

Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana, Universidad del Turabo, Universidad del Este

**MANA 210**

**TEORIA ADMINISTRATIVA**



Universidad del Este, Universidad Metropolitana, Universidad del Turabo  
© Sistema Universitario Ana G. Méndez, 2010 Derechos Reservados

**Preparado con la colaboración de:**

**Prof. Luis M. Ramírez, MA**

**2004**

**Revisado**

**Rosa María Berlingeri Bruno, M.A.**

**2010**

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>INFORMACIÓN DEL CURSO</b> .....	<b>4</b>
<b>TALLER UNO</b> .....	<b>12</b>
<b>TALLER DOS</b> .....	<b>18</b>
<b>TALLER TRES</b> .....	<b>23</b>
<b>TALLER CUATRO</b> .....	<b>27</b>
<b>TALLER CINCO</b> .....	<b>31</b>
<b>ANEJOS</b> .....	<b>34</b>
<b>ANEJO A</b> .....	<b>35</b>
RÚBRICA PARA EVALUAR LA PARTICIPACIÓN EN CLASE .....	35
<b>ANEJO B</b> .....	<b>36</b>
DIARIO REFLEXIVO MANA 210 .....	36
<b>ANEJO C</b> .....	<b>37</b>
GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE CASOS .....	37
<b>ANEJO D</b> .....	<b>38</b>
TRABAJO DE GRUPO .....	38
<b>ANEJO E</b> .....	<b>39</b>
RÚBRICA PARA EVALUAR PARTICIPACIÓN EN GRUPO .....	39
<b>ANEJO F</b> .....	<b>40</b>
ARTÍCULOS A SER PRESENTADOS EN LOS DISTINTOS TALLERES .....	40
<b>ANEJO G</b> .....	<b>43</b>
RÚBRICA PARA EVALUAR PRESENTACIONES ORALES CON INFORME ESCRITO .....	43
<b>ANEJO H</b> .....	<b>44</b>
PARTES DEL ENSAYO .....	44
<b>ANEJO I</b> .....	<b>46</b>
DINAMICAS DE PRESENTACIÓN .....	46

## **Información del Curso**

**Título del Curso:** Teoría Administrativa

**Codificación:** MANA 210

**Duración:** 5 semanas

**Pre-requisito:** Ninguno

**Descripción:**

Estudio de todas las teorías administrativas y el proceso gerencial en la acostumbrada secuencia de planificación, organización, dirección y control.

**Objetivos Generales**

Al finalizar el curso, el estudiante:

1. Conocerá las distintas teorías, filosofías y prácticas administrativas a través de los tiempos y su evolución histórica hasta el punto de vista contemporáneo.
2. Demostrará un conocimiento claro del rol gerencial, tanto local como global y aplicar los conocimientos obtenidos en planificación, organización, dirección y control para ayudar a su organización a lograr sus metas en forma eficaz y eficiente. Estas competencias contribuirán, no solamente a su éxito profesional sino también a lograr el éxito en su vida personal.

**Textos**

Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. (2009). *Administración*. 10<sup>th</sup>.ed Pearson. Prentice Hall.

**Referencias**

Amaru, Antonio César.(2009). *Fundamentos de Admnistración*. 1era Ed. Pearson Prentice Hall.

Dubrin, Andrew J. (2009). *Essentials of Management*. 8<sup>th</sup> ed. South Western: Cengage Learning

Schermerhorn, John R. Jr. (2009). *Management*. 10th. Ed. GGS Higher Education Resources, Pre Media Global, Inc.

Williams, Chuck. (2009). *Management*. 5th. Ed. South-Western Inc.

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

**Revistas y Periódicos**

Academy of Management Journal	Harvard Business Review
Administrative Management	Journal of Management Consulting
Business America	Journal of Management Development
Business Week	Journal of Management Studies
Caribbean Business	Management Review
Forbes Magazine	Management Today
Fortune	Sección de negocios del Nuevo Día

**Direcciones Electrónicas**

*Bibliotecas del Sistema*

Universidad del Turabo

<http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/>

Universidad del Este

<http://www.suagm.edu/une/portal%5Fde%5Fbiblioteca/>

Universidad Metropolitana

[http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/se\\_biblioteca.asp](http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/se_biblioteca.asp)

Emotional Intelligence Tests: IQ Tests: Personality Tests and others

[www.workforce.com](http://www.workforce.com)

Información de leyes laborales, recursos humanos y desarrollo de recursos humanos

[www.management.com](http://www.management.com)

Artículos de gerencia general

[www.managementfirst.com](http://www.managementfirst.com)

Emerald Management First

[www.mapnp.org/library/](http://www.mapnp.org/library/)

**Aviso: Si por alguna razón no puede acceder las direcciones electrónicas ofrecidas en el módulo, no se limite a ellas. Existen otros “web sites” que podrá utilizar para la búsqueda de la información deseada. Entre ellas están:**

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana, Universidad del Turabo, Universidad del Este**

[www.google.com](http://www.google.com)

[www.Altavista.com](http://www.Altavista.com)

[www.AskJeeves.com](http://www.AskJeeves.com)

[www.Excite.com](http://www.Excite.com)

[www.alltheweb.com](http://www.alltheweb.com)

[www.Pregunta.com](http://www.Pregunta.com)

[www.Findarticles.com](http://www.Findarticles.com)

[www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

El facilitador puede realizar cambios a las direcciones electrónicas y/o añadir algunas de ser necesario.

### **Recursos Audiovisuales**

Videos

Plan de Vuelo

Cheaper by the Dozen

La Historia de Bob Knowlton

Rompiendo los obstáculos para delegar

Delegue no abdique

Dinámica de Grupo

Decisiones: Técnica y Estilo

Disciplina: Una cuestión de discernimiento

El ojo del Supervisor

El Supervisor: Motivación por

Discernimiento

Estrategia para Vencer

Memorandum de Instrucción

Leadership in Human Resource

Development for Increased

Productivity

Una guía para el cambio

Roadmap for Change-Part I-II

Dos factorías (E.E.U.U. y Japón)

El Rompecabezas de Peter Hill

Como definir metas y objetivos

Como dirigir eficazmente

Aprenda a pensar como gerente

Entrenamiento del Supervisor

El Gerente y la Ley

El pellizco del Poder

El juego del tiempo

Conflicto: Que lo ocasiona

Conflicto: Como solucionarlo

“Self-directed Work Teams”

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

**Evaluación:**

<b>Criterio</b>	<b>Peso</b>
Asistencia, participación y contribución en clase	10
Portafolio del curso	40%
Diario reflexivo	5%
Tareas asignadas para cada taller	10%
Actividades semanales	20%
Reflexión final	5%
Examen para hacer fuera del salón y entregar en el taller cuatro.	20%
Trabajo final	30%
Presentación en clase	20%
Trabajo final	10%

Las rúbricas a utilizarse para cada criterio se incluyen como Anejos.

**Curva de evaluación**

100-90 A      89-80 B      79-70 C      69-60 D      59-00 F

**Asistencia, participación y contribución en clase**

El/la estudiante será responsable de asistir a clases preparado/a para discutir los temas del día y debe participar activamente haciendo contribuciones efectivas (ver Anejo A).

**Portafolio del curso**

En el primer taller se explicará el formato a seguir para el portafolio.

Cada estudiante será responsable de preparar un portafolio del curso que incluirá:

- Todos los trabajos individuales
- Reflexiones diarias incluyendo la reflexión final en el quinto taller.
- Los trabajos y asignaciones deberán entregarse en la fecha indicada y en su totalidad. Estos pueden ser:
  - Ensayos, análisis de casos, análisis de artículos, resúmenes y otros.

### **Trabajos semanales**

Cada estudiante incluirá una copia de las tareas semanales que requiere este módulo y de las que el/la facilitador/a solicita en clase.

### **Examen “Take Home”**

El formato del examen podrá ser: preguntas de discusión, análisis de un caso, análisis de una lectura u otra técnica de evaluación que determine el/la facilitador/a donde los estudiantes apliquen los conceptos estudiados. El/la facilitador/a lo entregará en el Taller Tres para que los estudiantes lo devuelvan en el Taller Cuatro. El examen será individual.

