

**Telma Judith Barrientos Véliz**

**Texto Paralelo del Curso E120.01/02 Administración General del V Ciclo  
de la Carrera de Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y  
Técnico en Administración Educativa, Departamento de Pedagogía  
Facultad de Humanidades, Sede Central, Jornada domingo**

Asesor: Licenciada Patricia Castro de Rodas



**Facultad de Humanidades  
Departamento de Pedagogía**

Guatemala, noviembre de 2016

Este informe fue presentado por la autora como trabajo de Ejercicio Profesional Supervisado previo a optar al grado de Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa.

Guatemala, noviembre de 2016

## ÍNDICE

Contenido	Pág.
Introducción	i
<b>Capítulo I</b>	<b>1</b>
<b>1. Diagnóstico</b>	<b>1</b>
1.1. Datos generales de la institución	1
1.1.1. Nombre de la institución	1
1.1.2. Tipo de institución	1
1.1.3. Ubicación geográfica	1
1.1.4. Visión	1
1.1.5. Misión	2
1.1.6. Objetivos	2
1.1.7. Metas	3
1.1.8. Políticas	3
1.1.8.1. Docencia	3
1.1.8.2. Investigación	4
1.1.8.3. Extensión y servicio	4
1.1.9. Marco legal	4
1.1.10. Funciones generales	4
1.1.11. Estructura organizacional	6
1.1.12. Recursos	9
1.1.12.1. Humanos	9
1.1.12.2. Útiles y enseres de oficina	9
1.1.12.3. Mobiliario y equipo	10
1.1.12.4. Materiales de limpieza	11
1.1.12.5. Físicos	11
1.1.12.6. Financieros	12
1.2. Técnicas utilizadas para efectuar el diagnóstico	12
1.2.1. Observación	12
1.2.2. Encuesta	12
1.2.3. Análisis documental	12

1.3.	Lista de carencias	13
1.4.	Cuadro de análisis y priorización de problemas	14
1.5.	Análisis de viabilidad y factibilidad	15
1.6.	Problema seleccionado	17
1.7.	Solución propuesta como viable y factible	17
<b>Capítulo II</b>		<b>18</b>
<b>2.</b>	<b>Perfil del proyecto</b>	<b>18</b>
2.1.	Aspectos generales	18
2.1.1.	Nombre del proyecto	18
2.1.2.	Problema	18
2.1.3.	Localización	18
2.1.4.	Unidad ejecutora	18
2.1.5.	Tipo de proyecto	18
2.2.	Descripción del proyecto	19
2.3.	Justificación del proyecto	19
2.4.	Objetivos del proyecto	20
2.4.1.	General	20
2.4.2.	Específicos	20
2.5.	Metas	20
2.6.	Beneficiarios	20
2.6.1.	Directos	20
2.6.2.	Indirectos	20
2.7.	Fuentes de financiamiento y presupuesto	21
2.7.1.	Financiamiento	21
2.7.2.	Presupuesto	21
2.8.	Cronograma de actividades de ejecución del proyecto	22
2.9.	Recursos	23
2.9.1.	Humanos	23
2.9.2.	Materiales	23
2.9.3.	Físicos	23

<b>Capítulo III</b>	24
<b>3. Proceso de ejecución del proyecto</b>	24
3.1. Actividades y resultados	24
3.2 Productos y logros	25
3.2.1 Productos	25
3.2.2 Logros	25
<b>Capítulo IV</b>	192
<b>4. Proceso de evaluación</b>	192
4.1. Evaluación del diagnóstico	192
4.2. Evaluación del perfil del proyecto	192
4.3. Evaluación de la ejecución del proyecto	193
4.4. Evaluación final del proyecto	193
<b>Conclusiones</b>	194
<b>Recomendaciones</b>	195
<b>Referencias bibliográficas</b>	196
<b>Apéndice</b>	200
Plan de general del EPS	201
Apéndice A. Lista de cotejo bienes y ambientes de servicios	204
Apéndice B. Encuestas para docentes y estudiantes	205
Apéndice C. Lista de cotejo evaluación del diagnóstico	219
Apéndice D. Lista de cotejo evaluación del perfil	220
Apéndice E Lista de cotejo evaluación de la ejecución	221
Apéndice F. Cronograma de actividades de la ejecución	222
Apéndice G. Lista de cotejo de evaluación final	223
Lista de cotejo de evaluación del proyecto	224
Fotografías	225
<b>Anexos</b>	226

## INTRODUCCIÓN

Como parte del Ejercicio Profesional Supervisado de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala de la Facultad de Humanidades, previo a optar al título de Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa, es necesaria la realización del Ejercicio Profesional Supervisado.

El Ejercicio Profesional Supervisado se realizó en la Facultad de Humanidades, sede central, jornada domingo. Consta de cuatro etapas importantes Diagnóstico Institucional, Perfil del Proyecto, Ejecución del Proyecto y Evaluación, cada una de ellas debe cumplir con un propósito específico que adelante explicaré.

**El capítulo I Diagnóstico institucional**, consiste en conocer datos generales e importantes de la institución, se utiliza la técnica de investigación a través de la aplicación de diferentes herramientas como encuestas, observación y aplicación de matrices (lista de carencias y necesidades, matriz de priorización de problemas y el análisis de viabilidad y factibilidad), todo esto con el propósito de conocer la entidad, sus objetivos y metas. También dentro de esta etapa, se busca identificar una carencia o problema y buscar una solución viable y factible, dando así inicio al proyecto.

**El capítulo II Perfil del proyecto**, es el plan propuesto del proyecto, por lo que se elabora en consecuencia al problema identificado en la fase anterior, se propone una posible solución al mismo, y esta debe ser viable y factible como enunciamos anteriormente. De la descripción y justificación del proyecto que contiene esta fase, dependerá en gran medida la aceptación de la ejecución del mismo. Esta etapa también contiene el objetivo general y específicos del proyecto, así mismo las metas y describe a quienes beneficiará.

**En el capítulo III Ejecución del proyecto**, como su nombre lo dice, se hace referencia a la ejecución del proyecto a través de un cronograma de actividades con los respectivos resultados, finalmente se enumeran los productos y logros obtenidos y se adjunta una copia del producto elaborado.

**En el capítulo IV Evaluación**, se aplicó una lista de cotejo a cada una de las fases realizadas, desde el diagnóstico institucional hasta la acción final del proyecto, esto con el objeto de determinar, si cada una de las fases cumplió total o parcialmente con su respectivo propósito.

Al final se adjuntan los documentos proporcionados a la epesista, y los elaborados por ella misma, que dan respaldo a las actividades realizadas para la ejecución del proyecto, estos se encuentran en los apéndices y los anexos.

