, quienes las recibieron a su vez de los judíos, los árabes y por influencia grecorromana. Por otra parte hemos recibido tradiciones éticas de las culturas autóctonas, como el respeto a la autoridad paterna como máxima de conducta.

En la antigüedad, ciertas prácticas comerciales fueron consideradas como antiéticas. Sin embargo, en el mundo industrial la comercialización y la publicidad son elementos básicos para la supervivencia y el desarrollo de las organizaciones sociales, por lo que muchas prácticas que en el pasado no fueron aceptadas, en este momento son vitales

Por la gran influencia de la iglesia en Europa durante la Edad Media, y en algunos países aun después de esa época, se explica que durante mucho tiempo prevalecieran los preceptos morales del cristianismo como regentes de las costumbres y situaciones sociales. Incluso se puede afirmar que la influencia religiosa no ha sido algo exclusivo de cierta región del mundo, ya que también se puede encontrar en la historia de los países asiáticos y americanos.

Una de las preocupaciones más antiguas del hombre es el origen del bien y, como consecuencia, del mal; en torno a esta cuestión, los grandes filósofos han hecho diversas especulaciones. Para unos, el origen del bien y del mal radica en las valoraciones que la sociedad dominante estableció en la antigüedad como correcto e incorrecto. Para otros, surge al establecerse las primeras sociedades que pretendían, obviamente, el beneficio particular. Para tal efecto hubo que establecer normas que señalaran lo que "debía ser". Como consecuencia del progreso, cayeron en contradicciones ("hecha la ley, hecha la trampa") y el hombre se encontró atrapado en una red que él mismo había tejido. De ahí que hubiera de violar la ley para alcanzar un objetivo social, lo que significaba actuar mal o sacrificarse.

Otros autores afirman que estos preceptos éticos se encuentran en la estructura psicológica del hombre, al igual que el temor y el amor. Bertrand Russell dice al respecto: "Hay dos clases de santos: el santo por naturaleza y el santo por temor. El primero tiene un amor espontáneo a la humanidad, hace el bien porque el hacerlo lo hace feliz. El santo por temor, como el hombre que se abstiene de robar sólo por miedo a la policía, sería un malvado si no se viera refrenado por el pensamiento del fuego del infierno y por la venganza del prójimo."

En el sentido contrario también existen dos tipos de perversos: los que sólo hacen el mal por hacer el mal y los que lo hacen por un fin determinado ya que, como dijo Maquiavelo: "El fin justifica los medios. . . pues es necio perseguir una

finalidad política [administrativa] con métodos destinados al fracaso; si el fin es subsistir, debemos escoger medios adecuados para lograrlo. . . El éxito significa el logro del propósito que nos interesa, cualquiera que sea." Estos conceptos de Maquiavelo podrían llevarnos a la anarquía, pues todo hombre persigue propósitos, y más el administrador, ya que "administración" es, en esencia, "logro de objetivos".

Para Sócrates, sin embargo, "nadie hace el mal sabiéndolo". El verdadero sabio siempre actuará virtuosamente. El hombre que hace el mal sólo está desorientado y confundido. Por ello, Sócrates no creía que sus jurados lo hubieran condenado por ser malvados. Eran únicamente hombres confundidos, que en realidad no distinguían entre el bien y el mal.

Las concepciones de la antigüedad, principalmente en Grecia y Roma, enriquecidas por el pensamiento cristiano, prevalecieron hasta la Edad Media sustentadas por la Iglesia Católica, cuya sede se encontraba en Roma pero cuya influencia se extendía a todo el continente europeo.

A medida que la Iglesia Católica perdió su predominio ideológico al transformarse la Europa feudal en un concierto de naciones-estado (pérdida de poder político), casi al mismo tiempo que ocurrían divisiones en el seno del clero (pérdida de la hegemonía sobre el pensamiento), surgieron nuevas concepciones sobre la realidad humana, unas producto del avance de la ciencia, otras debido al florecimiento de nuevas corrientes religiosas, que si bien eran cristianas, no compartían muchas de las concepciones de la iglesia romana.

Los cambios señalados en el párrafo anterior influyeron en el pensamiento del hombre, modificando su concepto de sí mismo, de su misión, de los deberes propios del género humano y de los medios para cumplirlos, y modificaron social, política y económicamente a todas las naciones del orbe.

Los rápidos avances en la aplicación de las diversas ciencias facilitaron un desarrollo inusitado y provocaron la aparición de nuevas formas de organización social para satisfacer las necesidades de la época. Se erigió, de esta forma, un nuevo modo de producción: el capitalismo. Éste correspondía a la nueva concepción de la vida humana y su papel como miembro de una sociedad cuya finalidad ya no era "ganar el cielo" mediante la observancia de conductas dictadas por la religión y que había que seguir sin importar la satisfacción que brindaran durante la vida presente, sino construir un mundo que proporcionara felicidad mediante la realización plena del hombre en el mundo terrenal mientras cumplia con los deberes señalados por los preceptos religiosos.

La Revolución Industrial fue una mezcla de descubrimientos técnicos y geográficos con una ideología cristiana revisada (reforma luterana, calvinista y anglicana), que justificó la acumulación de riqueza siempre y cuando se generan fuentes de empleo y la vida fuera frugal (moderación en el comer y el beber).

A propósito de lo anterior, es importante señalar lo que escribió Max Weber en su obra *Economía y sociedad*, (FCE, Méx.) en el capítulo titulado "La ética protestante y el espíritu del capitalismo" (p. 460): "La creación de una ética capitalista fue obra (no deliberada) del ascetismo intramundano del protestantismo, que empujó a la vida de los negocios a los elementos (humanos) más piadosos y más rigoristas, que buscaban el éxito en los negocios como fruto de

una conducta racional de vida." Ello generó que el desarrollo económico industrial se produjera en países que adoptaron mayoritariamente las religiones denominadas protestantes. En el caso inglés, aunque se conservó dentro del cristianismo, se separó de la iglesia católica y recibió una gran mayoría de los judíos expulsados de España por Fernando V, quienes poseían una ética orientada hacia los negocios. Por ello, Max Weber sostiene que el capitalismo se desarrolló tempranamente, por las razones expuestas, en Inglaterra, Holanda, Alemania y el norte de Francia.

Juan Calvino eliminó las limosnas sin orden ni concierto ("hay que crear fuentes de empleos en lugar de dar limosnas"). Sin embargo, consideraba que: "la ayuda a los incapaces (tullidos y huérfanos) hay que organizarla racionalmente", es decir, ayudar al necesitado pero no a los haraganes.

Algunos conceptos protestantes son:

- Dios tiene sus buenos motivos para repartir desigualmente los bienes de fortuna y el hombre se prueba exclusivamente en el trabajo.
- La falta de empleo de los capacitados para trabajar es culpa suya (no trabaja quien no quiere hacerlo).
- El tiempo es dinero (*time is money*).
- No dejes para mañana lo que puedes hacer hoy.
- El que paga tiene abierta la bolsa de sus acreedores.
- El dinero ahorrado trabaja para ti.

Ventajas del judaísmo sobre el catolicismo. "La autorresponsabilidad y la ausencia de intermediarios para cumplir con el deber dio de hecho, como es natural, al modo judaico de llevar la vida, algo en esencia más metódico, más sistemático que el término medio católico." (Max Weber, *op. cit.*)

El judío conservador se ata a sus dogmas; por medio de tabúes, normas y promesas mesiánicas, tan terribles por sus efectos, se asegura su encadenamiento a la dignidad religiosa.

La ética filosófica, según Brugger (*op. cit.*) "pretende investigar con más precisión el ser y sentido de las normas morales, llegando así a una metafísica de las costumbres". Los valores vigentes en una sociedad y tiempo determinados, y que son generalmente aceptados por los miembros de aquélla, norman la vida social. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la decisión de un individuo, en el ejercicio de sus actos, no puede verificarse considerando en forma abstracta las normas generales impuestas por la moral socialmente aceptada. Parece lógico pensar que su marco de acción, y consecuentemente su decisión, serán influenciados por las situaciones específicas que tocan vivir a dicho individuo.