### **Trabajo final**

Los/las estudiantes se dividirán en grupos de no más de cinco (5) estudiantes (preferiblemente cuatro). Cada grupo escogerá del Anejo D (o los que asigne el/la facilitador/a) los temas para su trabajo. Prepararán un informe escrito y harán una presentación oral de 45 minutos en el último taller. La presentación puede ser demostrada a través del método de facilitación preferido por los/las estudiantes entre éstos: panel, noticiario, foro, en “PowerPoint”, dramatización, vídeo u otra técnica avalada por el/la facilitador/a. Todos los integrantes del grupo deberán participar tanto en la presentación oral como en la redacción del informe escrito. El itinerario de trabajo para preparar este proyecto es el siguiente:

- Primera semana: Se constituyen los grupos y se escoge un/a líder que sirva de enlace con el/la facilitador/a.
- Segunda semana o antes: (vía teléfono o correo electrónico) Los grupos presentan una propuesta del tema a trabajarse al/a la facilitador/a. La propuesta debe explicar, por qué se escogió la empresa para la presentación, cómo la van a desarrollar y cómo la van a presentar. El/la facilitador/a estará disponible entre la segunda y tercera semana para consultas.
- Quinta semana: Cada grupo tendrá 45 minutos para hacer su presentación. La presentación oral debe ser interesante e impactar el resto de la clase. Esa misma semana se entregará el informe escrito sobre el tema.



**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

El/la facilitador/a y los/as estudiantes evaluarán la presentación en clase. El/la facilitador/a evaluará el trabajo escrito. Cada integrante del equipo evaluará además la aportación de sus compañeros de grupo el trabajo grupal.

**Diario Reflexivo**

El estudiante redactará un diario reflexivo al finalizar cada taller con el fin de reflexionar críticamente y escribir sobre los conceptos, sentimientos y actitudes relacionados con los procesos de aprendizaje. Debe incluir un autoanálisis y autoevaluación de su ejecución. Cada diario tendrá un valor de 10 puntos.

**Nota:** Del facilitador o el estudiante requerir o desear una investigación o la administración de cuestionarios o entrevistas, deben referirse a las normas y procedimientos de la Oficina de Cumplimiento y solicitar su autorización.

Para acceder a los formularios de la Oficina de Cumplimiento pueden entrar de las siguientes maneras:

(1) Ir a la página electrónica

[http://www.suagm.edu/suagm/suagm/vpauxrecursos\\_vpare.aspx](http://www.suagm.edu/suagm/suagm/vpauxrecursos_vpare.aspx), seleccionar Oficina de Cumplimiento y escoger Formularios.

(2) De manera directa, pueden ir a la dirección

[http://www.suagm.edu/suagm/suagm/compliance\\_IRB\\_Forms.aspx](http://www.suagm.edu/suagm/suagm/compliance_IRB_Forms.aspx).

Además de los formularios puedes encontrar las instrucciones para la certificación en línea. Estas certificaciones son: IRB Institutional Review Board, Health Information Portability Accounting Act (HIPAA) , Responsibility Conduct for Research Act (RCR)

De tener alguna duda, favor de comunicarse con la Coordinadoras Institucionales o a la Oficina de Cumplimiento a los siguientes teléfonos:

Sra. Evelyn Rivera Sobrado, Directora Oficina de Cumplimiento  
Tel. (787) 751-0178 Ext. 7196

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

Srta. Carmen Crespo, Coordinadora Cumplimiento UMET  
Tel. (787) 766-1717 Ext. 6366

Sra. Josefina Melgar, Coordinadora Cumplimiento Turabo  
Tel. (787) 743-7979 Ext.4126

Dra. Rebecca C. Cherry, Coordinadora de Cumplimiento UNE  
Tel. (787) 257-7373 Ext. 3936

**Descripción de las normas del curso:**

1. La asistencia es obligatoria. El estudiante debe excusarse con el/la facilitador(a), si tiene alguna ausencia y reponer todo trabajo. El/la facilitador(a) se reserva el derecho de aceptar la excusa y el trabajo presentado y ajustar la evaluación, según entienda necesario.
2. Las presentaciones orales y actividades especiales no se pueden reponer, si el estudiante presenta una excusa válida y verificable (ej. médica o de tribunal), se procederá a citarlo para un examen escrito de la actividad a la cual no asistió.
3. Este curso es de naturaleza acelerada y requiere que el estudiante se prepare antes de cada taller según especifica el módulo. Se requiere un promedio de 10 horas semanales para prepararse para cada taller.
4. Debido a que es un curso de redacción, el/la facilitador(a) podrá requerir al participante que re-esciba cualquier trabajo.
5. Se espera un comportamiento ético en todas las actividades del curso. Esto implica que TODOS los trabajos tienen que ser originales y que de toda referencia utilizada deberá indicarse la fuente, bien sea mediante citas o bibliografía. No se tolerará el plagio y, en caso de que se detecte casos del mismo, el estudiante se expone a recibir cero en el trabajo y a ser referido al Comité de Disciplina de la institución. Los estudiantes deben observar aquellas prácticas dirigidas a evitar incurrir en el plagio de documentos y trabajos.
6. Si el/la facilitador(a) realiza algún cambio, deberá discutir los mismos con el estudiante en el primer taller. Además, entregará los acuerdos por escrito a los estudiantes y al Programa.
7. El/la facilitador(a) establecerá el medio y proceso de contacto.

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

8. El uso de teléfonos celulares está prohibido durante los talleres.
9. No está permitido traer niños o familiares a los salones de clases.
10. Los estudiantes que reciban servicios de Rehabilitación Vocacional deben comunicarse con la profesora al inicio del semestre para planificar el acomodo razonable y equipo asistido necesario conforme a las recomendaciones de la Vicerrectoría de Desarrollo y Retención. También aquellos estudiantes con necesidades especiales que requieren de algún tipo de asistencia o acomodo en cualquier aspecto del curso, deben comunicarse con su profesora. El estudiante con necesidades especiales deberá consultar con su profesor en caso de necesitar evaluación diferenciada debido a su necesidad particular.
11. Todo estudiante es responsable de cumplir con las normas académicas y administrativas de la institución que están disponibles en la Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles, incluyendo el reglamento de estudiantes.

## **Taller uno**

### **Objetivos específicos**

Al finalizar el taller, el/la estudiante:

1. Conocerá el marco histórico de la práctica administrativa contemporánea en las organizaciones y la necesidad de administrar.
2. Explicará las teorías administrativas del enfoque clásico: cuantitativo, conductual y contemporáneo.
3. Definirá el término administración y gerencia.
4. Discutirá la importancia de la cultura organizacional, sus características y tendencias actuales.
5. Describirá las variables económicas, políticas, tecnológicas y culturales a ser tomadas en consideración por los administradores para planear y administrar inversiones en otros países.
6. Contrastará las posturas etnocéntricas, poli-céntricas y geocéntricas relacionadas a la globalización.
7. Reconocerá los elementos esenciales de la ética y la responsabilidad social, desde el punto de vista de rendimiento económico y sus valores.
8. Conocerá el papel de la administración en el cambiante ambiente mundial, en el regionalismo y en las alianzas regionales de comercio.
9. Identificará la estructura y diseño de la organización, departamentalización, cadena de mando, la diferencia entre centralización y descentralización.