# Capítulo1

## Diagnóstico

### 1.1 Datos generales de la institución

#### 1.1.1 Nombre de la Institución

Facultad de Humanidades

#### 1.1.2 Tipo de Institución

Pública de servicios educativos superiores.

#### 1.1.3 Ubicación Geográfica

La Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se encuentra ubicada en el edificio S4, bajo las coordenadas geográficas 14.5867898, -90.5508666 en la Ciudad Universitaria, Campus Central, zona 12 Guatemala, C.A.

La Facultad de Humanidades ocupa un área de 3,500 metros cuadrados, 45 metros destinados para oficinas del área administrativa; 12.50 metros para la Oficina de ayudas audiovisuales y 4,542 metros cuadrados para aulas, jardines y corredores.

La Facultad de Humanidades está localizada en la 12 av. de la zona 12, así mismo por ser una ubicación urbana tiene dos vías de acceso al sur por el Periférico y al oeste por la Petapa que facilitan el ingreso a dicha institución. Siendo la máxima autoridad el rector que administra y organiza la institución. (Fahusac, 2015)

#### 1.1.4 Visión

Ser la entidad rectora en la formación de profesionales humanistas, con base científica y tecnológica de acuerdo con el momento socioeconómico, cultural, geopolítico y educativo, con impacto en las políticas de desarrollo nacional, regional e internacional. (Fahusac, 2015)



### **1.1.5 Misión**

La Facultad de Humanidades, es la Unidad Académica de la Universidad de San Carlos de Guatemala, especializada en la formación de profesionales con excelencia académica en las distintas áreas humanísticas, que incide en la solución de los problemas de la realidad nacional.(Fahusac, 2015)

### **1.1.6 Objetivos**

La Facultad de Humanidades se propone, como objetivos fundamentales:

- 1.1.6.1** Integrar el pensamiento universitario, mediante una visión conjunta y universal de los problemas del hombre y del mundo.
- 1.1.6.2** Investigar en los campos de las disciplinas filosóficas, históricas, literarias, pedagógicas, psicológicas, lingüísticas, y en los que con ellas guardan afinidad y analogía
- 1.1.6.3** Enseñar las ramas del saber humano enunciadas en el inciso anterior, en los grados y conforme a los planes que adelante se enuncian.
- 1.1.6.4** Preparar y titular a los Profesores de Segunda Enseñanza (Enseñanza Secundaria) tanto en las Ciencias Culturales como en las Ciencias Naturales y en las artes. Para este propósito debe colaborar estrechamente con las demás Facultades que integran la Universidad de San Carlos de Guatemala, así como con las Academias, Conservatorios e Institutos que ofrecen enseñanzas especializadas.
- 1.1.6.5** Dar en forma directa a los universitarios, y en forma indirecta a todos los interesados en las cuestiones intelectuales, una base de cultura general y de conocimientos sistemáticos del medio nacional, que les es indispensable para llenar eficazmente su cometido en la vida de la comunidad.
- 1.1.6.6** Crear una amplia y generosa conciencia social en el conglomerado universitario, a fin de articular la función de la Universidad y de sus estudiantes y egresados con las altas finalidades de la colectividad.

- 1.1.6.7** Realizar las labores de extensión cultural que son necesarias para mantener vinculada a la Universidad con los problemas y con las realidades nacionales.
- 1.16.8** Coordinar sus actividades con Bibliotecas, Museos, Academias, Conservatorios y con todas aquellas instituciones que puedan cooperar a la conservación, al estudio, a la difusión y al avance del arte y de las disciplinas humanísticas.
- 1.1.6.9** Cumplir todos aquellos otros objetivos que por su naturaleza y su orientación le competen. (Fahusac 2015)

### **1.1.7 Metas**

- 1.1.7.1** Acreditar las carretas que la institución ofrece.
- 1.1.7.2** Formar profesionales en el área de la educación.
- 1.1.7.3** Proveer las experiencias necesarias para el desarrollo intelectual, emocional, social y ético, del estudiante de manera que alcance su potencial y pueda contribuir activamente al desarrollo de la sociedad.
- 1.1.7.4** Estimular la capacidad para el aprendizaje continuo, la responsabilidad de su propio conocimiento y la conciencia de su potencial como miembro que aporta al desarrollo del país y de la comunidad internacional.
- 1.1.7.5** Fomentar la actividad investigativa y creadora encaminada a buscar soluciones a los diversos problemas. (Clubensayos, 2014)

### **1.1.8 Políticas**

#### **1.1.8.1 Docencia**

- 1.1.8.1.1** Formar profesionales con adecuado equilibrio en su formación humanística, científica y tecnológica dentro del contexto histórico, económico y socioeducativo del país.
- 1.1.8.1.2** Desarrollar actitudes y capacidades innovadoras con metodologías participativas.

**1.1.8.1.3** Brindar oportunidades de formación a todos los sectores, especialmente aquellos que tienen a cargo la formación personal en el ámbito regional y local.

### **1.1.8.2 Investigación**

**1.1.8.2.1** Desarrollar investigación básica y aplicada en áreas que respondan a necesidades determinadas por la comunidad.

**1.1.8.2.2** Promover sistemas de información que sirvan de base estructural para nuevos estudios y proyectos académicos u de comunidad.

### **1.1.8.3 Extensión y servicio**

**1.1.8.3.1** Proponer soluciones a los problemas seleccionados con la cobertura de servicios de la Facultad de Humanidades. (Fahusac, 2015)

## **1.1.9 Marco legal**

La Facultad de Humanidades fue creada mediante el Acta No. 78, punto décimo sexto del Consejo Superior Universitario de fecha 17 de septiembre de 1945. Como consecuencia de lo anterior la Facultad de Humanidades inició sus funciones con cuatro secciones: Filosofía, Historia, Letras y Pedagogía. El grado se obtenía luego de cuatro años de estudio y dos más para el Doctorado. Además de estos títulos la Facultad ofrecía certificaciones de asistencia a estudiantes no inscritos formalmente. (Fahusac, 2015)

## **1.1.10 Funciones generales**

Son funciones generales de la Facultad de Humanidades las siguientes:

**1.1.10.1** Formar docentes e investigadores capaces de conocer, analizar e interpretar la realidad histórica nacional, vinculada a la tradición intelectual heredada en un marco constituido por los distintos campos

humanísticos; transmitiendo el resultado de este proceso tanto en la docencia como en la publicación de trabajos.