En muchas ocasiones, decidir entre diferentes alternativas de conducta plantea conflictos al individuo, entre ellos la aceptación social o el rechazo por su conducta o su autoconfirmación como miembro de un grupo social particular. Ejemplos de lo anterior son los debates sobre temas como el aborto, la aplicaciòn de la eutanasia a un paciente sufriente e irremisiblemente destinado a morir, la aplicación de la pena de muerte a los delincuentes o la comisión de actos ilícitos o contrarios a las buenas costumbres bajo condiciones especiales. La resolución

de estos conflictos se vincula directamente con la escala de valores que el individuo usa para juzgar lo bueno o malo de los actos humanos. Así, la moral es algo que se determina socialmente y por lo tanto es externa al individuo; la forma que asume la conducta de éste bajo circunstancias específicas emana de la configuración interna de sus valores, comúnmente denominados "ética personal."

Se dice que alguien ejerce su actividad con profesionalismo cuando la calidad con que presta sus servicios sigue los principios o valores más elevados de la disciplina que practica. Las empresas e instituciones, en su calidad de entidades claramente definidas, también mantienen códigos de conducta, implícitos o explícitos, que permean todas sus actividades. Esta ética organizacional caracteriza la cultura de la empresa, ya que es la base en la que se asientan sus concepciones de lo que es, por qué, cómo y para qué existe. En otras palabras, con la comprensión de sus propios deberes y el compromiso por cumplirlos, la empresa define su misión y los medios y procesos que usará para lograr su misión.

Muchas organizaciones, públicas y privadas, manifiestan en forma explicita su código de ética en forma de un credo propio. Vale la pena indicar que tal declaración denota la conciencia que la organización tiene de sí misma y de su función social y que es la guía que da sentido y un gran valor a sus acciones.

LA ETICA (1ra. PARTE)

1. ¿Qué prácticas que en el pasado no fueron aceptadas ahora son vitales, según la lectura?
   a) Prácticas antiéticas
   b) Supervivencia y desarrollo
   c) Comercialización y publicidad
2. ¿Qué religión regía las costumbres y situaciones sociales después de la Edad Media?
   a) Cristianismo
   b) Budismo
   c) La iglesia
3. Radica en las valoraciones que la sociedad dominante estableció
   a) Preocupaciones más antiguas
   b) El origen del bien y del mal
   c) Los correcto e incorrecto
4. En santo por amor y el santo por miedo, lo dice:
   a) Maquiavelo
   b) Bertrand Russell
   c) Sócrates
5. Habla de los tipos de perversos:
   a) Maquiavelo
   b) Bertrand Russell
   c) Sócrates
6. “Nadie hace el mal sabiéndolo”, lo dijo:
   a) Maquiavelo
   b) B) Bertrand Russell
   c) Sócrates
7. Sinónimo de hegemonía
   a) Cristianismo
   b) Poder
   c) Virtud
8. Antónimo de Orbe
   a) Mundial
   b) Local
   c) Desobedecer
9. Sinónimo de frugal
   a) Moderación
   b) Comer
   c) Beber
10. Antónimo de innuscitado
   a) Anticipado
   b) Sorpresivo
   c) Repentino

LA ETICA (2° PARTE)

1. ¿Cuál es la idea principal del párrafo 2?
   a) La ayuda a los incapaces, hay que organizarla racionalmente
   b) Eliminó las limosnas sin orden ni concierto
   c) Hay que crear fuentes de empleo en lugar de dar limosnas
2. ¿Qué significa “time is Money”?
   a) Que si no trabajas no tendrás dinero
   b) Que aproveches el tiempo trabajando
   c) Que son sinónimos
3. Sinónimo de metódico?
   a) Estructurado
   b) Automatizado
   c) Responsible
4. Antónimo de irremisible
   a) Imposible
   b) Remitente
   c) Revocable
5. El marco de acción se determina por:
   a) Sus decisiones
   b) Sus situaciones específicas
   c) Sus normas impuestas
6. ¿De qué emana la moral, según el texto?
   a) De la ética personal
   b) De la sociedad
   c) De lo bueno y lo malo
7. ¿Quién se ata a sus dogmas?
   a) Medio católico
   b) Católico
   c) Judío
8. ¿Cuál es el tema principal de la lectura?
   a) Lo bueno y lo malo
   b) La calidad
   c) La conducta
9. ¿Qué es la misión?
   a) Los deberes y compromisos de la empresa
   b) La meta de la empresa
   c) Los pasos para alcanzar el objetivo
10. ¿Cómo se manifiesta su código de ética de muchas organizaciones?
    a) Públicamente
    b) Explícitamente
    c) Por escrito

LA UNIVERSALIDAD DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA E IDIOSINCRASIA REGIONAL

La administración se rige por el principio de la *universalidad*, lo que quiere decir que sus fundamentos tienen aplicación en cualquier organismo social. Sin embargo, muchas teorías administrativas fueron elaboradas en medios económicos más desarrollados que el nuestro. A pesar de no existir investigaciones serias para determinar cuánto puede afectar el estudio indiscriminado de dichas teorías, es evidente que, debido a las diferencias culturales prevalecientes, el administrador debe extrapolar a su realidad los elementos aplicables de las mismas. Durante los últimos años la influencia japonesa es mayor aunque el pensamiento norteamericano y su manera de dirigir ha impregnado la cultura directiva de nuestro país. Se recomienda la lectura de William Ouchi (en la decimacuarta unidad), donde se hace un estudio comparativo de las culturas directivas norteamericana y japonesa. A continuación se presentan en forma de cuadro comparativo algunas de las diferencias existentes en los medios japonés, norteamericano y mexicano, las cuales influyen en la vida organizacional de estos países. (Ver Fig. 1.2.)

Necesidad de un perfil gerencial o directivo propio

Es necesario definir un perfil directivo-gerencial acorde con nuestra realidad cultural, económica y social, en el que se tome en cuenta la idiosincrasia propia de cada país, sin caer en *xenofobia* o *chauvinismo* que nos atrase con respecto al

Japón	*Estados Unidos*	*México*
La cultura, idioma y fuerza de trabajo es homogénea	La fuerza de trabajo es heterogénea	Las clases sociales y las religiones marcan las homogeneidades
Existe lealtad a la institución	La lealtad es relativa	Lealtad al jefe o a la persona (no a la institución)
Reciben capacitación para la cooperación desde niños	Desde niños son muy competitivos	Desde niños son muy dependientes
La toma de decisiones involucra a todos los niveles	La toma de decisiones se hace en el primer y segundo niveles	El presidente o director general toma las decisiones
La selección es muy rigurosa	Se da poca importancia a la selección, pues siempre es posible prescindir de las personas	Selección por amistad previa

FIGURA 1.2 Comparación entre medios de desarrollo de diferentes países.

Fuente: Revista *Expansión*.

mundo industrial. La teoría y la tecnología deben ser adaptadas y, tanto como sea posible, desarrollar marcos teóricos acordes con la idiosincrasia nacional y regional.

En México utilizamos el término "malinchismo", en alusión a la Malinche, indígena que apoyó a Cortés para realizar la conquista de México, para referirnos al amor y entrega indiscriminada a lo extranjero, lo que bien puede denominarse como *xenofilia*, en que por desgracia muchos compatriotas caen. Tal actitud debe evitarse si queremos que el perfil de nuestro directivos y gerentes corresponda a nuestra realidad.