### **Direcciones electrónicas**

Bibliotecas del Sistema

Universidad del Turabo

<http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/>

Universidad del Este

<http://www.suagm.edu/une/portal%5Fde%5Fbiblioteca/>

Universidad Metropolitana

[http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/se\\_biblioteca.asp](http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/se_biblioteca.asp)

Administración de ayer y hoy

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

<http://www.slideshare.net/rommyvc/aspectos-generales-de-la-administracin-de-negocios-presentation>,

<http://www.slideshare.net/rommyvc/ayudantia-la-administracin-de-ayer-y-hoy-presentation>,

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/chapter2/deluxe.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/chapter2/deluxe.html),

Cultura Organizacional y el Ambiente

[www.gerencie.com](http://www.gerencie.com)

[www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com)

Responsabilidad social y ética administrativa

[www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com)

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0047708.pdf>

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044126.pdf>

Estructura y diseño organizacional

<http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/diseo-organizacional-presentation>

<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>

[http://www.catedras.fsoc.uba.ar/pprins/\\_private/EstructuraOrgRes.pdf](http://www.catedras.fsoc.uba.ar/pprins/_private/EstructuraOrgRes.pdf)

Marco histórico de la práctica administrativa contemporánea

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc07.htm>

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/principiosteoricosdelaa dministracion](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/principiosteoricosdelaa dministracion)

Las características de las organizaciones, los distintos niveles organizacionales

<http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/3b.htm>

<http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>

<http://ladb.unm.edu/aux/econ/comext/1994/may/cambio.html>

Evolución de las ideas en la administración

<http://www.eumed.net/libros/2005/dfch-fun/f16.htm>

<http://www.cepis.ops-oms.org/eswww/listserv/manager.html>

Learn Manufacturing

<http://www.learnleanblog.com/>

<http://www.vorne.com/learning-center/lean-manufacturing.htm>

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

<http://www.whatisleanmanufacturing.com/>

Análisis SWOT

<http://www.entrepreneur-support.com/lang/es/process-for-swot-analysis.shtml>

<http://www.icrpd.net/implementation/documents/sp/ImplTK-SWOTdft3.pdf>

<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>

Benchmarking

<http://www.degerencia.com/tema/benchmarking>

[http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/ben\\_mod.asp](http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/ben_mod.asp)

Diagrama de Gantt

<http://es.kioskea.net/contents/projet/gantt.php3>

[http://www.12manage.com/methods\\_gantt\\_chart\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_gantt_chart_es.html)

Pert Chart

<http://www.netmba.com/operations/project/pert/>

<http://web2.concordia.ca/Quality/tools/20pertchart.pdf>

[http://searchsoftwarequality.techtarget.com/sDefinition/0,,sid92\\_gci331391,00.html](http://searchsoftwarequality.techtarget.com/sDefinition/0,,sid92_gci331391,00.html)

Escuela de administración científica

[http://www.eco-finanzas.com/administracion/escuelas\\_administracion.htm](http://www.eco-finanzas.com/administracion/escuelas_administracion.htm)

Neoclásicos industriales

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evoluciondelpensamien  
toadministrativo/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evoluciondelpensamien<br/>toadministrativo/default.asp)

<http://www.eumed.net/libros/2005/tcyv/0.htm>

<http://www.eumed.net/tesis/2006/arps/1n.htm>

Teoría de la burocracia

[http://www.eco-finanzas.com/administracion/escuelas/teoria\\_burocracia.htm](http://www.eco-finanzas.com/administracion/escuelas/teoria_burocracia.htm)

<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia>

[http://www.mty.itesm.mx/daf/deptos/ec/ec00-881/apoyos/teoria\\_burocracia.pdf](http://www.mty.itesm.mx/daf/deptos/ec/ec00-881/apoyos/teoria_burocracia.pdf)

Escuela de las relaciones humanas

[http://www.eco-finanzas.com/administracion/escuelas/relaciones\\_humanas.htm](http://www.eco-finanzas.com/administracion/escuelas/relaciones_humanas.htm)

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/escueladelasrelaciones  
humanas](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/escueladelasrelaciones<br/>humanas)

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

Escuela de sociológica

<http://www.scribd.com/doc/6908125/DESARROLLO-DE-LA-TEORIA-SOCIOLOGICA>

<http://www.slideshare.net/produceideas/sociologa-de-la-educacin>

Estructuralismo

<http://www.elprisma.com/apuntes/filosofia/estructuralismo>

<http://www.sil.org/capacitar/antro/estructuralismo.pdf>

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEEyppyuAkFtmQLHbi.php>

Escuela psicológica

[http://www.epsisur.org.ar/psicologia\\_social/grupo/acerca\\_del\\_sujero\\_y\\_la\\_modernidad.asp](http://www.epsisur.org.ar/psicologia_social/grupo/acerca_del_sujero_y_la_modernidad.asp)

<http://definicion.de/psicologia>

La ética

<http://www.members.tripod.com/ivancontreras/etica.html>

<http://www.intelib.com/Etica.htm>

<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST58.htm>

**Tareas a realizar antes del taller uno**

1. Leer el módulo (por lo menos hasta el segundo taller) y asistir a clases preparado/a para hacer preguntas sobre cualquier duda o aclaración necesaria.
2. Buscar y leer información para discutir en el taller uno con el facilitador sobre los siguientes conceptos:
  - a. Prácticas Administrativas Contemporáneas.
  - b. Teorías administrativas; Enfoque clásico, cuantitativo y conductual.
  - c. La cultura organizacional y sus tendencias actuales.
  - d. La administración en un ambiente cambiante.
  - e. Responsabilidad social y ética administrativa.
  - f. Estructura, diseño organizacional, departamentalización, cadena de mando, centralización y descentralización.
3. Asistir al taller uno preparado para discutir con el/la facilitador/a los temas de la tarea 2.

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

4. Después de recopilar la información acerca de los conceptos asignados, prepare un ensayo (**Anejo H**) sobre el marco histórico de la administración contemporánea y las teorías administrativas del enfoque clásico, cuantitativo y conductual. El ensayo debe ser entregado a maquina o computadora. Esta tarea es para entregar y posteriormente incluirla en el portafolio.

5. Actividad interactiva

a. Luego de finalizar las lecturas, ingrese a:

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/chapter1/deluxe.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/chapter1/deluxe.html)

Seleccione **Guía de estudios** en el menú que aparece a mano izquierda y luego la parte que corresponde al ejercicio de **Cierto o Falso**. Imprima los resultados y colóquelos en su portafolio. Contéstelo y cuando termine seleccione calificar para evaluar sus resultados. Después de evaluar sus resultados, presione de nuevo **Guía de estudios** en el menú y seleccione el ejercicio de *Opción múltiple*. Contéstelo y cuando termine seleccione calificar. Imprima los resultados y colóquelos en su portafolio. Contéstelo y cuando termine:

b. Repita el paso a, con las siguientes direcciones:

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/chapter2/deluxe.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/chapter2/deluxe.html)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/chapter3/deluxe.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/chapter3/deluxe.html)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/chapter4/deluxe.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/chapter4/deluxe.html)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/chapter5/deluxe.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/chapter5/deluxe.html)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/chapter10/deluxe.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/chapter10/deluxe.html)

**Actividades:**

1. Presentación del/la facilitador/a. Presentación de los estudiantes. El (La) facilitador/a dirigirá una dinámica de presentación. Se sugiere el uso de alguna dinámica para facilitar la integración del grupo y la preparación del mismo para la



**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

experiencia de aprendizaje. El Anejo I presenta tres distintas dinámicas que pueden ser utilizadas por el facilitador.

2. El/la facilitador/a presentará los objetivos, metodología de facilitación, expectativas y criterios de evaluación del curso MANA 210. Se corroborará que todo estudiante presente esté matriculado en el curso. Además, se verificará que los estudiantes tengan el módulo y el material de referencia necesario. Se indicarán los canales de comunicación alternos a los cuales se podrá contactar con el/la facilitador/a durante la semana, en caso de que el/la estudiante necesite apoyo. El/la facilitador/a establecerá el horario y los días.
3. Selección del *Representante Estudiantil*, discusión de sus responsabilidades y anuncio de fecha de reunión con representantes del Programa.
4. Repaso de las tareas y actividades a realizar en cada taller.
5. Actividad de inicio de discusión de los temas asignados para lectura antes del primer taller y comprobación de la actividad interactiva. El/la facilitador/a escogerá entre: resumen de lectura con presentación electrónica e interacción de los estudiantes, redacción de ensayo, trabajo en grupos y preguntas escritas. Esta actividad tendrá un máximo de 60 minutos de duración.
6. El/la facilitador/a explicará con detalle las actividades para el Taller Dos y aclarará interrogantes presentadas. Esta actividad tendrá un máximo de 25 minutos de duración.
7. Se constituirán los grupos para el trabajo final. Cada grupo se reunirá con el propósito de coordinar cómo se van a reunir y evaluar los temas disponibles para la presentación final. Esta actividad tendrá un máximo de 25 minutos de duración.
8. El/la facilitador/a entregará y explicará el uso del diario reflexivo (Anejo B). Esta actividad tendrá un máximo de 20 minutos de duración.

**Assessment:**

1. El/la estudiante hará su *assessment* llenando el diario reflexivo (Anejo B), el cual entregará al finalizar el Taller.