- 1.1.10.2** Formar profesionales que promuevan y fomenten la práctica y enseñanza del arte así como la conservación y preservación del patrimonio artístico cultural guatemalteco.
- 1.1.10.3** Preparar Profesores de Enseñanza Media en Artes, Filosofía, en Idioma Inglés, en Letras y Pedagogía, para impartirlo en el nivel medio.
- 1.1.10.4** Coordinar los programas de proyección cultural de la Facultad.
- 1.1.10.5** Orientar la docencia, fomentar la investigación científica, promover la extensión cultural intra y extra-facultativa.
- 1.1.10.6** Integrar los esfuerzos por la superación académica de los/las profesionales universitarios (as) en general y en particular a quienes obtengan grado académico de licenciatura en cualquiera de las carreras afines a las humanidades.
- 1.1.10.7** Promover la investigación científica en los campos: administrativo, artístico, bibliotecológico, currículo, derechos humanos, docencia, evaluación, filosófico, histórico, intercultural, investigativo, lingüístico-literario, pedagógico o de cualquier otra especialidad que se creare dentro de la Facultad de Humanidades.
- 1.1.10.8** Contribuir al planteamiento, estudio y resolución de los problemas nacionales desde el punto de vista cultural y educativo; con espíritu patriótico.
- 1.1.10.9** Resolver en materia de su competencia las consultas que le formulen los organismos universitarios estatales y otras entidades. (Fahusac, 2015)

### **1.1.11 Estructura organizacional**

La Facultad de Humanidades es el órgano rector encargado de la educación superior.

Para su mejor funcionamiento y de conformidad con las leyes y estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, está conformada por diferentes dependencias de índole administrativa, académica, extensión y servicio.

En primer instancia cuenta con Junta Directiva, integrada por el Decano quien la preside, el (la) Secretaria (o) Académica (o) y cinco vocales de los cuales dos son profesores titulares, un profesional representante del Colegio de Humanidades y dos estudiantiles. Todas las vocalías son electas para un período de cuatro años, exceptuando las estudiantiles que son anuales.

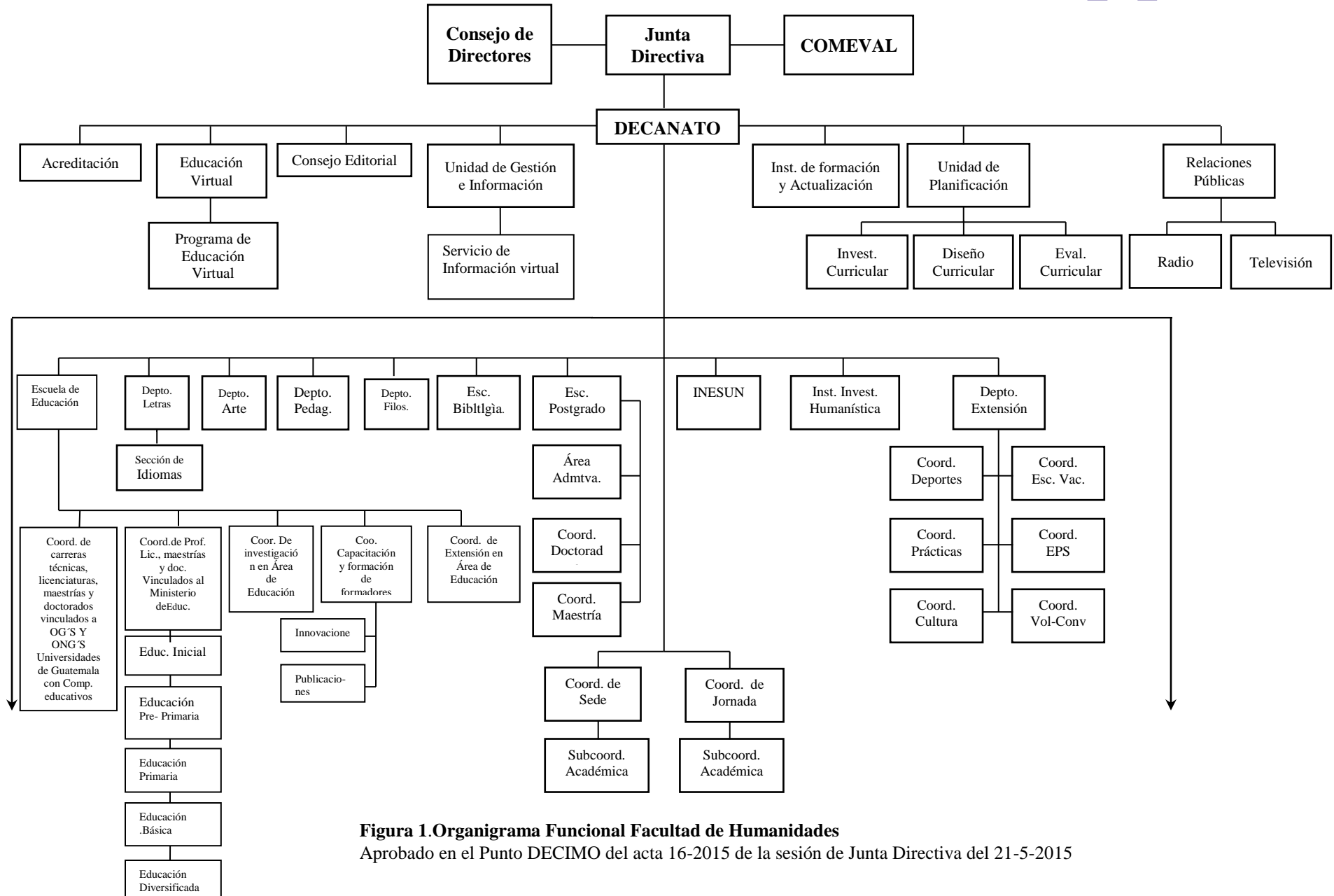
El Decanato es la instancia ejecutiva de la Facultad ejercida por el Decano, quien la representa en actos administrativos y académicos nacionales e internacionales. Es electo tanto por estudiantes como por profesores titulares, para un período de cuatro años prorrogable, con base en el Estatuto Universitario, parte Académica.

Del Decanato dependen todas las demás instancias así: Consejo de Directores, ente asesor del Decanato que reúne a los Directores de los ocho Departamentos Arte, Bibliotecología, Extensión, Filosofía, Letras, Pedagogía, Post-grado y Departamento de Investigación Humanística, al menos una vez al mes para tratar respecto de la implementación y ejecución de la planificación académica y presupuestaria anual.

La Unidad de Planificación, también ente asesor del Decanato, en el área específica del currículo, proyectos, planificación, investigación, programación, capacitación y asesoramiento.