CAMPOS DE TRABAJO DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

La división del trabajo organizacional determina en alto grado los campos de labor de las profesiones, tanto del contador público como del licenciado en administración y en informática. Sin embargo, dado que estas carreras están íntimamente relacionadas, los profesionistas se mueven en diferentes áreas funcionales: producción, finanzas, recursos humanos o personal, comercialización, informática y, en algunas empresas, en la función de compras o logística. Naturalmente, existen empresas pequeñas en las cuales no se diferencian todas las áreas funcionales; por ejemplo, en muchas de ellas la función de personal es atendida por el departamento de contabilidad, o bien, el director es un administrador general que se apoya en un despacho de contadores para su control financiero y el cumplimiento de sus obligaciones fiscales. Asimismo, cuando un licenciado en administración cumple las funciones de director general en una pequeña o mediana empresa, se dice que se desempeña como administrador general.

Como profesionista, el licenciado en administración también trabaja en las áreas de consultoría o asesoría, cuando en forma independiente analiza, por cuenta de sus clientes, problemas específicos y propone soluciones. Algunos licenciados en administración se dedican a brindar servicios de capacitación a las empresas.

En las universidades, tecnológicos y otras instituciones de nivel medio y superior, trabajan licenciados en administración en el campo de la docencia e investigación.

También en el sector público, tanto a nivel federal, como estatal y municipal, trabajan los licenciados en administración en el campo denominado administración pública.

Por desgracia, no contamos con investigaciones recientes sobre la distribución de los licenciados en administración en sus diversos campos de trabajo. Sin embargo, consideramos que las áreas en que más se desempeñan en el sector privado son mercadotecnia, personal e informática, seguidas de finanzas y compras (ver Fig. 1.3). Afortunadamente, cada vez se cuenta con más directivos egresados de la carrera.

LA UNIVERSALIDAD DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA E IDIOSINCRACIA REGIONAL

1. ¿En qué país los niños compiten entre sí?
   a) Japón
   b) Estados Unidos
   c) México
2. ¿En qué país el Presidente o director general toma las decisiones?
   a) Japón
   b) Estados Unidos
   c) México
3. ¿En qué país son fieles a la institución?
   a) Japón
   b) Estados Unidos
   c) México
4. ¿En qué país las clases sociales marcan las igualdades?
   a) Japón
   b) Estados Unidos
   c) México
5. ¿En qué país se capacitan desde niños?
   a) Japón
   b) Estados Unidos
   c) México
6. ¿En qué país se contrata por nepotismo?
   a) Japón
   b) Estados Unidos
   c) México
7. ¿En qué país se toman decisiones entre todos?
   a) Japón
   b) Estados Unidos
   c) México
8. ¿En qué país la selección es muy estricta?
   a) Japón
   b) Estados Unidos
   c) México
9. ¿En qué país los niños no hacen las cosas solos?
   a) Japón
   b) Estados Unidos
   c) México
10. ¿En qué país no importan tanto las personas y se contratan más?
    a) Japón
    b) Estados Unidos
    c) México

ni el de un político profesional, pues con inteligencia debe buscar en forma permanente el equilibrio entre ambos extremos.

HISTORIA DE LA PROFESIÓN DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

El administrador *profesional* es aquel que se entrega en cuerpo y alma, de *motu proprio*, al cumplimiento de los fines de la organización para la cual trabaja, cuente o no con un título universitario. Por ello, el *profesionista*, que posee un título, está obligado inexcusablemente a ser un profesional en toda la extensión de la palabra; entonces *profesional* y *profesionista* no son lo mismo.

El objetivo de este apartado es enunciar la historia de la profesión de la administración en México.

La primera escuela de estudios comerciales en nuestro país se estableció en 1845. Debido a la invasión norteamericana se vio obligada a cerrar sus puertas. En 1854, Antonio López de Santa Anna estableció la segunda, la Escuela Superior de Comercio. Por su parte, Don Benito Juárez fundó la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA) dependiente de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo, la que posteriormente formó parte del Departamento Universitario de la Secretaría de Educación. Esta escuela se estableció junto al Hospital de Terceros del Templo de San Francisco, ubicado en la actual calle de Madero. En 1925 se cambió a la calle de Emilio Dondé, lugar en el cual permaneció hasta 1928.

En 1929 un grupo de estudiantes de la ESCA (actualmente perteneciente al IPN) se unió al movimiento universitario en pro de la autonomía, encabezado por Tomás López Sánchez. A pedido de los mismos, se organizó la carrera de contador público y auditor en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Paralelamente, diversas instituciones de los estados del país fueron creando su carrera de "comercio" o, mejor dicho, de contador público.

Como consecuencia de la Revolución Industrial, los países desarrollados iniciaron estudios y fundaron escuelas para formar profesionistas, a nivel universitario, en el campo de la administración. Así, en 1881, Joseph Wharthon, financiero e industrial de Filadelfia, donó 100 000 dólares para fundar la carrera de administración en la Universidad de Pennsylvania; en 1908, Edward Tuck entregó 300 000 dólares a la Universidad de Harvard para que ésta abriera su Escuela de Administración. tales hechos influyeron en Latinoamérica para la creación de la carrera en administración.

La primera escuela de administración en el país surgió en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, el cual inició sus cursos de administración, a los que llamó "de negocios", en 1943. Don Eugenio Garza Sada observó la necesidad de formar administradores profesionales para que apoyaran el desarrollo industrial neolonés. El prominente industrial y banquero Balleres hizo lo mismo en la ciudad de México, por lo que el Instituto Tecnológico de México establece esta carrera en su escuela, en 1947. En 1957, la Universidad

Iberoamericana inició la carrera de Licenciado en Administración de Empresas, de la cual fue primer director el maestro Agustín Reyes Ponce.

La Universidad Nacional Autónoma de México la inició en 1957, año en que el Consejo Universitario aprobó la carrera con la denominación de Licenciado en Administración de Empresas (LAE).

Como dato curioso diremos que al nombre de la Licenciatura en Administración se le agregó "de Empresas", porque la Facultad de Ciencias Políticas estaba por crear la carrera de Administración Pública, y para distinguirla de ésta, se le agregó tal nombre. En 1970 el Consejo Universitario acordó suprimirlo, quedando sólo Licenciatura en Administración. En 1985 surge la Licenciatura en Informática en la UNAM.

A partir de entonces, diversas universidades particulares iniciaron sus programas en la Licenciatura en Administración: la Universidad La Salle en 1961 y en 1969 la Universidad Anáhuac. También las universidades del interior del país fueron incorporándola a sus planes de estudios. Actualmente en México hay más de 120 instituciones que imparten la carrera.

En abril de 1959 se fundó la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Su finalidad es el intercambio de experiencias y, posteriormente, generar un plan rector de estudios, conocido como Plan Nacional, que cada institución asociada adapta a sus circunstancias específicas y regionales.

Los estatutos de la ANFECA señalan en el artículo 5 sus objetivos:

Artículo 5. La ANFECA tiene las siguientes finalidades:

a) Agrupar a las instituciones de educación superior que impartan estudios profesionales de Contaduría y Administración, para adoptar las medidas que contribuyan a elevar el nivel académico en la preparación de sus alumnos, mediante el establecimiento de planes educacionales, cuyos objetivos primordiales sean satisfacer las necesidades del ámbito socioeconómico donde los planteles ejercen su acción educativa.

b) Fomentar la actualización y formación del personal académico, la implantación del profesorado de carrera, la aplicación de la metodología más moderna y adecuada en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

c) Promover intercambios de carácter académico, docente, escolar y de ayuda técnica entre sus asociados, apoyando las propuestas que en lo particular lleven a cabo sobre reformas académicas, administrativas y legislativas, que pugnen por la realización de sus objetivos básicos.

y en el artículo 6 marca la autonomía de cada escuela con respecto a estos estatutos:

Artículo 6. La ANFECA realizará sus fines respetando la autonomía o formas de funcionamiento de sus instituciones afiliadas, por lo que los acuerdos que se aprueben en la Asociación, sólo tendrán el carácter de recomendaciones y obligarán a los planteles que la integran, en la medida que sean ratificados por sus propios organismos de gobierno.