## **Taller dos**

### **Objetivos específicos**

Al finalizar el taller, el/la estudiante:

1. Enumerará los ocho pasos en la toma de decisiones
2. Describirá los distintos estilos en la toma de decisiones
3. Explicará los métodos de solución de problemas utilizados en el proceso de calidad total tales como: Tormenta de ideas, Técnicas de grupo nominal, Diagrama Ishikawa, Diagrama de Pareto.
4. Identificará los distintos tipos de planes y los distintos tipos de objetivos organizacionales.
5. Analizará los factores que ayudaron a impulsar la necesidad de la administración estratégica, los niveles estratégicos y el proceso de administración estratégica (SWOT).
6. Conocerá lo que es la misión de una empresa y como esta se relaciona con las estrategias de la empresa.
7. Reconocerá técnicas de planificación tales como; “Benchmarking”, Diagrama de Gantt y “PERT Chart”.

### **Direcciones electrónicas**

Bibliotecas del Sistema

Universidad del Turabo

<http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/>

Universidad del Este

<http://www.suagm.edu/une/portal%5Fde%5Fbiblioteca/>

Universidad Metropolitana

[http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/se\\_biblioteca.asp](http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/se_biblioteca.asp)

Proceso toma decisiones

<http://www.slideboom.com/presentations/121814/Toma-de-Decisiones>

<http://www.aiu.edu/publications/student/spanish/TOMA%20DE%20DECISIONES%20-%20Decisions%20Making.html>

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpVAypFEuEBIJMINpt.php>

Descripción de puestos

<http://www.mitecnologico.com/Main/DescripcionDelPuesto>

<http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>

[http://demos.estrasonline.com.mx/icma/media/DESCRIPCIONES\\_DE\\_PUESTOS.pdf](http://demos.estrasonline.com.mx/icma/media/DESCRIPCIONES_DE_PUESTOS.pdf)

Especificaciones de puestos

<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/sistemas-de-analisis-de-puestos-recursos-humanos-rrhh-informacion-puestos-descripcion-especificacion-del-puesto-como-hacer-analisis-de-puestos/>

<http://www.dhasociados.com.ar/articulos/organigramaRRHH/organigrama5.asp>

Reingeniería

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/81-reingenieria.html>

<http://orbita.starmedia.com/~unamosapuntos/admoncalidad/usuarios/reingenieria.htm>

<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/07/reingenieria.html>

Comportamiento organizacional

<http://www.slideshare.net/rommyvc/qu-es-el-comportamiento-organizacional-presentation>

<http://www.managershelp.com/el-comportamiento-organizacional.htm>

Calidad Total

<http://www.scribd.com/doc/100038/CALIDAD-TOTAL>

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%206/cap6\\_h.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%206/cap6_h.htm)

Diagrama de Ishikawa

<http://www.sdpt.net/calidad/diagramadeishikawa.htm>

<http://www.eduteka.org/DiagramaCausaEfecto.php>

Diagrama de Pareto

[http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_industrial/diagramadepareto](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/diagramadepareto)

[http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE\\_08.htm](http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_08.htm)

Planificación por objetivo

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

[http://www.presupuestoygenero.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=107&Itemid=72](http://www.presupuestoygenero.net/index.php?option=com_content&task=view&id=107&Itemid=72)

<http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/planificacin-integrada-de-negocios>

<http://www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf>

Técnicas de Administración

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%201/cap1\\_j.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%201/cap1_j.htm)

<http://www.pwc.com/cl/es/cursos/recursos-humanos/administracion-eficiente-del-tiempo.jhtml>

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EkEluAlkFVDQqQTpmD.php>

ISO 9000

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/cedefop1.htm>

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/cedefop1.htm>

Administración Estratégica

<http://administracion-estrategica.nireblog.com>

<http://www.infomipyme.com/Docs/DO/Offline/admestrat.pdf>

Procesos de selección de recursos humanos

<http://www.recursoshumanos.com/seleccion/selecciontelematica.html>

<http://www.psicologia-online.com/ciopa2001/actividades/08/index.html>

[http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Recursos\\_Humanos/2. El proceso de reclutamiento y selecci%C3%B3n/1EE93CC59F6DF289002569D5004B9F78!opendocument](http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Recursos_Humanos/2. El proceso de reclutamiento y selecci%C3%B3n/1EE93CC59F6DF289002569D5004B9F78!opendocument)

Agente de cambios

<http://chekaramegua.blogspot.com/2008/08/la-administracin-tecnolgica-como-agente.html>

<http://books.google.com/books?id=YP1->

<http://books.google.com/books?id=YP1-InmORdgC&pg=PA313&lpg=PA313&dq=agente+de+cambio+en+administracion&source=bl&ots=uyn5vXy1TI&sig=Oqb0k6afG9g->

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

[ERqW4PKtsuNJRsw&hl=es&ei=YTU\\_S\\_zHCpSWtgfSr-WGCQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=10&ved=0CCkQ6AEwCQ#v=onepage&q=agente%20de%20cambio%20en%20administracion&f=false](http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=36652)

Total Quality Management

<http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=36652>

<http://www.businessballs.com/qualitymanagement.htm>

### **Tareas a realizar antes del taller dos**

Instrucciones:

1. Buscar y leer información sobre los siguientes conceptos (ver direcciones electrónicas o libros de texto):
  - a. Toma de decisiones
  - b. Técnicas de planificación
  - c. Fundamentos de planificación
  - d. Métodos de solución de problemas utilizados en el proceso de calidad total
    - i. Tormenta de Ideas
    - ii. Diagrama de Pareto
    - iii. Diagrama Ishikawa
    - iv. Técnica de grupo nominal
2. Comparar la misión de la empresa para la cual trabaja con la de otra empresa contraria a la suya para identificar diferencias. Por ejemplo, si el/la estudiante trabaja en la industria de servicio debe comparar con una de la industria manufacturera y viceversa. En el análisis deberá buscar la relación entre los objetivos de la empresa y la misión. Si el/la estudiante está desempleado deberá seleccionar una empresa de servicio y una manufacturera, para hacer su análisis.
3. Estar preparado para una actividad en clase sobre la solución de problemas utilizando métodos de calidad total que seleccione el/la facilitador (a).
4. Realizar un plan operacional de su área de trabajo en donde incluya metas, objetivos, actividades, recursos y proceso de control. El mismo puede ser

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

realizado en forma de tabla y debe incluir por lo menos seis metas a corto plazo. Este trabajo debe ser enviado al facilitador a través de BlackBoard.

**Actividades:**

1. Discusión por el facilitador/a sobre el proceso de toma de decisiones y la planificación estratégica y operacional.
2. Actividad en pareja para comparar el análisis asignado sobre misión (actividad 2 para realizar antes del taller) y señalar los puntos más importantes. Esta actividad tendrá un máximo de 10 minutos de duración. Luego cada pareja tendrá 5 minutos para presentarle al grupo los aspectos más importantes de cada misión.
3. El/la facilitador/a dirigirá una dinámica para resolver una situación seleccionando un método de solución de problemas de calidad total. Para ello el grupo se dividirá en dos.
4. El/la facilitador/a explicará con detalle las actividades para el Taller Tres y aclarará interrogantes presentadas.
5. Los estudiantes podrán acceder al diario reflexivo a través de la plataforma de BlackBoard. (Anejo B)

**Assessment:**

1. El/la estudiante participará de una discusión a través del foro de BlackBoard sobre los diferentes métodos de solución de problemas. Cada estudiante seleccionará un método y defenderá su punto sobre porqué lo eligió.

**Nota:** Mediante los hallazgos, el/la facilitador/a podrá repasar lo que así amerite para el próximo Taller.

## Taller tres

### Objetivos específicos

Al finalizar el taller, el/la estudiante:

1. Describirá los tres tipos de estrategia corporativa.
2. Identificará los elementos en el diseño organizacional
3. Enumerará los factores contingentes que favorecen el modelo orgánico o mecánico en el diseño organizacional.
4. Conocerá el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos.
5. Distinguirá entre lo que es un análisis de puesto y la descripción de puesto.
6. Explicará los distintos tipos de orientación y adiestramiento a empleados.
7. Describirá el enfoque y las metas del comportamiento organizacional.
8. Explicará qué papel juegan las actitudes, la personalidad, la percepción en el comportamiento organizacional y en la ejecutoria del trabajo.