La Secretaría Académica, funge como secretaria de la Junta Directiva quien la elige a propuesta de una terna presentada por el Decano para un período de cuatro años prorrogable, sus instancias son: el control académico, oficina de asuntos estudiantiles, biblioteca, audiovisuales y secretaría adjunta. Dentro de sus dependencias se encuentran: la recepción e información, tesorería, impresión, archivo, vigilancia, servicios operativos y mensajería. (Fahusac, 2015)

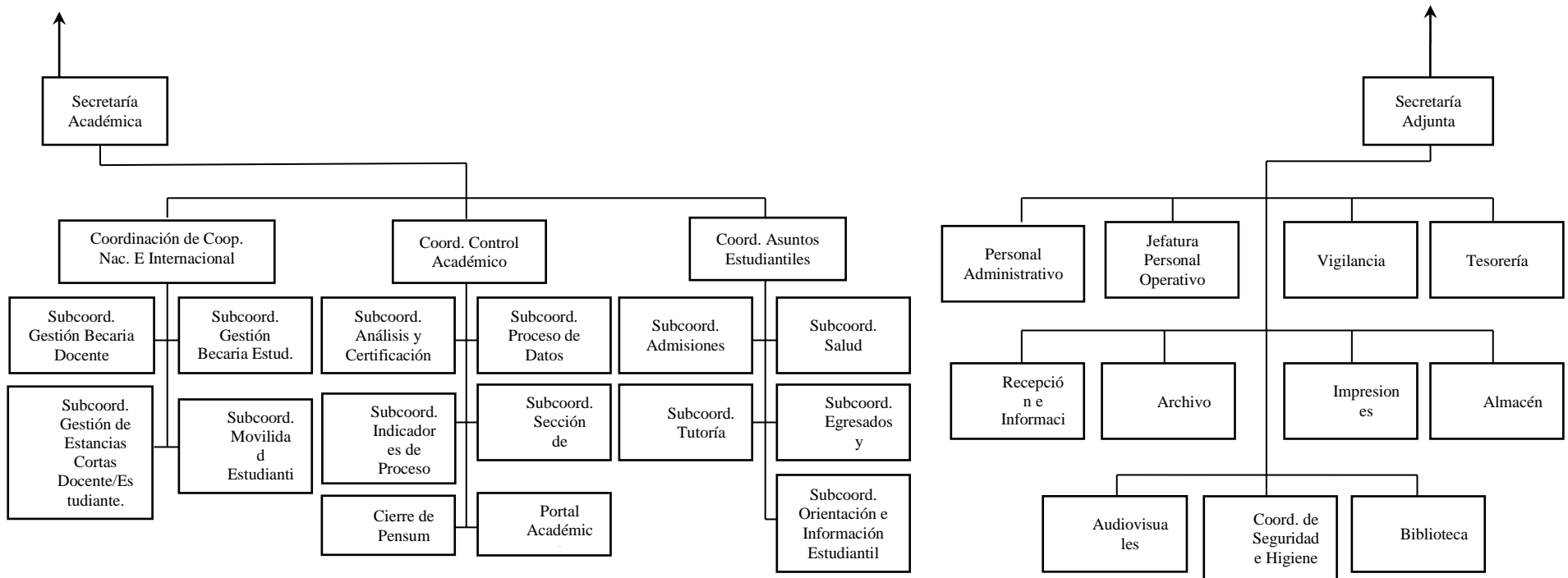
### 1.1.11.1 Organigrama funcional (parte 1)



**Figura 1. Organigrama Funcional Facultad de Humanidades**

Aprobado en el Punto DECIMO del acta 16-2015 de la sesión de Junta Directiva del 21-5-2015

### 1.1.11.1 Organigrama funcional (parte 2)



**Figura 2. Organigrama funcional Facultad de Humanidades**

Aprobado en el Punto DECIMO del acta 16-2015 de la sesión de Junta Directiva del 21-5-2015

## **1.1.12 Recursos**

### **1.1.12.1 Humanos**

- Autoridades
- Trabajadores administrativos
- Catedráticos titulares
- Catedráticos interinos
- Trabajadores operativos
- Estudiantes

### **1.1.12.2 Útiles y enseres de oficina**

- hojas de todo tipo y tamaño
- engrapadoras
- perforadores
- fólderres
- carpetas
- archivadores
- tinta para impresoras
- lapiceros
- sacapuntas
- almanaques
- ganchos para folder
- reglas
- clips
- cd's
- pistolas de silicón
- tijeras
- cajas
- libros
- lápices
- borradores
- marcadores variados



### **1.1.12.3 Mobiliario y equipo**

- escritorios secretariales
- sillas secretariales
- archivos
- librerías
- estantes
- sillas plásticas
- computadoras de escritorio
- impresoras
- fotocopadoras
- usb
- máquinas de escribir
- video cámaras
- fax
- calculadoras
- estanterías
- gabinetes
- lockers
- tándems
- cañoneras
- pizarrones
- pupitres
- cátedras
- teléfonos
- laptops
- relojes
- televisores
- cámaras fotográficas

#### **1.1.12.4 Materiales de limpieza**

- escobas
- trapeadores
- desinfectantes
- ceras
- botes para basura
- palas
- bolsas plásticas para basura
- señal de piso mojado
- jabón
- balde exprimidor amarillo
- esponjas
- limpiador de vidrio
- cepillo para inodoros
- guantes de goma
- cloro
- desodorante ambiental

#### **1.1.12.5 Físicos**

- Edificio S-4 / S-12
- Oficinas
- Salones de clases
- Salón de docentes
- Servicios sanitarios
- Biblioteca
- Bodega
- Conserjería
- Centro de ayudas audiovisuales
- Almacén
- Oficina de la Asociación de Estudiantes
- Fotocopiadores
- Cubículos de docentes

### **1.1.12.6 Financieros**

El Presupuesto de Ingresos y Egresos para el Ejercicio del año 2015 de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presentado por la Dirección General Financiera, asignado a la Facultad de Humanidades para su Plan de Funcionamiento es la cantidad de Veintiséis Millones Setecientos Setenta Mil Ciento Veinticuatro Quetzales exactos (Q 26, 770, 124.00).

La Facultad de Humanidades cuenta con un Plan Autofinanciable que asciende a Catorce Millones Setenta y Siete Mil Ciento Cuatro Quetzales (Q 14, 077, 104) invertidos en actividades desarrolladas durante el año como la Escuela de Vacaciones, Escuela de Postgrados, Exámenes de Recuperación y Exámenes Técnicos y Profesionales de la Facultad. (Usac, 2015)

## **1.2 Técnicas utilizadas para realizar el diagnóstico**

### **1.2.1 Observación**

Por medio de una lista de cotejo se anotaron todos los bienes y ambientes de servicios que posee la Facultad de Humanidades internas y externas del edificio S-4 / S-12. (Apéndice A).