HISTORIA DE LA PROFESIÓN DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

1. ¿Cuál es el objetivo del apartado, según la lectura?
   a) Diferenciar profesionista y profesional
   b) Reflexionar sobre ser profesionista
   c) Enunciar la historia de la administración
2. ¿En qué año se estableció la segunda escuela de estudios comerciales?
   a) 1945
   b) 1845
   c) 1854
3. ¿Quién fundo la ESCA?
   a) Benito Juárez
   b) Antonio López de Santa Anna
   c) Tomás López Sánchez
4. ¿En dónde se fundó la carrera de administración?
   a) Pennsylvania
   b) Filadelfia
   c) Harvard
5. ¿En qué institución y en qué año se fundó la carrera de negocios en México?
   a) UNAM
   b) ITESM
   c) INSTITUTO TECNOLOGICO DE MEXICO
6. ¿Quién fue el primer director de la carrera de administración en la Iberoamericana?
   a) Agustín Reyes Ponce
   b) Eugenio Garza Sada
   c) Joseph Wharton
7. ¿Porqué se llamó Licenciatura en Administración de Empresas?
   a) Porque ya había otra llamada igual
   b) Porque se llamaba Administración de Empresas
   c) Porque se les llamaban contadores
8. ¿En qué año inició la Universidad La Salle su programa de administración?
   a) En 1967
   b) En 1969
   c) En 1961
9. ¿Cuántas instituciones imparten la carrera de Administración?
   a) 120
   b) 346
   c) 121
10. Su finalidad fue crear un plan rector de la carrera de Administración
   a) UNAM
   b) ANFECA
   c) ITESM

4. Dar un buen ejemplo.
5. Realizar auditorías periódicas de la organización y usar diagramas representativos para estudiarlos.
6. Unir a los asistentes del jefe a través de conferencias para definir unidades de dirección y fijar objetivos.

Coordinación. La etapa de la *coordinación* consiste en reunir toda la información, en busca de cohesión y unificación.

Control. En esta etapa se debe verificar el resultado con el plan original. A partir de ese análisis se puede replantear la gestión administrativa.

3. Los principios administrativos generales

Fayol estableció 14 principios generales de administración que resumimos a continuación:

1. División del trabajo
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés individual al general
7. Remuneración al personal
8. Descentralización *vs.* centralización
9. Jerarquía
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de grupo o unión del personal

Fayol aclaró que los principios administrativos no son rígidos, ya que, en general, en los estos asuntos no hay nada absoluto. Es preciso considerar casuísticamente las situaciones concretas para decidir dónde y cómo aplicar los principios generales.

Dice en forma textual: "Además, los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en servirse de ellos; es éste un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura."

Luego destaca la importancia que tiene el momento y la circunstancia en la aplicación de los principios: "La mesura, hecha de tacto y experiencia, es una de las principales cualidades del administrador."

Al referirse a cada uno de los principios de la administración, Fayol los explicó de la siguiente forma:

División del trabajo. Consiste en la especialización de las tareas. El trabajo debe organizarse de tal forma que permita esa especialización, para "producir más y

mejor con el mismo esfuerzo". Señala que la división del trabajo corresponde al orden natural.

Autoridad y responsabilidad. Fayol da mucha importancia a este principio, y dice que "no se concibe la autoridad sin la responsabilidad" y que "la responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable". Define a la autoridad como "el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer". Más adelante, sostiene: "Se distingue en un buen jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando, de servicios prestados, etc. En un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal."

Disciplina. Fayol define este principio como ". . . la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia de signos exteriores de respeto conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes." Asimismo anota: "Las obligaciones de obediencia, de asiduidad, de actividad y de presencia difieren, en efecto, de una empresa a otra, de una categoría a otra en la misma empresa, de una región a otra y de una época a otra."

Esta cita confirma lo que dice Gvishiani sobre "el espíritu profundamente creador, de múltiples intereses y de enorme erudición" que poseía Fayol.

Sin ser sociólogo comprendió que los principios disciplinarios son valores sociales que varían en el tiempo y en el espacio. También entendió que la disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización.

Unidad de mando. De todos los principios, Fayol destaca éste como uno de los más importantes. El principio dice que un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior:

> En todas las asociaciones humanas, en la industria, en el comercio, en el ejército, en la familia, en el estado, la "dualidad de mando" es una fuente perpetua de conflictos, a veces muy graves.

Es frecuente que un empleado no sepa si obedecer a un jefe o a otro. Uno le ordena una cosa y otro le ordena la contraria. En estos casos, es preciso hallar soluciones: Cuando los dos jefes son del mismo rango y ordenan a una misma persona sobre el mismo asunto, la solución para lograr "unidad de mando" reside en aplicar la dirección líneo-funcional. Si el problema se origina en órdenes de dos superiores, uno inmediato y el otro de mayor rango, debe aplicarse la cadena de mando.

Unidad de dirección. Fayol también consideró fundamental el principio de *unidad de dirección* y lo expresó así:

> Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin. Ésta es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de las fuerzas, de la convergencia de los esfuerzos. Un cuerpo con dos cabezas es, en el mundo social, como en el mundo animal, un monstruo. Le resulta difícil vivir.

Fayol recomienda no confundir *unidad de dirección* (un solo programa) con *unidad de mando* (un hombre no debe recibir órdenes sino de un jefe).

Subordinación del interés individual al general. Con relación a este principio, Fayol dice que debe prevalecer el interés del grupo, de la organización, ante el interés personal, y anota: "Parecería que este concepto no debería ser recordado, pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y todas las pasiones humanas tienden a hacer perder de vista el interés general en provecho del interés particular. Es ésta una lucha perpetua."

Remuneración al personal. Este principio, como lo redactó Fayol, parece no indicar nada nuevo, ya que, salvo en la esclavitud, siempre se ha tenido que pagar algo por el trabajo humano.

Fayol quiso destacar que el salario debe ser "justo y equitativo, en lo que sea posible". Fundamentalmente, como en casi todos los casos, dio explicaciones sobre la operación del principio y algunas recomendaciones sobre su operación administrativa.

Explica los diversos modos de pago del salario a los trabajadores en las siguientes categorías:

- Por jornadas de tiempo
- Tarifas por tarea
- Por trabajo a destajo

Además, hizo interesantes reflexiones sobre el pago de:

- Bonos
- Participación de utilidades
- Pago a directores de nivel medio
- Pago a directores de nivel superior
- Pago en especie
- Trabajo probienestar (condiciones de higiene y seguridad en el trabajo)
- Incentivos no monetarios

Al incluir estas últimas formas de pago reveló la gran visión con que se adelantó en mucho a las prácticas administrativas y a las concepciones teóricas posteriores.

Descentralización vs. centralización. Cuando Henri Fayol escribió sobre el principio de la centralización, se refería también a la *descentralización administrativa*, como se puede observar en la siguiente frase: "La cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida." En otras palabras, Fayol quiso decir que los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida en que sea posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior.

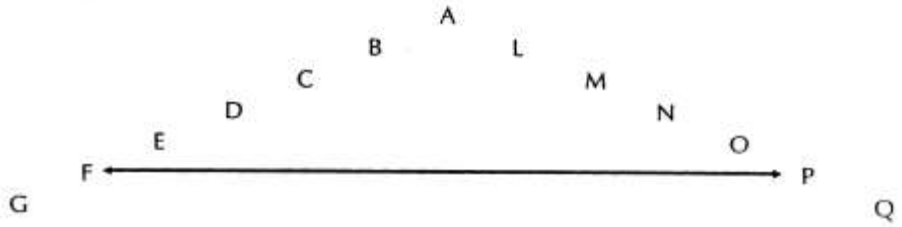
Aclara más este punto cuando dice: "Si el valor del jefe, sus fuerzas, su inteligencia, su experiencia y la rapidez de sus concepciones le permiten extender mucho su acción personal, podrá llevar lejos la centralización y reducir a sus empleados al papel de simples agentes de ejecución. Si, por el contrario, conserva

el privilegio de dar las directrices generales y prefiere recurrir más a la experiencia, al criterio o al consejo de sus colaboradores, puede efectuar una amplia descentralización."