### Direcciones electrónicas

Bibliotecas del Sistema

Universidad del Turabo

<http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/>

Universidad del Este

<http://www.suagm.edu/une/portal%5Fde%5Fbiblioteca/>

Universidad Metropolitana

[http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/se\\_biblioteca.asp](http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/se_biblioteca.asp)

Administración estratégica

<http://administracion-estrategica.nireblog.com>

<http://www.infomipyme.com/Docs/DO/Offline/admestrat.pdf>

Procesos de selección de recursos humanos

<http://www.recursoshumanos.com/seleccion/selecciontelematica.html>

<http://www.psicologia-online.com/ciopa2001/actividades/08/index.html>

[http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Recursos\\_Humanos/2. El proceso de reclutamiento y selecci%C3%B3n/1EE93CC59F6DF289002569D5004B9F78!opendocument](http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Recursos_Humanos/2._El_proceso_de_reclutamiento_y_selecci%C3%B3n/1EE93CC59F6DF289002569D5004B9F78!opendocument)

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

Agente de cambios

<http://chekaramegua.blogspot.com/2008/08/la-administracin-tecnolgica-como-agente.html>

<http://books.google.com/books?id=YP1->

[InmORdgC&pg=PA313&pg=PA313&dq=agente+de+cambio+en+administracion&source=bl&ots=uyn5vXy1TI&sig=Ogb0k6afG9g-](http://books.google.com/books?pg=PA313&pg=PA313&dq=agente+de+cambio+en+administracion&source=bl&ots=uyn5vXy1TI&sig=Ogb0k6afG9g-)

[ERqW4PKtsuNJRsw&hl=es&ei=YTU\\_S\\_zHCpSWtgfSr-](http://books.google.com/books?pg=PA313&pg=PA313&dq=agente+de+cambio+en+administracion&source=bl&ots=uyn5vXy1TI&sig=Ogb0k6afG9g-)

[WGCQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=10&ved=0CCkQ6AEwCQ#v=onepage&q=agente%20de%20cambio%20en%20administracion&f=false](http://books.google.com/books?pg=PA313&pg=PA313&dq=agente+de+cambio+en+administracion&source=bl&ots=uyn5vXy1TI&sig=Ogb0k6afG9g-)

Total Quality Management

<http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=36652>

<http://www.businessballs.com/qualitymanagement.htm>

Proceso de control

<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3540/El-proceso-de-control>

<http://www.pymes.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&q=1&sg=5>

Sistema de control

<http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/3330/5/34059-5.pdf>

<http://riie.com.ve/?a=27666>

### **Tareas a realizar antes del taller tres**

1. Buscar y leer información sobre los siguientes conceptos (ver direcciones electrónicas o libros de texto):
  - a. Estrategia Corporativa
  - b. Diseño organizacional
  - c. Reclutamiento y selección de recursos humanos
  - d. Análisis y descripción de puesto
  - e. Orientación y adiestramiento de personal
  - f. Comportamiento Organizacional

Investigar e identificar cuáles son los métodos para la selección de recursos humanos utilizados en la empresa para la cual trabaja para escribir un ensayo (ver Anejo H) sobre dichos métodos y su opinión con respecto a los mismos.



**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

Esté preparado para una actividad en clase sobre dicho tema. Ese trabajo debe ser escrito a maquina o computadora para entregar.

2. Investigar e identificar cuáles son los métodos de controlar utilizados en la empresa para la cual trabaja para escribir un ensayo (ver Anejo H) sobre dichos métodos y su opinión con respecto a los mismos. Esté preparado para una actividad en clase sobre dicho tema.
3. Los estudiantes que tienen asignados análisis de caso para el taller deberán preparar su análisis para presentar al grupo.
4. Actividad interactiva:
  - a. Luego de finalizar las lecturas, ingrese a:  
[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/chapter11/deluxe.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/chapter11/deluxe.html)  
Seleccione **Guía de estudios** en el menú que aparece a mano izquierda y luego la parte que corresponde al ejercicio de **Cierto o Falso**. Imprima los resultados y colóquelos en su portafolio. Contéstelo y cuando termine seleccione calificar para evaluar sus resultados. Después de evaluar sus resultados, presione de nuevo **Guía de estudios** en el menú y seleccione el ejercicio de *Opción múltiple*. Contéstelo y cuando termine seleccione calificar. Imprima los resultados y colóquelos en su portafolio. Contéstelo y cuando termine
  - b. Repita el paso a, con las siguientes direcciones:  
[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/chapter12/deluxe.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/chapter12/deluxe.html)  
[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/chapter13/deluxe.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/chapter13/deluxe.html)  
[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/chapter17/deluxe.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/chapter17/deluxe.html)

**Actividades:**

1. Actividad de inicio de discusión de los temas asignados para lectura antes del primer taller y comprobación de la actividad interactiva. El/la facilitador/a escogerá entre: resumen de lectura con presentación electrónica e interacción de los estudiantes, redacción de ensayo, trabajo en grupos y preguntas escritas. Esta actividad tendrá un máximo de 20 minutos de duración.

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

2. Actividad en pareja para comparar el análisis asignado sobre el proceso de selección de recursos humanos y procesos de controles (actividad 2 para realizar antes del taller) y señalar los puntos más importantes. Esta actividad tendrá un máximo de 10 minutos de duración. Luego cada pareja tendrá 5 minutos para presentarle al grupo los aspectos más importantes de cada proceso.
3. Discusión dirigida por el facilitador/a sobre lo que es el comportamiento organizacional, las actitudes y la personalidad.
4. El/la facilitador/a explicará con detalle las actividades para el Taller Cuatro y aclarará interrogantes presentadas.
5. El/la facilitador/a entregará el examen *Take home* a ser completado por el/la estudiante y entregado en el Taller Cuatro.
6. El/la facilitador/a entregará del diario reflexivo (Anejo B).

**Assessment:**

1. El/la estudiante hará su *assessment* llenando el diario reflexivo (Anejo B), el cual entregará al finalizar el Taller.  
Nota: Mediante los hallazgos, el/la facilitador/a podrá repasar lo que así amerite para el próximo Taller.

## Taller cuatro

### Objetivos específicos

Al finalizar el taller, el/la estudiante:

1. Definirá la naturaleza y la función de la comunicación.
2. Explicará las cinco etapas de desarrollo de equipo y su importancia en la administración.
3. Enumerará las características de equipos eficaces
4. Señalará las teorías motivacionales
5. Definirá el significado de motivación en el lugar de trabajo.
6. Identificará los diferentes estilos de liderazgo.
7. Describirá la diferencia entre un gerente y un líder.
8. Comparará y contrastará lo que es el liderazgo tradicional versus el liderazgo transformador.

### Direcciones electrónicas

Bibliotecas del Sistema

Universidad del Turabo

<http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/>

Universidad del Este

<http://www.suagm.edu/une/portal%5Fde%5Fbiblioteca/>

Universidad Metropolitana

[http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/se\\_biblioteca.asp](http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/se_biblioteca.asp)

Características de equipo eficaces

[http://www.aiteco.com/web/index.php?option=com\\_content&task=view&id=46&Itemid=6](http://www.aiteco.com/web/index.php?option=com_content&task=view&id=46&Itemid=6)

1

<http://www.graphology-es.com/documentos/articulos/37.pdf>

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1943-grupos-eficaces.html>

Trabajo en equipo y procesos de calidad

[http://www.exitoya.com/articulos/201\\_249/241.htm](http://www.exitoya.com/articulos/201_249/241.htm)

<http://www.scribd.com/doc/15064826/Trabajo-en-Equipo-y-Calidad-Total>

Motivación en lugar de trabajo

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

<http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/motivagut.htm>

<http://www.content4reprint.com/view/spanish-41276.htm>

Teorías de motivación

<http://motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm>

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/554740/Las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion.html>

<http://www.marketing-xxi.com/teorias-de-la-motivacion-90.htm>

Total Quality Management

<http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=36652>

<http://www.businessballs.com/qualitymanagement.htm>

Proceso de control

<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3540/El-proceso-de-control>