### **1.2.2 Encuesta**

Con esta técnica se encuestó a 11 docentes y 99 estudiantes, quienes formaron parte de nuestra muestra para dar respaldo al problema seleccionado y desarrollar la solución a través de nuestro proyecto. (Apéndice B).

### **1.2.3 Análisis documental**

Con los documentos en mano se realizó el análisis de cada uno de ellos y se clasificaron los que se integrarían al informe del proyecto.

### **1.3 Lista de carencias**

- 1.3.1** Demanda de servicios educativos.
- 1.3.2** Docentes imparten hasta cuatro cursos en la misma jornada.
- 1.3.3** Sobrepoblación estudiantil.
- 1.3.4** Presupuesto insuficiente para la jornada domingo.
- 1.3.5** Insuficiencia de servicio de café internet.
- 1.3.6** Inexistencia de laboratorio de cómputo.
- 1.3.7** Inexistencia de personal de seguridad.
- 1.3.8** Inexistencia de cámaras de vigilancia.
- 1.3.9** Ingreso de personas no deseadas a la facultad.
- 1.3.10** Riesgo de asaltos.
- 1.3.11** Servicios sanitarios insuficientes.
- 1.3.12** Basura orgánica e inorgánica dentro de las instalaciones.
- 1.3.13** No hay recipientes de basura identificados para colocar desechos orgánicos e inorgánicos.
- 1.3.14** Préstamos de otros edificios para funcionamiento de la facultad de humanidades, jornada domingo.
- 1.3.15** Inexistencia de oficina administrativa en jornada domingo.
- 1.3.16** Inexistencia de equipo de cómputo para oficina administrativa.
- 1.3.17** Horarios para procesos administrativos muy cortos en jornada domingo

**Tabla 1:****1.4 Cuadro de análisis de los problemas**

Problemas detectados	Factores que los producen	Solución propuesta
1. Insuficiencia de personal docente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demanda de servicios educativos.</li> <li>2. Docentes imparten hasta cuatro cursos en la misma jornada.</li> <li>3. Sobre población estudiantil.</li> <li>4. Presupuesto insuficiente para la jornada domingo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar una auxiliatura de apoyo al docente.</li> <li>2. Elaborar texto paralelo como herramienta de apoyo para desarrollar los contenidos del curso.</li> <li>3. Contratación de personal docente.</li> <li>4. Gestionar el pago del presupuesto asignado constitucionalmente.</li> </ol>
2. Insuficiencia de recursos tecnológicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insuficiencia de servicio de café-internet.</li> <li>2. Inexistencia de laboratorio de cómputo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar un laboratorio de cómputo.</li> <li>2. Gestionar donación de equipo de cómputo.</li> </ol>
3. Inseguridad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inexistencia de personal de seguridad.</li> <li>2. Inexistencia de cámaras de vigilancia.</li> <li>3. Ingreso de personas no deseadas a la facultad</li> <li>4. Riego de asaltos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar personal de seguridad.</li> <li>2. Colocar sistema de alarma.</li> <li>3. Mayor control y vigilancia en los alrededores.</li> <li>4. Mayor control y vigilancia en los alrededores</li> </ol>
4. Insalubridad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicios sanitarios insuficientes.</li> <li>2. Basura orgánica e inorgánica dentro de las instalaciones.</li> <li>3. No hay recipientes de basura identificados para colocar desechos orgánicos e inorgánicos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar los servicios sanitarios.</li> <li>2. Colocar recipientes para clasificación de desechos.</li> <li>3. Identificar los recipientes existentes.</li> </ol>
5. Aglomeración en aulas escolares	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insuficiencia del espacio en las aulas escolares.</li> <li>2. Préstamo de otros edificios para funcionamiento de la Facultad de Humanidades, jornada domingo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliación de instalaciones</li> <li>2. Construir nuevas instalaciones</li> </ol>
6. Deficiencia en los servicios administrativos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inexistencia de oficina administrativa en jornada domingo.</li> <li>2. Inexistencia de equipo de cómputo para oficina administrativa.</li> <li>3. Horarios para procesos administrativos muy cortos en jornada domingo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar una oficina para servicios administrativos en la jornada domingo.</li> <li>2. Gestionar donación de equipo de cómputo.</li> <li>3. Ampliación de horarios de oficina.</li> </ol>

**Nota:** Cuadro de análisis de los problemas con base a: Méndez Pérez José Bidel: Proyectos, elementos propedéuticos, 12ª. Edición, 2012.

Tabla2:

## 1.5 Análisis de viabilidad y factibilidad

Opciones sometidas al análisis de viabilidad y factibilidad

1. Elaborar un texto paralelo y voluntariado docente
2. Contratar personal docente

Opciones de solución		1		2	
Indicadores para hacer análisis de cada estudio		Si	No	Si	No
<b>FINANCIERO</b>					
1.	¿Se cuenta con suficientes recursos financieros?	X			X
2.	¿Se cuenta con financiamiento externo?	X			X
3.	¿El proyecto se realizará con recursos propios?	X			X
4.	¿Se cuenta con fondos extras para imprevistos?	X			X
5.	¿Se ha contemplado el pago de impuestos?		X	X	
<b>ADMINISTRACIÓN</b>					
6.	¿Se tiene la autorización para realizar el proyecto?	X			X
7.	¿Se tiene un estudio diagnóstico previo a realizar el proyecto?	X			X
8.	¿Se tiene representación de grupo, el cual será mediador entre los estudiantes y autoridades del establecimiento?	X			X
9.	¿Existen autoridades que amparen la ejecución y culminación del proyecto?	X			X
10.	¿El proyecto cumple con todos los procesos administrativos que la institución requiere?	X			X
<b>TÉCNICO</b>					
11.	¿Se tienen las instalaciones adecuadas para la realización del proyecto?	X		X	
12.	¿Se diseñó un cronograma de actividades para la ejecución del proyecto?	X			X
13.	¿Se tiene bien definida la cobertura total del proyecto?	X			X
14.	¿Se tienen los insumos necesarios para el proyecto?	X			X
15.	¿Se ha cumplido con las especificaciones apropiadas en la elaboración del proyecto?	X			X