Jerarquía. En su principio de *jerarquía*, llamado también de la "cadena de mando" incluyó los niveles de comunicación y autoridad que deben respetarse para evitar conflictos e ineficiencias. Señaló que el abuso en esta materia puede, a su vez, provocar lentitud administrativa o burocratismo.

Fayol ilustra esta situación de la siguiente manera:

> Supongamos que se trata de poner en relación al servicio F con el servicio P, en una empresa cuya jerarquía está representada por la doble escala G-A-Q. Siguiendo la vía jerárquica será necesario ascender la escala desde F hasta A, descender luego desde A hasta P, deteniéndose en cada peldaño, subir después desde P hasta A, y descender desde A hasta F para volver al punto de partida.



> Es, sin duda, mucho más simple y más rápido ir directamente desde F a P, siguiendo el *camino directo* F-P. Y esto es lo que se hace más a menudo.
>
> El principio jerárquico quedará salvaguardado si los jefes E y O han autorizado a sus agentes respectivos F y P a entrar en relaciones directas; y la situación quedará completamente regularizada si F y P informan de inmediato a sus jefes respectivos sobre lo que han hecho de común acuerdo.
>
> Si F y P quedan de acuerdo y sus operaciones son aprobadas por sus jefes inmediatos, las relaciones directas pueden proseguir, desde el instante en que el acuerdo desaparece o la aprobación de los jefes falta, las relaciones directas cesan y la vía jerárquica queda inmediatamente restablecida.

El orden. El principio del *orden* lo establece como recomendación: "Es conocida la fórmula: 'un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar'. En el orden social sería: 'un lugar para cada persona y cada persona en su lugar'." El orden es clasificar la información y realizar las actividades de un procedimiento en la secuencia preestablecida.

La equidad. En el principio de *equidad* Fayol establece que todo superior debe *ser* justo. Explica que usa la palabra "equidad" en lugar de "justicia" para no establecer aquí relación con el orden legal y referirse más que nada a la bondad como opuesta a la rigidez. Sin embargo, la justicia no es rígida. El juez debe tener la voluntad constante de ser equitativo.

Estabilidad del personal. Fayol destaca la *estabilidad del personal* y la relaciona con el desarrollo que el empleado o miembro tiene en el aprendizaje y dominio de su trabajo. Luego sostiene que: "Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido el periodo de aprendizaje, o antes de que éste termine, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite indefinidamente, la función nunca será desempeñada a satisfacción."

Esta orientación es muy importante y valiosa para las organizaciones donde la rotación de personal es muy frecuente.

La iniciativa. Fayol destaca la importancia que tiene la creatividad para el desarrollo de las organizaciones. Si las entidades no aprovechan la iniciativa de sus colaboradores, serán estáticas y de corta vida, porque serán superadas por otras organizaciones. La iniciativa ha jugado un papel muy importante en el desarrollo de la humanidad. Sin ella no hubiera habido cambio, es decir evolución y progreso, que es lo que distingue al ser humano de los animales. Dice Fayol: "Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito: es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana." En otra de sus obras define la iniciativa como "la posibilidad de concebir un plan y realizarlo". Además, agrega: "En igualdad de circunstancias un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo."

Unión del personal. Fayol también aborda la importancia que tiene la *unidad de personal* para crear espíritu de grupo. En la actualidad, diversas investigaciones administrativas destacan la importancia creciente de la *cohesión del personal.*

Fayol anota una serie de axiomas para apoyar su principio:

- La unión hace la fuerza.
- La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. En consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas.

4. Importancia de la enseñanza de la administración

Otra de las grandes aportaciones de Fayol fue demostrar que la administración debía ser enseñada en escuelas primarias, secundarias y universidades, ya que creía que el conocimiento general de la administración beneficiaría a todo el mundo. Esta recomendación debería ser tomada en cuenta, sobre todo si consideramos que los pueblos subdesarrollados, son, en buena medida, subadministrados. Es importante enseñar al pueblo a organizarse y a producir más.

5. Las áreas funcionales de las organizaciones

Fayol detecta y describe seis diferentes funciones en las organizaciones industriales:

1. *Técnica:* la función de producir y mantener la planta
2. *Comercial*: compra, venta e intercambio
3. *Financiera*: búsqueda y uso óptimo del capital
4. *Contable*: balance de operación, inventarios, costos

5. *De seguridad*: protección de personas y propiedad
6. *Administrativa*: proceso administrativo, o sea, planear, organizar, mandar, coordinar y controlar

Establezcamos un juicio crítico respecto a este punto. El sistema de organización actual de las empresas es bastante similar al propuesto por Henri Fayol, sólo que la función contable y financiera se considera en una sola, "la financiera". Además, las funciones de seguridad y administrativa están implícitas en las otras funciones.

La función técnica o de producción debe planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar y, además, dar seguridad. Fayol destacó como superior la función *administrativa* elevándola de nivel en relación con las otras, criterio que no es aceptado en la actualidad. Además, evitó señalar una función que atendiera todos los asuntos del personal como hoy se hace en todas las organizaciones.

6. Perfil de cualidades de los administradores

Fayol dice textualmente:

> A cada grupo de operaciones o función esencial, corresponde una capacidad especial. Se distingue la capacidad técnica, la capacidad comercial, la capacidad financiera, la capacidad administrativa, etcétera. . .

Cada una de estas aptitudes reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos que se pueden resumir así:

1. *Cualidades físicas:* salud, vigor, habilidad.
2. *Cualidades intelectuales:* aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectuales.
3. *Cualidades morales:* energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades; iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.
4. *Cultura general:* nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida.
5. *Conocimientos especiales:* conciernen exclusivamente a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etcétera.
6. *Experiencia:* conocimiento personal que se deriva de la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos.

Conclusión. Fayol llegó a la siguiente conclusión de valor general: "En todo género de empresas, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, y la capacidad esencial de los altos jefes es la capacidad administrativa."

Fayol resumió esa conclusión en los dos cuadros que se presentan enseguida. En el primero se aprecian las características que se requieren para las diversas funciones de una empresa, expresadas numéricamente. En la gráfica siguiente se expresa, mediante porcentajes, la importancia relativa de cada capacidad tanto para personal técnico como para jefes de empresa.