<http://www.pymes.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=1&sg=5>

Sistema de control

<http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/3330/5/34059-5.pdf>

<http://riie.com.ve/?a=27666>

Desarrollo de equipo

<http://www.formacionydesarrollolmp.com/desarrollorganizacional.htm>

<http://www.misrespuestas.com/que-es-el-trabajo-en-equipo.html>

Toma de decisiones en equipo

[http://www.aecf.org/upload/pdf/files/familytofamily/spanish/sp\\_part2\\_team\\_decision.pdf](http://www.aecf.org/upload/pdf/files/familytofamily/spanish/sp_part2_team_decision.pdf)

Diferencias entre un gerente y un líder

<http://gonzbuk.com/2007/11/17/las-diferencias-entre-ser-un-gerente-y-ser-un-lider/>

<http://www.derevistas.com/contenido/articulo.php?art=2346>

<http://www.altonivel.com.mx/notas/18687-6-diferencias-que-distinguen-a-un-gerente-de-un-l%C3%ADder>

Liderazgo

<http://www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm>

<http://www.degerencia.com/tema/liderazgo>

**Tareas a realizar antes del taller cuatro**

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

Instrucciones:

1. Buscar y leer información sobre los siguientes conceptos (ver direcciones electrónicas o libros de texto):
  - a. La naturaleza y la función de la comunicación
  - b. Fundamentos del comportamiento y trabajo en equipo.
  - c. Teorías motivacionales
  - d. Cómo motivar a empleados
  - e. Definición de liderazgo
  - f. Liderazgo proactivo
2. Completar el examen “take home” para la próxima clase.
3. Investigar e identificar cuál es el estilo o tipo de liderazgo que se utiliza en la empresa para la cual trabaja para escribir un ensayo (ver Anejo H) describiendo dicho método. Indicará si entiende que es el más efectivo para su empresa o cree que puede haber uno mejor. Esté preparado para una actividad en clase sobre dicho tema.
4. Investigar e identificar cuáles son los métodos o técnicas de motivación que se utilizan en la empresa para la cual trabaja para escribir un ensayo (ver Anejo H) sobre dichos métodos y su opinión con respecto a los mismos. Esté preparado para una actividad en clase sobre dicho tema.
5. Los estudiantes que tienen asignados análisis de caso para el taller deberán preparar su análisis para presentar a al grupo.
6. Actividad interactiva:
  - a. Luego de finalizar las lecturas, ingrese a:  
[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/chapter14/deluxe.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/chapter14/deluxe.html)

Seleccione **Guía de estudios** en el menú que aparece a mano izquierda y luego la parte que corresponde al ejercicio de **Cierto o falso**. Imprima los resultados y colóquelos en su portafolio. Contéstelo y cuando termine seleccione calificar para evaluar sus resultados. Después de evaluar sus resultados, presione de nuevo **Guía de estudios** en el menú y seleccione el ejercicio de *Opción múltiple*. Contéstelo y

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

cuando termine seleccione calificar. Imprima los resultados y colóquelos en su portafolio. Contéstelo y cuando termine

a. Repita el paso **a**, con las siguientes direcciones:

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/chapter15/deluxe.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/chapter15/deluxe.html)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/chapter16/deluxe.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/chapter16/deluxe.html)

**Actividades:**

1. El/la facilitador/a recogerá el examen "Take home" que entregó en el cuarto taller.
2. Actividad de inicio de discusión de los temas asignados para lectura antes del primer taller y comprobación de la actividad interactiva. El/la facilitador/a escogerá entre: resumen de lectura con presentación electrónica e interacción de los estudiantes, redacción de ensayo, trabajo en grupos y preguntas escritas. Esta actividad tendrá un máximo de 20 minutos de duración.
3. Actividad en pareja para comparar el análisis asignado sobre el estilo o tipo de liderazgo (actividad 2 para realizar antes del taller) y señalar los puntos más importantes. Esta actividad tendrá un máximo de 10 minutos de duración. Luego cada pareja tendrá 5 minutos para presentarle al grupo los aspectos más importantes de cada proceso.
4. El/la facilitador/a dirigirá una dinámica para resolver una situación o varias situaciones relacionadas con la motivación en el área de trabajo. Para ello el grupo se dividirá en dos.
5. El/la facilitador/a explicará con detalle las actividades para el Taller Cinco y aclarará interrogantes presentadas.
6. El/la facilitador/a entregará del diario reflexivo (Anejo B).

**Assessment:**

1. Los estudiantes discutirán a través del foro de BlackBoard las características de un buen líder, identificarán un caso real y analizarán el comportamiento de ese líder en el área en que se desempeña.

## Taller cinco

### Objetivos específicos

Al finalizar el taller, el/la estudiante:

1. Explicará la naturaleza e importancia del proceso de control.
2. Identificará como las empresas miden la productividad.
3. Describirá las herramientas que se utilizan en el proceso de medición.
4. Conocerá lo que es y el funcionamiento del sistema de operaciones.
5. Expondrá los distintos enfoques de la administración de operaciones.

### Direcciones electrónicas

Bibliotecas del Sistema

Universidad del Turabo

<http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/>

Universidad del Este

<http://www.suagm.edu/une/portal%5Fde%5Fbiblioteca/>

Universidad Metropolitana

[http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/se\\_biblioteca.asp](http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/se_biblioteca.asp)

Proceso de control

<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3540/El-proceso-de-control>

<http://www.pymes.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=1&sg=5>

Sistema de control

<http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/3330/5/34059-5.pdf>

<http://riie.com.ve/?a=27666>

Sistemas de operaciones

<http://www.globalactiveconsulting.com/asesoria/articulos/operaciones-produccion-logistica/operaciones-sistema-productivo.php>

<http://www ldc.usb.ve/~spd/Docencia/ci-3821/Tema1/node4.html>

<http://www.forexpros.es/education/principiantes/%C2%BFc%C3%B3mo-elegir-un-sistema-de-operaciones-adecuado%20-1860>

Mejoramiento de la productividad de la gerencia

<http://members.fortunecity.es/afia1/u3.html>

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEEpVIIkpAlXehmuFn.php>

<http://www.alojate.com/articulos-de-negocios/que-es-la-productividad-2.php>

Administración de operaciones

<http://winred.com/management/administracion-de-operaciones/gmx-niv116-con2705.htm>

<http://rmorales.mayo.uson.mx/admon.pdf>

<http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/administracion-de-operaciones-presentation>

Herramientas de un gerente

<http://ni.globedia.com/rol-funciones-gerente-negocios-internacionales>

[http://www.pablobuol.com/habilidades\\_gerenciales/conflictos.htm](http://www.pablobuol.com/habilidades_gerenciales/conflictos.htm)

[http://www.science.oas.org/OEA\\_GTZ/LIBROS/Terremoto/cap8\\_ter.htm](http://www.science.oas.org/OEA_GTZ/LIBROS/Terremoto/cap8_ter.htm)

Six sigma

<http://mercadeo.com/archivos/six-sigma.pdf>

<http://sixsigmatutorial.com/Six-Sigma/Six-Sigma-Tutorial.aspx>

[http://web.austral.edu.ar/descargas/australis/ago\\_02\\_09/medios-six-sigma-administracion-riesgo-empresarial.pdf](http://web.austral.edu.ar/descargas/australis/ago_02_09/medios-six-sigma-administracion-riesgo-empresarial.pdf)

Equipo de trabajo auto dirigido

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=782>

[http://manuelgross.bligoo.com/content/view/475296/Los\\_equipos\\_de\\_trabajo\\_autodirigidos.html](http://manuelgross.bligoo.com/content/view/475296/Los_equipos_de_trabajo_autodirigidos.html)

<http://www.acape.com.mx/recursos-humanos/02-trabajo-en-equipo/02-formacion-de-equipos-autodirigidos>

**Tareas para realizar antes del taller cinco:**

Instrucciones:

1. Leer para discutir en el Taller Cinco información relacionada a:
  - Tres pasos en el proceso de control
  - Herramientas y técnicas de control
  - Administración de operaciones
  - Proceso de medición
2. Completar la presentación de grupo pautada para este taller y prepararse para la



**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

presentación oral.