16.	¿El tiempo programado es suficiente para ejecutar el proyecto?	X			X
17.	¿Se ha definido claramente las metas?	X			X
18.	¿Las actividades responden a los objetivos del proyecto?	X			X
19.	¿Se tiene la opinión multidisciplinaria para la ejecución del proyecto?	X			X
20.	¿Existe la planificación de la ejecución del proyecto?	X			X
<b>MERCADO</b>					
21.	¿El proyecto tiene la aceptación de la comunidad educativa del establecimiento?	X			X
22.	¿El proyecto satisface la necesidad del establecimiento?	X		X	
23.	¿La planificación de las actividades a realizar tiene impacto en los beneficiarios del proyecto?	X		X	
24.	¿El proyecto puede ser abastecido con los insumos necesarios para su ejecución?	X			X
25.	¿Existen proyectos similares en el área?		X	X	
26.	¿Se cuenta con las personas necesarias para la ejecución del proyecto?	X			X
<b>CULTURAL</b>					
27.	¿El proyecto está diseñado acorde a la cultura del área?	X		X	
28.	¿El proyecto responde a las expectativas culturales de la comunidad educativa?	X		X	
29.	¿El proyecto va dirigido a una etnia en específico?		X		X
30.	¿El proyecto impulsa la equidad de género?	X		X	
<b>SOCIAL</b>					
31.	¿El proyecto generó algún conflicto en la comunidad educativa?		X		X
32.	¿El proyecto está enfocado en beneficiar a toda la institución?	X		X	
33.	¿El proyecto promueve la unión de todos los integrantes involucrados en el mismo?	X		X	
34.	¿El proyecto toma en cuenta a las personas sin importar su nivel académico?	X		X	
35.	¿El proyecto está dirigido a un grupo de estudiantes en específico?	X		X	
<b></b>					

<b>FÍSICO NATURAL</b>					
36.	¿El clima permite la elaboración del proyecto?	X		X	
37.	¿El área del terreno es apropiada para la ejecución del proyecto?	X		X	
38.	¿Se tiene recursos naturales renovables en el área del proyecto?	X		X	
39.	¿Existen riesgos naturales?		X	X	
<b>ECONÓMICO</b>					
40.	¿Se ha establecido el costo total del proyecto?	X			X
41.	¿Existe un presupuesto detallado de ejecución?	X			X
42.	¿El proyecto es rentable en términos de utilidad?	X			X
43.	¿El proyecto es rentable a corto plazo?	X			X
44.	¿El costo del proyecto es adecuado en relación a la inversión?	X		X	
45.	¿Se cuenta con la cobertura económica para la ejecución?	X			X
<b>RELIGIOSA</b>					
46.	¿El Proyecto respeta los distintos credos de la sociedad?	X		X	
47.	¿El proyecto tendrá la aceptación de los diferentes grupos Religiosos?	X		X	
48.	¿El proyecto afectará las prácticas religiosas?		X		X
<b>TOTAL</b>		<b>42</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>23</b>

**Nota:** Análisis de viabilidad y factibilidad con base a: Méndez Pérez José Bidel: Proyecto elementos propedéuticos, 2ª. Edición, 2002.

## 1.6 Problema seleccionado

Insuficiencia de personal docente

## 1.7 solución propuesta como viable y factible

Elaborar un texto paralelo por medio de un voluntariado docente.



## **CAPÍTULO II**

### **PERFIL DEL PROYECTO**

#### **2.1 Aspectos Generales**

##### **2.1.1 Nombre del Proyecto**

Texto paralelo del curso E120.01/02 “Administración General” del V ciclo de la carrera de Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Administración Educativa, Departamento de pedagogía, Facultad de Humanidades, Sede Central, Jornada Domingo.

##### **2.1.2 Problema**

Insuficiencia de personal docente, en la Facultad de Humanidades, Sede Central, Jornada domingo.

##### **2.1.3 Localización**

Facultad de Humanidades Sede Central, edificio S4/S12 Ciudad Universitaria, zona 12.

##### **2.1.4 Unidad Ejecutora**

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Humanidades

##### **2.1.5 Tipo de proyecto**

Producto pedagógico

## **2.2 Descripción del Proyecto**

Consiste en elaborar un texto paralelo esquematizando los contenidos del curso, integra descripciones, definiciones, técnicas de aprendizaje y actividades desarrolladas en el salón de clases. El texto paralelo contiene al final de cada unidad un PNI, técnica que nos ayudará a mejorar y a enriquecer la experiencia del aprendizaje del curso.

Se realizó un voluntariado docente durante un semestre para ir integrando los contenidos en un orden determinado y lógico; y a la vez apoyar al catedrático titular en todas aquellas tareas imperativas, tales como: control de asistencia, gestión de equipo audio visual para el desarrollo del curso, ejecutar clases directas implementando la metodología para el desarrollo de las mismas, recibir el producto de las diferentes actividades desarrolladas en clase por parte de los estudiantes , recepción de tareas, aportar y compartir con los estudiantes comentarios, puntos de vista y conocimientos.

Se orientó y apoyó a los estudiantes en las actividades de desarrollo de los contenidos del curso, formar parte en actividades de observación y evaluación, planificar y organizar el curso en general.

## **2.3 Justificación del Proyecto**

Según el análisis de la investigación ejecutada en la jornada domingo de la Facultad de Humanidades, muestra que en el curso E120.01/02 “Administración General” del V ciclo de la carrera de Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Administración Educativa, Sede Central, Jornada Domingo, se necesita implementar estrategias que ayuden a mejorar el desarrollo del curso, por lo cual, el texto paralelo elaborado como herramienta de apoyo ayudará a enriquecer y alcanzar los contenidos en el tiempo establecido para el desarrollo del mismo.

La sobrecarga de trabajo en los docentes, la insuficiencia de personal docente y la sobre población estudiantil de la jornada domingo deriva muchas veces en que los contenidos de los cursos no se alcancen satisfactoriamente o en su totalidad. Por tal

razón, el texto paralelo será una herramienta pedagógica elaborada para apoyar a los docentes y discentes en el abordaje de los contenidos de una manera eficiente.

## **2.4 Objetivos del Proyecto**

### **2.4.1 General**

Contribuir con el desarrollo académico humanístico de los estudiantes de la Facultad de Humanidades, Sede Central, Jornada domingo.