LOS 14 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS (1ra. PARTE)

1. Consiste en la división de tareas
   a) Unidad de dirección
   b) Unidad de mando
   c) Especialización
2. Un colaborador no debe recibir órdenes de más de un poder superior
   a) Unidad de dirección
   b) Unidad de mando
   c) Especialización
3. Es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer
   a) Remuneración
   b) Autoridad
   c) Responsabilidad
4. Se debe subordinar el interés personal al interés de la empresa
   a) Subordinación del interés personal al general
   b) Remuneración al personal
   c) Autoridad y responsabilidad
5. Es un valor social que varía en el tiempo y espacio
   a) Autoridad y responsabilidad
   b) Disciplina
   c) Unidad de dirección
6. Debe ser justo y equitativo
   a) Autoridad
   b) Remuneración al personal
   c) Jefe
7. Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin
   a) Unidad de mando
   b) Unidad de dirección
   c) División del trabajo
8. Por jornadas de trabajo, tarifas por tarea y trabajo a destajo
   a) Modos de producción
   b) Modos de transformación
   c) Modos de pago
9. Bonos, repartición de utilidades, pago en especie, etc.
   a) Reflexiones de pago
   b) Reflexiones de producción
   c) Reflexiones de transformación
10. La mesura, hecha tacto y experiencia, es una de las cualidades de:
   a) Jefe
   b) Líder
   c) Administrador

LOS 14 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS (2° PARTE)

1. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar
   a) Equidad
   b) Orden
   c) Jerarquía
2. Los jefes deben delegar funciones a sus subordinados en la medida de lo posible
   a) Descentralización vs Centralización
   b) Estabilidad del personal
   c) Unión del personal
3. Sinónimo de equidad
   a) Bondad
   b) Maldad
   c) Justicia
4. La unión hace la fuerza
   a) Descentralización vs Centralización
   b) Estabilidad del personal
   c) Unión del personal
5. Si se remueve a un empleado antes de ser un experto, nunca realizará las funciones adecuadamente
   a) Descentralización vs Centralización
   b) Estabilidad del personal
   c) Unión del personal
6. Una de las más vivas satisfacciones del hombre inteligente es idear un plan y asegurar su buen éxito, es de los mayores estimulantes
   a) Iniciativa
   b) Equidad
   c) Orden
7. Llamada cadena de mando
   a) Equidad
   b) Orden
   c) Jerarquía
8. Se refiere a la bondad como opuesta a la rigidez
   a) Iniciativa
   b) Equidad
   c) Orden
9. ¿Quién destaca la importancia de la creatividad para el desarrollo de las organizaciones?
   a) Jurán
   b) Fayol
   c) Taylor
10. Antónimo de burocracia
    a) Lentitud
    b) Orden
    c) Rapidez

OFICIO NUM. 11 847 / 09 HB
CARACAS, VENEZUELA, 11 DE MARZO DE 2010

Marcelo Ruival Gómez

Señor Gerente de la Oficina Mayor Ejemplode.com y CIA:

Asunto: Denuncia privada por reiterados abusos de poder.

Referencia: 578 CSDHB534

A través de la presente quiero hacer llegar mi profunda molestia y queja personal por los graves hechos ocurridos el pasado día viernes 3 de Julio en horario nocturno en las inmediaciones de la empresa, más precisamente en sus fondos cubiertos.

La seguridad de la empresa en cuestión se hizo presente y actuaron de forma incorrecta. Los hechos no meditaban tales reprimendas y no se volvieron más tarde a aparecerse por el edificio de la empresa. Afortunadamente pasó por el lugar el Inspector Mayor de personal, que mediante su buena voluntad logró zanjar los problemas y convenció a los guardias a deponer sus negativas actitudes.

Adjuntamos otros testimonios de testigos presentes en el lugar y cintas de videos con las grabaciones correspondientes.

Reciba un cordial saludo, atentamente

Dirección General Ejemplode.com y CIA

Marcelo Ortega y Venancio

1. ¿Quién es el remitente?
   a) Marcelo Ortega y Venancio
   b) Marcelo Ruival Gómez
   c) Inspector Mayor de personal
2. ¿Quién es el destinatario?
   a) Marcelo Ortega y Venancio
   b) Marcelo Ruival Gómez
   c) Inspector Mayor de personal
3. ¿Quién pasó por las inmediaciones del incidente?
   a) Marcelo Ortega y Venancio
   b) Marcelo Ruival Gómez
   c) Inspector Mayor de personal
4. ¿Cuándo sucedieron los hechos?
   a) El 3 de Julio de 2010
   b) El 3 de Julio de 2011
   c) El 3de Julio de 2009
5. Sinónimo de Zanjar
   a) Interceder
   b) Cubrir
   c) Quitar
6. Antónimo de deponer
   a) Interceder
   b) Cubrir
   c) Quitar
7. ¿Qué puesto tiene el remitente?
   a) Gerente
   b) Inspector
   c) Director
8. ¿Dónde ocurrió el incidente?
   a) En el horario nocturno
   b) Afuera de la planta
   c) En los fondos cubiertos
9. ¿Qué tipo de texto es?
   a) Informativo
   b) Literario
   c) Interacción social
10. ¿Cuál es el tema principal del oficio?
    a) Expresar una profunda molestia y queja personal sobre abuso de poder
    b) Hacer una denuncia privada por reiterados abusos de poder
    c) Adjuntar testimonios y testigos de un hecho de abuso de poder

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICAS

DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

COORDINACIÓN, D.F. FRAY SERVANDO TERESA DE MIER Y SUR 103 S/N

COL. AERONÁUTICA MILITAR C. P. 1597,0 MÉXICO, D. F.

OFICIO NÚM. 254.00/1685

ASUNTO: SUPERVISION

México, D. F, a 5 de Agosto de 2011.

Lic. Fernando Vázquez C.

C. DIRECTOR
ESCUELA COMERCIAL ADMINISTRATIVA
CALLE B no. 20 MANZ. XI
COL. EDUCACION
04400 Coyoacán, D. F.

Me permito presentar a los CC. David Guzmán Fuentes y Guillermina Monroy Suárez quienes realizarán una Supervisión de seguimiento al plantel que tan atinadamente usted dirige.

Solicito a usted se les brinden las facilidades necesarias para su labor.

Atentamente

Lic. Raúl Mancilla Blanco

COORDINADOR EN EL D. F.

SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION

1. ¿Quién es el remitente?
   a) Fernando Vázquez
   b) Raúl Mancilla
   c) David Guzmán
2. ¿Quién es el destinatario?
   a) Fernando Vázquez
   b) Raúl Mancilla
   c) David Guzmán
3. ¿Quién realizará la inspección?
   a) Fernando Vázquez
   b) Raúl Mancilla
   c) David Guzmán
4. ¿Qué institución emite el oficio?
   a) Coordinación
   b) Subsecretaría
   c) Dirección general
5. Sinónimo de atinadamente
   a) Certero
   b) Amplio
   c) Malo
6. Antónimo de facilidades
   a) Gratitud
   b) Oportunidades
   c) Negativas
7. ¿Qué puesto tiene el remitente?
   a) Director
   b) Coordinador
   c) Supervisor
8. ¿Dónde se realizará la supervisión?
   a) Col. Fray Servando
   b) Col. Aeronáutica
   c) Col Educación
9. ¿Qué tipo de texto es?
   a) Informativo
   b) Literario
   c) Interacción social
10. ¿Cuál es el tema principal del oficio?
    a) Avisar de una supervisión
    b) Presentar a David Guzmán y Guillermina Monroy
    c) Solicitar las facilidades

Madrid 12 de marzo de 1993

OFICIO NUM. 23 345 - 1993 PA

Señor Alfonso Martínez

Director Banca Idealista

Madrid

Asunto: Denuncia pública ante abuso de fuerza.

Ref: 234-t

Mediante el presente queremos hacer mención y hacer constar nuestra denuncia ante los hechos acaecidos el pasado día 2 en las independencias del Banco Ideal, situadas en la calle Mandriles 34.

Tras las discusiones y agresiones del guarda jurado al miembro honorífico de la asociación de amigos del Oso panda, quede muestra de nuestra denuncia y así como constatan las cámaras de seguridad, nos libre a los responsables del banco de toda culpa e intercesión en los hechos.

Adjuntamos la cinta de vídeo anteriormente citada y las denuncias fechadas de nuestro libro de reclamaciones.