**Actividades:**

1. Actividad de inicio de discusión de los temas asignados para lectura antes del primer taller y comprobación de la actividad interactiva. El/la facilitador/a escogerá entre: resumen de lectura con presentación electrónica e interacción de los estudiantes, redacción de ensayo, trabajo en grupo y preguntas escritas. Esta actividad tendrá un máximo de 20 minutos de duración.
2. El/la facilitador/a discutirá con la participación activa de los/las estudiantes los conceptos de *administración de operaciones, herramientas y técnicas de control*.
3. Los/las estudiantes compartirán con la clase las herramientas más utilizadas en su lugar de empleo.
4. Presentaciones de los grupos.
5. Entrega del portafolio.
6. El/la facilitador/a entregará del diario reflexivo (Anejo B)

**Assessment:**

1. El/la estudiante hará su *assessment* llenando el diario reflexivo (Anejo B), el cual entregará al finalizar el Taller.

**Anejos**

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

**Anejo A**

**Rúbrica para evaluar la participación en clase**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

CURSO: \_\_\_\_\_

**ESCALA**

Asistencia y puntualidad

**0** = Faltó al taller; **1-5** = Asistió pero llegó tarde al taller; **6-10**= Asistió a tiempo

Aportación a la clase

**1-5** = Participación: Poca a regular; **6-10**= Buena a excelente

Criterios	Taller 1	Taller 2	Taller 3	Taller 4	Taller 5
1. Asistencia y puntualidad					
Aportación a la clase					
2. Contribuye frecuentemente a las discusiones en clase					
3. Demuestra interés en las discusiones en clase					
4. Contesta preguntas del/la facilitador/a y sus compañeros					
5. Formula preguntas pertinentes al tema de la clase					
6. Viene preparado(a) a clase					
7. Contribuye a la clase con material e información adicional					
8. Presenta argumentos fundamentados en las lecturas y trabajos de la clase					
9. Demuestra atención y apertura a los argumentos de sus compañeros					
10. Contesta preguntas y planteamientos de sus compañeros					
11. Demuestra iniciativa y creatividad					
PUNTUACIÓN TOTAL					

Comentarios

---



---



---

## Anejo B

### Diario Reflexivo MANA 210

TALLER \_\_\_\_\_

Después de cada taller, termina las siguientes expresiones en forma breve:

1. Durante el día de hoy me sentí...

---

---

---

2. Al finalizar el taller de hoy, he llegado a las siguientes conclusiones...

---

---

---

3. Mi contribución al taller de hoy fue:

---

---

---

4. Al finalizar el taller de hoy, me surgieron las siguientes interrogantes:

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Nombre

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Fecha

Favor de entregar al finalizar del Taller.

## **Anejo C**

### **Guía para el análisis de casos**

Recomendaciones que te servirán de ayuda para realizar un análisis de caso

1. No hay una forma de preparar el análisis que sea la mejor o la estándar, la forma en que se haga la presentación del análisis va a depender de:
  - a. la naturaleza del caso,
  - b. la necesidad de detalles y evidencia de apoyo, y
  - c. el propósito para el cual se hace el análisis
2. Los casos pretendemos analizarlos más que resolverlos.
3. Debemos enfocarnos en el asunto central.
4. Debemos argumentar explicando detalles de los elementos del caso, el cual debe estar apoyado por evidencia de datos, referencias o fuentes teóricas de interpretación del caso mismo. El análisis se hace partiendo de la información que nos brinda el caso, sin especular sobre lo que habrá querido decir la persona que lo escribió, sino utilizando la información que se nos presenta.
5. El análisis debe ser breve y conciso. Para hacerlo conciso no debemos eliminar áreas de información importantes, sino ser claros en nuestro estilo.
6. En el análisis de caso debe incluir las siguientes partes:
  - a. Preparar un breve resumen del caso.
  - b. ¿Cuál es el problema o situación que se plantea en el caso? Problema principal y secundario.
  - c. Analizar las causas del problema.
  - d. ¿Cómo se puede resolver el problema o qué cosas aprendemos de lo narrado en el caso? Esto incluye:
    - Identificar diversos cursos de acción para resolver el problema o información relacionada con el caso que podemos integrar como alternativas gerenciales basándose en fuentes teóricas o prácticas.
    - Hacer recomendaciones, indicar cómo se implantarán y justificar las mismas.

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

**Anejo D  
Trabajo de Grupo**

**Instrucciones:**

El facilitador dividirá la clase en 5 grupos. A cada grupo le serán asignados varios temas para que preparen una exposición, la cual será presentada a sus compañeros. Las exposiciones deben ser concretas. Deberán ser preparadas por el equipo utilizando los medios audiovisuales que estimen convenientes o las actividades que les permitan exponer su tema eficazmente. Las exposiciones deben ser preparadas para un máximo 45 minutos.

Grupo 1  
Calidad total (TQM)  
Six Sigma  
Lean Manufacturing (manufactura esbelta)  
Investigar sobre el tema de BENCHMARKING

Grupo 2  
El proceso de administración de recursos humanos  
Fuerzas a favor y en contra del cambio y la innovación  
El comportamiento organizacional  
Importancia del control y tipos de control dentro de una organización

Grupo 3  
Reingeniería  
Métodos de administración de proyectos  
Herramientas para los gerentes  
Estadísticas y gráficas de control

Grupo 4  
Análisis de la misión de 5 compañías de servicio y manufactura  
Responsabilidad social de 5 compañías y sus actividades  
Factores de la ética en la administración

Grupo 5  
Trabajo en equipo  
Equipos de trabajo autodirigidos  
Roles del facilitador vs el del supervisor

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

**Anejo E**

**Rúbrica para evaluar participación en grupo**

Curso: \_\_\_\_\_

Sesión \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Grupo: \_\_\_\_\_

**ESCALA**

0-No cumplió 1-Deficiente 2-Regular 3-Bueno 4-Muy bueno

5-Excelente N/A-no aplica a este grupo

<b>CRITERIOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
1 Asistió a las reuniones o actividades del grupo.							
2 Colaboró en la planificación y celebración de las reuniones.							
3 Demostró disposición para cooperar con el grupo.							
4 Contribuyó frecuentemente a las discusiones de conceptos.							
5 Participó activamente en las reuniones y actividades.							
6 Demostró interés en las discusiones y actividades del grupo.							
7 Vino preparado(a) a las reuniones, actividades y discusiones del grupo.							
8 Demostró atención y apertura a los puntos y argumentos de sus compañeros							
9 Demostró liderazgo en las actividades del grupo.							
10 Formuló preguntas pertinentes a las discusiones del grupo.							
11 Contribuyó al grupo con material e información adicional.							
12 Demostró iniciativa y creatividad en las actividades de grupo.							
13 Completó las tareas asignadas.							
14 Contribuyó significativamente al trabajo que presentó el grupo.							

Nota (comentarios, al dorso)

## Anejo F

### Artículos a ser presentados en los distintos talleres

#### Taller Dos

[La administración y la red](#) (26/04/2000)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter1/red.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter1/red.html)

[Administración de la Calidad Total](#) (10/12/1998)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter1/calidad.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter1/calidad.html)

[Cómo mantener una perspectiva ética mientras se vigila a la competencia](#) (04/05/1999)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter5/etica.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter5/etica.html)

[Inorganización](#) (14/09/2000)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter10/inorganizacion.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter10/inorganizacion.html)

[Exploración del diseño de las organizaciones](#) (09/01/2000)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter10/exploracion.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter10/exploracion.html)

#### Taller Tres

[Herramientas de planificación estratégica y toma de decisiones](#) (28/10/1999)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter6/herramientas.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter6/herramientas.html)

[Respuesta rápida en el espacio exterior](#) (09/01/2001)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter7/espacio.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter7/espacio.html)

[Examen de la tarjeta de puntuación equilibrada](#) (22/06/2001)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter9/tarjeta.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter9/tarjeta.html)

#### Taller Cuatro

[El experimento de la Prisión de Stanford](#) (05/12/2000)



**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter14/stanford.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter14/stanford.html)

[Cómo facilitar el avance de los grupos](#) (27/10/1999)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter14/grupos.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter14/grupos.html)

[Manejo de conflictos entre grupos y entre organizaciones](#) (01/09/2000)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter14/conflictos.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter14/conflictos.html)

[Los empleados siguen lo que usted hace, no lo que dice; cómo reducir la rotación de personal](#) (18/07/2000)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter15/empleados.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter15/empleados.html)

[Fórmulas creativas para remunerar a los empleados](#) (15/12/1999)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter15/formulas.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter15/formulas.html)