### **2.4.2 Específicos**

**2.4.2.1** Elaborar un texto paralelo de acuerdo al programa del curso.

**2.4.2.2** Ejecutar cinco clases directas con los contenidos del curso.

**2.4.2.3** Apoyar en las diferentes actividades planificadas por el docente titular.

## **2.5 Metas**

**2.5.1** Texto paralelo elaborado

**2.5.2** Cinco clases directas realizadas

## **2.6 Beneficiarios**

### **2.6.1 Directos**

**2.6.1.1** Catedráticos de la Facultad de Humanidades.

**2.6.1.2** Estudiantes de la Facultad de Humanidades

### **2.6.2 Indirectos**

**2.6.2.1** Facultad de humanidades.

**2.6.2.2** Universidad de San Carlos de Guatemala.

**Tabla3:****2.7 Fuentes de Financiamiento y presupuesto****2.7.1 Financiamiento**

Epesista

**2.7.2 Presupuesto**

DESCRIPCIÓN	TOTAL
Papel bond tamaño carta/oficio	Q. 240.00
Impresiones	Q. 375.00
Empastado	Q. 300.00
Uso de internet	Q. 500.00
Tinta para impresora	Q. 150.00
Transporte	Q. 400.00
Comida	Q.400.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q.2,265.00</b>

Elaboración propia



## **2.9 Recursos**

### **2.9.1 Humanos**

- Personal administrativo
- Personal técnico-administrativo
- Personal docente
- Estudiantes
- Epesista

### **2.9.2 Materiales**

- impresiones
- mobiliario y equipo

### **2.9.3 Físicos**

- Edificio S-4
- Edificio S- 12
- Biblioteca Central USAC
- Biblioteca Facultad de Humanidades

## CAPÍTULO III

### PROCESO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Tabla5:

#### 3.1. Actividades y resultados

No.	Actividad	Descripción	Fecha	Resultados obtenidos
1.	Reunión con autoridades	Se realizó reunión con la Coordinadora de la Jornada domingo, sobre apoyo a la ejecución del proyecto.	12/07/2015	Se aprueba la ejecución del proyecto
2.	Reunión con docentes.	Se realizó reunión con el docente que imparte el curso.	19/07/2015	Se recibe el programa del curso, listado de los alumnos, se inicia la ejecución del proyecto.
3.	Ejecutar proyecto.	Se desarrolló en el segundo semestre lectivo.	19/07/2015 29/11/2015	Ejecución del voluntariado docente y elaboración del texto paralelo.
4.	Realizar investigaciones documentales	Visitas a la biblioteca central USAC y a la biblioteca de la FAHUSAC.	22/07/2015 24/07/2015	Recopilación de información pertinente para la elaboración del proyecto.
5.	Consultas vía electrónica.	Se descargó información documental de los contenidos del programa del curso	19/07/2015 29/11/2015	Obtención de información e gráfica.
6.	Redacción de texto paralelo	Se realizó en tres semanas consecutivas	6/12/2015 20/12/2015	Texto paralelo
7.	Presentar texto paralelo para la primera revisión	Se entregó borrador del texto paralelo para observación, a la catedrática del curso.	24/01/2016	Corregir el texto paralelo.
8.	Realizar correcciones al texto paralelo	Se realizaron las correcciones pertinentes.	7/02/2016	Aprobación de la Catedrática.
9.	Presentar texto paralelo	Presentación del texto paralelo corregido a la catedrática del curso.	25/02/2016	Visto bueno de la catedrática.
10.	Entregar proyecto.	Se hace entrega de las copias digitales y textuales del texto paralelo.	6/03/2016	Entrega del Proyecto.

Elaboración propia

## 3.2 Productos y logros

3.2.1 Producto	3.2.2 Logros
<p>Texto paralelo del Curso E120.01/02 Administración General del V Ciclo de la Carrera de Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Administración Educativa, Departamento de Pedagogía Facultad de Humanidades, Sede Central, Jornada domingo.</p>	<p>Apoyo al docente titular del curso E120.01/02 "Administración General" a través del voluntariado docente y elaboración del texto paralelo.</p> <p>Mejor atención a los alumnos del curso E120.01/02 "Administración General" del VIII ciclo.</p>

Elaboración propia





Departamento de pedagogía

Sede central

Jornada domingo

Curso: E120.01/02 Administración General

Carrera: Profesorado de enseñanza Media y Técnico en Administración Educativa

# TEXTO PARALELO

Epesista: Telma Judith Barrientos Véliz

Carné: 201117147

## ÍNDICE

Contenido	Pág.
Introducción	i
Justificación	ii
Objetivo general	ii
Objetivos específicos	ii
Descripción de texto paralelo	1
Descripción de técnica de aprendizaje P.N.I	3
Descripción de contenidos unidad I	4
Actividades de aprendizaje unidad I	13
Descripción de las técnicas de desempeño unidad I	14
Evaluación	18
P.N.I	18
Descripción de contenidos unidad II	19
Actividades de aprendizaje unidad II	35
Descripción de las técnicas de desempeño unidad II	36
Evaluación	39
P.N.I	39
Descripción de contenidos unidad III	40
Actividades de aprendizaje unidad III	64
Descripción de las técnicas de desempeño unidad III	65
Evaluación	70
P.N.I	71
Descripción de contenidos unidad IV	72
Actividades de aprendizaje unidad IV	84
Descripción de las técnicas de desempeño unidad IV	85
Evaluación	87
P.N.I	87
Descripción de contenidos unidad V	88
Actividades de aprendizaje unidad V	97

Descripción de las técnicas de desempeño unidad V	98
Evaluación	101
P.N.I	101
Descripción de contenidos unidad VI	102
Actividades de aprendizaje unidad VI	115
Descripción de las técnicas de desempeño unidad VI	116
Evaluación	119
P.N.I	119
Experiencia Personal	120
Aportes	121
Recursos	122
Referencias bibliográficas	124
Apéndice	129
Anexos	130

## INTRODUCCIÓN

Dentro del pensum académico de Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Administración Educativa se inscribe el curso E120.01/02 Administración General, el cual constituye parte importante en la formación del estudiante.

“El curso proporciona al estudiante la teoría básica de la administración en cuanto a sus conceptos, teorías, y relaciones con otras ciencias. Así mismo proporciona los modelos e instrumentos administrativos modernos, sus aplicaciones en la planificación, diagnóstico, pronóstico y control en forma interna y externa de las instituciones escolares, además incluye el conocimiento de las unidades de planificación y de control en el sector público y privado”<sup>1</sup>

El programa del curso permite organizar y detallar un proceso pedagógico, brinda orientación al docente respecto a los contenidos que debe impartir, la forma en que tiene que desarrollar su actividad de enseñanza y los objetivos a seguir.

El presente texto paralelo es producto de este programa; el cual contiene información sobre cada uno de los temas de las seis unidades desarrolladas en el transcurso del semestre, así mismo describe actividades, técnicas e instrumentos utilizados, comentarios conclusiones, fuentes de consulta, apéndice y anexos.

El objetivo de este texto paralelo es enriquecer la calidad de los contenidos del curso E120.01/02 Administración General, como también contribuir al desarrollo académico de los estudiantes.