Sin otro particular me subscribo de usted

Saluda atentamente

Directiva Gral. Banco Ideal

1. ¿Quién es el remitente?
   a) Alfonso Martínez
   b) Directiva General
   c) Asociación amigos del Oso Panda
2. ¿Quién es el destinatario?
   a) Alfonso Martínez
   b) Directiva General
   c) Asociación amigos del Oso Panda
3. ¿Cuál es el tema principal del oficio?
   a) Denuncia pública ante abuso de fuerza
   b) Librarse de la responsabilidad
   c) Adjuntar cintas y denuncias del libro de reclamaciones
4. Antónimo de subscribir
   a) Saludar
   b) Despedir
   c) Confutar
5. Sinónimo de acaecido
   a) Caer
   b) Delito
   c) Obstruir
6. ¿Cuándo fueron los acontecimientos?
   a) El 12 de marzo de 1993
   b) El 10 de marzo de 1993
   c) El 02 de marzo de 1993
7. ¿Dónde sucedieron los hechos?
   a) En el Banco Ideal
   b) En la Banca Idealista
   c) En la Asociación de los amigos del Oso Panda
8. ¿Qué institución es la responsable de los acontecimientos?
   a) En el Banco Ideal
   b) En la Banca Idealista
   c) En la Asociación de los amigos del Oso Panda
9. ¿Qué tipo de texto es?
   a) Interacción social
   b) Literario
   c) Informativo
10. ¿Qué documentos avalan los hechos?
   a) Cinta de video
   b) Denuncias fechadas del libro
   c) Las dos anteriores

LECTURA. Decálogo del desarrollo

Por Octavio Mavila Medina

El Decálogo del Desarrollo es un documento hecho por Octavio Mavila Medina, destacado industrial peruano, que fue tomado por El Instituto de Desarrollo Humano (INDEHU) de Perú para su difusión masiva en ese país. Debido al éxito que tuvo ahí, ha traspasado las fronteras de ese país sudamericano y ha sido adoptado como material de lectura obligatoria, por sus alumnos de diversos niveles, en algunos centros de enseñanza importantes de Latinoamérica como el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Hace tiempo solicitamos el permiso de impresión del Decálogo al Señor Mavila Medina y autorizó la reproducción siempre y cuando se incluyera la siguiente nota:

Derechos de autor:
Octavio Mavila Medina
República de Panamá 3490,
San Isidro, Lima, Perú.

Queda autorizada la reproducción de esta obra con los únicos tres requisitos siguientes:

1. Que el nombre del autor figure exactamente como en la página de portada de esta edición.
2. Remitir dos ejemplares al editor Octavio Mavila Medina, Av. República de Panamá 3490, San Isidro, Lima, Perú.
3. Incluir en su integridad esta nota.

Es obvio que el documento que reproducimos fue pensado para la situación peruana. Sin embargo, la problemática latinoamericana es similar en cuanto a pautas de comportamiento económico-social y se ha reproducido íntegramente y debe adaptarse al país que corresponda al lector.

Prólogo

El trabajo que te ofrecemos, amigo lector, no es una tesis, teoría o hipótesis... Es un análisis histórico, un reconocimiento de hechos reales que constituyen el punto de partida de un largo camino que ha conducido a los 5 mil millones de seres que conforman la población mundial del siglo XX, en su novena década, a la actual división en que, por su situación económica, se tienen que clasificar las naciones del mundo en países subdesarrollados ricos o pobres.

Hacemos la anotación de "subdesarrollados ricos", porque en esta condición se encuentran unos pocos países, tal es el caso de las comunidades árabes que por poseer petróleo en gigantescas cantidades en sus territorios, se han convertido en ricos, pero no han alcanzado el desarrollo.

La división señalada es la expresión de una realidad conformada a lo largo de los últimos 400 años, cuya causa se encuentra, principalmente, en condicionamientos mentales que trataremos de explicar.

DECÁ

Deseo

El presente trabajo, precisamente, quiere llegar a la razón misma que explica tal división. Y al obtener la explicación de este fenómeno, llegaremos a la conclusión paradójica que la tarea de salir del subdesarrollo y gozar del bienestar y *confort*, es decir, de una mejor calidad de vida y seguridad que caracteriza a los países desarrollados es, en verdad, sencilla.

No obstante, siendo sencilla es muy difícil; de ahí la paradoja. Es sencilla, porque no depende de lo que tengamos en cantidad insuficiente o de aquello de lo cual carezcamos; por ejemplo: la tecnología, el capital, los equipos y las herramientas. Depende sólo de otro factor: las actitudes de comportamiento impresas en nuestras mentes. Pero precisamente, allí está la dificultad: ¿cómo hacer para que las actitudes necesarias proclives al desarrollo se compenetren en nuestras mentes y hagan proceder a la gente en la forma como actúan la mayoría de las personas de un país desarrollado?

Creemos que hemos descubierto el camino a seguir.

Creemos que en la mano de los empresarios está la llave que nos abrirá ese camino.

Creemos que con el empuje, tesón y coraje de los empresarios, que serían los abanderados iniciales de esta gran cruzada nacional en pos del desarrollo, se generará el impulso inicial que se multiplicará con el correr del tiempo, hasta abarcar una porción importante de la población que actúe de acuerdo al Decálogo del Desarrollo y que, por su porcentaje respecto al total de ella —50% cuando menos— incline el comportamiento de país en la dirección correcta.

Esta pequeña lectura amigo lector, te ayudará a cambiar tu vida. Te hará progresar. Te hará obtener mayores beneficios. Te hará más feliz.

Si adecuas tu vida al Decálogo del Desarrollo, mejorarás espiritual y materialmente; te superarás como persona. No importa en qué nivel social o económico te encuentres ahora. Si te decides a partir de hoy a cambiar en lo que sea necesario para adecuarte lo más rápido posible al Decálogo del Desarrollo: si eres acaudalado, tu riqueza se incrementará, si eres pobre, estamos seguros que tu situación cambiará favorablemente a lo largo de pocos años.

Y lograrás que tu familia también mejore en todo sentido.

Esta es la gran cruzada nacional para que el Perú salga del subdesarrollo y pobreza, empezando por ti mismo, tu familia y tu empresa.

DECÁLOGO DEL DESARROLLO

Deseos primarios de toda persona

Se puede tener la completa seguridad de que si a un grupo de personas se les hacen las tres preguntas:

- ¿Desean ganar más?
- ¿Desean progresar más?
- ¿Desean mayor felicidad?

DECÁLOGO DEL DESARROLLO (PRÓLOGO)

1. ¿Qué es el decálogo del desarrollo?
   a) Tesis e hipótesis
   b) Análisis histórico
   c) Teoría y tesis
2. ¿Porqué se clasifican los países?
   a) Por el dinero que tienen
   b) Por la mentalidad de los ricos
   c) Por su situación social
3. Ejemplo de subdesarrollado rico
   a) Etiopía
   b) URSS
   c) Arabia Saudita
4. Sinónimo de confort
   a) Codicia
   b) Comida
   c) Comodidad
5. ¿De qué depende la calidad de vida?
   a) Del dinero
   b) De la mentalidad
   c) De la casa que tengamos
6. En qué sentido se encuentra “la llave que nos abrirá el camino”
   a) Dennotativo
   b) Connotativo
   c) Subjetivo
7. ¿Con qué aspectos se iniciará la cruzada?
   a) Confianza, sinceridad, amor
   b) Responsabilidad, tesón y coraje
   c) Coraje, tesón y empuje
8. ¿Quiénes son los iniciadores del cambio?
   a) Nosotros mismos
   b) Los estudiantes
   c) Los empresarios
9. ¿En qué te ayudará la lectura (según el texto)?
   a) Cambiará tu vida
   b) Cambiará tu percepción
   c) Te hará reflexionar
10. Antónimo de acaudalado
    a) Pobre
    b) Rico
    c) Empresario

A todas responderán afirmativamente. Y no sólo ello, sino que sana y de manera consciente cada una de esas personas afirmará que se está esforzando por obtener una mejor posición en cada una de estas legítimas aspiraciones.

Sin embargo, constatamos a diario que nuestro país, así como en los países subdesarrollados pobres, que la gente no progresa, no gana lo suficiente y, en consecuencia, no tiene la oportunidad de cubrir determinadas necesidades materiales que forman parte de la felicidad de una persona.