[El poder en la cima: la historia de Carly Fiorina](#) (04/10/1999)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter16/poder.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter16/poder.html)

[Perspectivas de cómo ser líder](#) (10/06/1999)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter16/lider.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter16/lider.html)

### **Taller Cinco**

[Retroalimentación de 360 grados, ¿de verdad la quiere?](#) (04/10/1999)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter17/retroalimentacion.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter17/retroalimentacion.html)

[Conflicto creativo: trabajar para revivir el punto muerto](#) (10/06/1999)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter17/conflicto.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter17/conflicto.html)

[Comunicación de mensajes no verbales](#) (10/06/1999)

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter17/comunicacion.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter17/comunicacion.html)

*[Cómo encuentran ayuda los fabricantes](#)* (04/10/1999)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter18/ayuda.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter18/ayuda.html)

*[Cómo utilizar datos de la red para comparar regiones](#)* (10/06/1999)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter18/datos.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter18/datos.html)

*[Un nuevo Amazon.com para el gerente de compras](#)* (10/06/1999)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter18/amazon.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter18/amazon.html)

*[Un sistema de control fundado en el compromiso](#)* (04/10/1999)

[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4\\_la/medialib/internet/chapter19/sistema.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/medialib/internet/chapter19/sistema.html)

**Escuela de Estudios Profesionales  
Programa Ahora  
Universidad Metropolitana**

**Anejo G**

**Rúbrica para evaluar presentaciones orales con informe escrito**

Curso: \_\_\_\_\_  
Tema: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_  
Tiempo: \_\_\_\_\_

Estilo de presentación							Contenido						
	Valor	*	*	*	*	*		Valor	*	*	*	*	*
Dicción	5						Dominio del tema (no debe leer el material)	25					
-Uso correcto del vocabulario													
Tono de voz	5						Organización -estructura	5					
-modulación -entonación													
Motivación de la audiencia	5						Conclusión -análisis -recomendaciones	10					
-participación													
Uso de material y equipo	5						informe escrito -introducción -tabla de contenido -propuesta de investigación (contenido) -Reacción crítica -Referencias -Entrega a tiempo	40					
-audiovisual								5					
-tecnológico								5					
								15					
								5					
								5					
								5					
<b>Total</b>													

\*=Número de estudiante

Escalas:

5 = excelente, 4 = bueno, 3 = regular, 2 = puede mejorar, 1 = deficiente, 0 = aspecto no cubierto

10-9= excelente, 8-7 = bueno, 6-5 = regular, 4-3 = puede mejorar, 2-1 = deficiente, 0 = aspecto no cubierto

15-14= excelente, 13-10 = bueno, 9-6 = regular, 5-1 = deficiente, 0= aspecto no cubierto

25-21 = excelente, 20-16 = bueno, 15-10 = regular, 9-5 = puede mejorar, 4-1 = deficiente, 0 = aspecto no cubierto

Estudiantes:

#1 \_\_\_\_\_ Puntuación: \_\_\_\_\_

#2 \_\_\_\_\_ Puntuación: \_\_\_\_\_

#3 \_\_\_\_\_ Puntuación: \_\_\_\_\_

#4 \_\_\_\_\_ Puntuación: \_\_\_\_\_

#5 \_\_\_\_\_ Puntuación: \_\_\_\_\_

## **Anejo H**

### **PARTES DEL ENSAYO**

Un ensayo organizado consta de un párrafo introductor, tres o más párrafos de apoyo a la idea central del tema y un párrafo de cierre o de conclusión.

Todos los párrafos del ensayo cuentan con una idea central manifestada en una oración (oración temática) que habitualmente inaugura el discurso y además, de varias ideas secundarias que defienden, explican y amplían la idea central.

#### **I. Párrafo Introductorio**

El párrafo introductorio debe contener al principio oraciones sugestivas relacionadas con el tema y que atraigan el interés del lector. Luego presentas la **idea principal** del ensayo y el planteamiento del problema o la formulación de la tesis (**oración declaratoria**) a sustentar. La oración declaratoria es el “qué” y el “quién” del asunto o el tema del ensayo. Da sentido y dirección a todo el ensayo. Este párrafo puede contener, de acuerdo con tipo de ensayo, la tesis a ser demostrada, la opinión personal ó las opiniones de otras personas sobre el tema a ser desarrollado. También es un planteamiento del tema, en forma de preguntas, sin tener que contestarlas en ese momento; pero sí más adelante.

En una segunda oración, adelantas y enumeras los puntos sobresalientes (los aspectos de las **ideas centrales**) o partes a tratar en los párrafos del cuerpo del ensayo. Esta enumeración responder al plan que te has trazado en el desarrollo del tema al mismo tiempo que se convierte en una guía y dirección del ensayo. Luego escribes las oraciones que completan, amplían y sustentan la oración central, los motivos y la importancia del tema.

## II. Cuerpo(Párrafo de apoyo)

El cuerpo del ensayo es la parte donde se desarrolla y defiende la tesis planteada en la Introducción. Debe tener no menos de tres razonamientos que refuten, prueben y evidencie el planteamiento expuesto en la introducción.

Asigna un párrafo de apoyo que comience con una **oración temática** que establece y expone la **idea principal** del párrafo. La idea principal es la que presenta el razonamiento de convicción. Para cada párrafo, deberá haber una idea central. Para cada idea central, debe haber varias secundarias que, a su vez; ejemplifiquen y sostengan la idea central. La oración temática determina el sentido y el desarrollo del párrafo.

## III. Conclusión

En el párrafo final del ensayo se presenta brevemente:

- ▶ Un resumen de los puntos principales
- ▶ La reafirmación de la tesis defendida por el autor
- ▶ Las posibles soluciones al problema planteado
- ▶ Las nuevas posiciones, los nuevos hallazgos que fortalecen la tesis del autor y que refutan la posición contraria

También puedes:

- ▶ Insinuar, en forma de preguntas, nuevos planteamientos y tesis que se deriven de la exposición relacionada.
- ▶ Sugerir recomendaciones y señalar predicciones

Fuente: Quintana, Juan; *Desarrollo Estudiantil y destrezas de estudios*, (1991), Editorial TECHNE, Cap 10 El Ensayo , 115-127.

## **Anejo I**

### **DINAMICAS DE PRESENTACIÓN**

[www.cirm.org.mx/portal/documentos/Dinamicas\\_Diversas.doc](http://www.cirm.org.mx/portal/documentos/Dinamicas_Diversas.doc)

INTEGRANTES: 30 personas.

LUGAR: salón.

OBJETIVOS: - Medir el nivel de profundidad alcanzado en una conversación informal. - Distinguir las comunicaciones que tocan al yo profundo de las personas de aquellas que podrán compartirse con cualquier conocido.

1. Ejercicios de acercamiento interpersonal. Todos se colocan en círculo. Cada uno, desde su sitio y en silencio, mira por algunos segundos a todos los integrantes y luego elige a la persona que menos conoce y la invita a una entrevista recíproca. (Si el curso es mixto conviene que la pareja sea hombre - mujer. Y si el número de participantes es impar, un grupo será de tres personas). Durante diez minutos las parejas hablan sobre hechos y opiniones personales que permitan un conocimiento mutuo mínimo. Luego se colocan otra vez en círculo y cada persona va contando lo que descubrió en el otro y cómo se sintió en la conversación.
2. Presentación por tarjetas. Se reparten tarjetas con los nombres de los integrantes del curso (Sí alguien saca su propio nombre, lo cambia). Después de procede a entrevistar al compañero (a) cuyo nombre salió en la tarjeta. Cada pareja elige a otra y en el cuarteto uno presenta a la persona que conoció. No se puede hablar de sí mismo, al final puede hacerse preguntas directamente.
3. Presentación por características. (Este ejercicio consiste en tratar de ubicar la persona cuyas características están descritas en un papel o tarjeta). Se divide el curso en dos grupos. El profesor hace una descripción sobre uno de los grupos, de lo más característico y observable de cada uno. Y escribe esta característica en una tarjeta. El otro grupo, que no ha sido descrito, recibe las tarjetas de los descritos y debe ubicar a la persona por lo que lee en su tarjeta. Una vez que la ubica se conocen como en los ejercicios anteriores.