El trabajo aquí presentado busca el camino que permita satisfacer estos anhelos en las personas que conforman una empresa, grande o pequeña, en los trabajadores independientes, en los profesionales, en los empleados públicos, etcétera; en resumen, busca el desarrollo del Perú basándose en la superación de cada peruano.

Países pobres y países ricos

Somos un país subdesarrollado y pobre. Mientras tanto, oímos hablar de países desarrollados y ricos.

¿En qué se traduce la clasificación de ricos y pobres o desarrollados y subdesarrollados?

Empecemos diciendo que señalar las características de nuestra pobreza, será repetir algo conocido por todos, porque a diario esta situación padece la mayor parte de la gente del país, y quien no la vive por tener una posición acomodada, está, sin embrago, en contacto con ella en sus diferentes manifestaciones.

Busca

En los países ricos, altamente industrializados, la producción de alimentos, bienes y servicios, alcanza un gran volumen con gran eficiencia de producción, lo cual hace que parte de sus necesidades en todo orden de cosas sea cubierta y que aún haya excedentes exportables, lo que a su vez da al país la posibilidad de importar aquello que, por alguna razón, no produce o lo hace en insuficiente cantidad.

Dos ejemplos contundentes nos permitirán apreciar en toda su realidad el contraste de los sistemas de producción de estos países con los nuestros.

En el Perú trabajan 2 700 000 personas de 16 a 65 años en el campo, 47% de la PEA (población económicamente activa), cantidad que subirá sustancialmente si contáramos a los menores de 16 y mayores de 65. Sin embargo, somos deficitarios en alimentos y tenemos que importarlos por 400 millones de dólares anualmente para alimentar a 20 millones de personas. En Estados Unidos, trabajan en el campo 3 500 000 personas las cuales producen alimentos suficientes para sus 240 millones de habitantes y además, exportan 40 000 millones de dólares anuales a diversos países, y aún más, ¡regalan a los países pobres diferentes productos del campo!

En la industria total del Perú, en miles de fábricas desde la más grande hasta la más pequeña, trabajan 300 000 personas y producen 4 500 millones de dólares anuales en diferentes productos.

Honda Motor Co. Ltd., de Japón, con 40 000 trabajadores produce 16 000 millones de dólares anuales.

Ahora bien, esa alta producción y eficiencia han sido logradas a través de refinanciamientos de técnicas y sistemas de producción, por la fabricación de diferentes equipos, maquinarias, etcétera, el descubrimiento científico y la aplicación tecnológica del conocimiento en todo el campo, que conduce al incremento de la producción y a una vida más larga y plena de salud, rodeada de comodidad, con mayores posibilidades de evolución espiritual.

Esta gran producción y las posibilidades múltiples de tener cada vez más conocimientos y preparación, conduce a dos resultados finales que vienen a ser característica palpable de estos países ricos, y que hacen la diferencia abismal con nosotros: la alta remuneración que percibe cada quien por su trabajo y el bajo costo, por escala de producción, de todos los bienes.

Esto, en otras palabras, significa un gran poder adquisitivo.

Así, por ejemplo, con el salario de una hora de un trabajador en la línea de montaje de una fábrica de autos o de refrigeradores, éste puede adquirir una licuadora. Y con el ingreso de dos o tres meses puede adquirir un auto usado de tres años de antigüedad, y con el salario de un año, dos o tres del último modelo.

Comparando la riqueza de estos países con la pobreza del nuestro, automáticamente surgen las preguntas ¿por qué hay países pobres y ricos? ¿Cuál es la explicación de estas diferencias abismales entre los países ricos y nosotros, por ejemplo?

Buscando el origen de la riqueza y la pobreza

Algunos sostienen que la aplicación está en la antigüedad de los países.

La noción que la mayoría de personas tiene respecto del desarrollo de un país está influenciada por el concepto de tiempo. A semejanza del ser humano que, conforme pasan los años, va adquiriendo madurez se supone, por analogía, que con los países debería suceder lo mismo.

Pero en cuanto uno profundiza en este concepto se da cuenta que no es cierto. Lo demuestran casos de países como India, China, Egipto, que tienen miles de años de antigüedad y son subdesarrollados y pobres. En cambio Australia y Nueva Zelanda, que hace poco más de 150 años eran casi desconocidos son, sin embargo, hoy países desarrollados y ricos.

En 1535 se fundó Lima, cuando ya Cuzco —la capital imperial— tenía algunos años; y más o menos por esa misma fecha Bogotá. Asimismo, por esa época, Hernán Cortés conquistó la ciudad de México, que hacía 300 años ya existía.

En 1551 se fundó la Universidad de San Marcos, la primera en América Española; y al año siguiente la Universidad de México. Cien años después de la fundación de Lima, en 1635, el Imperio Español desde México hasta Argentina, tenía en funcionamiento innumerables gobernaciones y virreinatos, y su pobla-

PAÍSES POBRES Y PAÍSES RICOS

1. ¿Qué forma parte de la felicidad de una persona, según el texto?
   a) Las aspiraciones del país
   b) El progreso y libertad
   c) Cubrir sus necesidades
2. ¿En qué se basa el desarrollo de un país?
   a) En el desarrollo de los empresarios
   b) En el desarrollo personal
   c) En el desarrollo industrial
3. ¿Cómo es la producción de un país industrializado?
   a) Eficaz
   b) Eficiente
   c) Con calidad
4. ¿Cuál es la PEA que trabaja en el campo?
   a) 2,700,000
   b) 3,500,000
   c) 300,000
5. Antónimo de déficit
   a) Ganancia
   b) Pérdida
   c) Utilidad
6. ¿Cuántas personas trabajan en fábricas?
   a) 2,700,000
   b) 3,500,000
   c) 300,000
7. ¿Qué conduce al incremento de la producción?
   a) Refinanciamiento y sistemas de producción
   b) Descubrimiento científico y aplicación tecnológica
   c) Maquinaria, dinero, equipo
8. ¿Sinónimo de poder adquisitivo?
   a) Gasto
   b) Inflación
   c) Fluidez financiera

9. Identifica las palabras que no conozcas e investiga sus significado
10. Realiza un cuadro donde identifique sinónimo, antónimo y un enunciado con la palabra original.

EJERCICIOS DE REFORZAMIENTO

Realiza 2 oraciones que contengan las siguientes palabras:

Utopía, indócil, vitalicia, magistrado, superávit, déficit, mercenario, tirano, patriarcal, crueldad, transgresión, infamia, marcial, exento, depuesto, irracional, ayuno, transgresión, brida, ascético, pío, letrado.

Encuentra 2 sinónimos de las siguientes palabras y arma un enunciado con cada una:

ingenioso, heroico, salvo, ocio.

Encuentra 2 antónimos de las sig. Palabras y arma un enunciado con cada una:

Burocratismo, idioscincracia, chauvinismo, homogénea, heterogénea, prescindir, nepotismo, extrapolar, impregnado, indiscriminado.

Identifica si se trata de lenguaje connotativo o denotativo de las siguientes frases:

1. "El que a dos amos atiende, con uno queda mal"
2. Técnica es la función de producir y mantener la planta
3. "Lo único que sé, es que no sé nada"
4. "Las Cruzadas no solo tuvieron un objetivo religioso, sino que también obedecieron a causas económicas, para desarrollar el comercio con el Medio Oriente"
5. "Cuando más, mejor y más fácil se produce, es cuando cada persona realiza un solo trabajo de acuerdo con sus aptitudes…"
6. "Dios hizo a unos cuantos para mandar y los demás para obedecer"
7. Taylor es el padre de la administración científica
8. Dime con quien andas y te diré quien eres
9. Eres noble, de sangre azul
10. El trabajo estará bien hecho siempre que se dé como una consecuencia histórica del control de la calidad

Funciones de la lengua

Ideas principales

Tipos de texto

Esquematización de la información