---

<sup>1</sup> Programa del curso E120.01/02 Administración General



## **JUSTIFICACIÓN**

Dentro del proceso educativo, es necesario que el docente tenga a su alcance herramientas pedagógicas que contribuyan al aprendizaje constructivista, es por ello que se hace necesario realizar un texto paralelo que pueda servir de apoyo para el curso E120.01/02 Administración General de la Facultad de Humanidades jornada dominical sede central de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

## **OBJETIVO GENERAL**

- Lograr el fortalecimiento de las debilidades técnicas, metodológicas, didácticas y pedagógicas para la mejora de la calidad educativa del curso E120.01/02 Administración General de la carrera de Profesorado de enseñanza media y técnico en administración educativa de la universidad de San Carlos de Guatemala.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Auxiliar al docente titular enriqueciendo los contenidos de cada una de las unidades del programa del curso.
- Apoyar al docente titular debido al incremento de la población estudiantil de la carrera de Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Administración educativa.
- Enriquecer los conocimientos profesionales por medio de las experiencias presenciales adquiridas durante el proceso.

## DESCRIPCIÓN DE TEXTO PARALELO

### ¿Qué es?

Es material que el estudiante va elaborando con base en su experiencia de aprendizaje. Se elabora en la medida que se avanza en el aprendizaje de un área curricular y construye con reflexiones personales, hojas de trabajo, lecturas, evaluaciones, materiales adicionales a los que el maestro proporciona, y todo aquello que el alumno quiera agregar como evidencia de trabajo personal.

### ¿Para qué se usa?

Se usa para:

- Propiciar la reflexión sobre lo leído, escrito o aprendido durante un periodo
- Construir conocimientos a través de la expresión, de la reelaboración de información, de la experimentación y de su aplicación.
- Crear un producto propio a través del cual el estudiante expresa su experiencia educativa.
- Promover la metacognición en el estudiante al favorecer que encuentre y le dé sentido a lo que aprende
- Desarrollar la competencia de “aprender a aprender”.

### ¿Cómo se elabora?

El docente:

- Establece el propósito del texto paralelo.
- Determina los contenidos y lineamientos que el estudiante debe seguir
- en el proceso de construcción del texto paralelo.

Contenido:

Hoja de vida del estudiante quien será el autor del texto paralelo.

- Productos personales o grupales obtenidos en su experiencia de aprendizaje.
- Diagramas, fotos, dibujos
- Comentario sobre su experiencia personal en el aprendizaje, relacionado con los temas de estudio.
- Propuestas de aplicación de los temas a la práctica, ya sea en el aula, la escuela o la comunidad.
- Glosario

Lineamientos

- El estudiante debe elaborar una actividad del texto paralelo semanalmente
- Cada producto escrito debe seguir las normas del idioma.
- Cada producto debe presentarse en forma limpia y ordenada.

### **Elabora el instrumento de evaluación.**

El estudiante:

- Selecciona un fólder, archivo, cartapacio, carpeta u otro recurso en donde irá colocando las evidencias de su apropiación del aprendizaje.
- Construye las evidencias de aprendizaje solicitadas por el docente.
- Escribe comentarios, opiniones, reflexiones, entre otros de su aprendizaje

### **¿Cómo se evalúa?**

- Se elige entre uno de los tres instrumentos incluidos en las técnicas de observación que se presentaron anteriormente: lista de cotejo, escala de rango o rúbrica.

## DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE P.N.I.

### ¿Qué es?

Es una estrategia que permite plantear el mayor número posible de ideas sobre un evento. Su objetivo es, antes de juzgar una idea o propuesta, considerar por separado sus aspectos positivos y negativos e interesantes por lo que se considera de un alto valor educativo. Esta estrategia de aprendizaje es útil para lograr un equilibrio en nuestros juicios valorativos y así poder tomar decisiones fundamentales.

POSITIVO	NEGATIVO	INTERESANTE
<p>Los aspectos positivos destacan todas las bondades de las ideas, sus fortalezas y todo aquello que nos va a permitir crear una propuesta de valor interesante.</p>	<p>Los aspectos negativos descubrirán las debilidades de las ideas seleccionadas y los razonamientos que nos llevan a pensar que pueden no ser útiles o que incluso pueden llevarnos a planteamientos que aporten escenarios no deseados o negativos.</p>	<p>Los aspectos interesantes son aquellos matices que se sitúan en un terreno intermedio, es decir, inicialmente no son ni positivos ni negativos pero poseen un potencial fundamentado en el comportamiento de otras variables que les harán destacarse hacia un lado y otro.</p>

**Figura 1. Descripción de P.N.I.**

Fuente: Pimienta Prieto, Julio Herminio. Estrategias de enseñanza –aprendizaje. Pearson Educación, México 2012.



# UNIDAD I

## INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

- Definición, contenido y objeto de estudio de la administración.
- Estado actual de la Teoría General de la Administración – TGA-
- La administración en la sociedad moderna.
- La administración como ciencia.

## DEFINICIÓN, CONTENIDO Y OBJETO DE ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

### DEFINICION, CONTENIDO Y OBJETO DE ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

La palabra administración viene del latín *ad* (dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una radical transformación. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformados en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

Por consiguiente, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos.

El significado y el contenido de la administración experimentan una formidable ampliación y profundización en las diversas teorías que se presentarán en este libro. El propio contenido de estudio de la administración varía enormemente según la teoría o escuela considerada. Normalmente, cada autor o estudioso de la administración tiende a abordar las variables y los asuntos característicos desde la orientación teórica de su escuela o doctrina. Además, una de las razones que nos llevó a escribir este libro fue la necesidad de presentar las principales teorías de la administración, sus respectivos temas y sus contenidos.

La Teoría General de la Administración comenzó por lo que denominaremos "énfasis en las tareas" (actividades ejecutadas por los obreros en una fábrica), según la administración científica de Taylor. Posteriormente, el énfasis fue en la estructura, con la teoría clásica de Fayol y con la teoría de la burocracia de Weber; luego apareció la teoría estructuralista. La reacción humanística surgió con el "énfasis en las personas", a través de la teoría de las relaciones humanas ampliada más tarde por la teoría del comportamiento y por la teoría del desarrollo organizacional. El "énfasis en el ambiente" se inició con la teoría de los sistemas, siendo perfeccionada por la teoría situacional que llevó al "énfasis en la tecnología". Cada una de las cinco variables enumeradas, tareas, estructura, personas, ambiente y tecnología originó en su momento una teoría administrativa diferente y marcó un avance gradual en el desarrollo de la Teoría General de la Administración. (Chiavenato, Idalberto, 2006)

Tabla1:

**Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques**

ÉNFAISIS	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	ENFOQUES PRINCIPALES
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional
En la estructura	Teoría clásica. Teoría neoclásica.	Organización formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador.
	Teoría de la burocracia.	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
	Teoría estructuralista.	Enfoque múltiple. Organización formal e informal. Análisis intra organizacional y análisis inter organizacional.
En las personas	Teoría de las relaciones humanas.	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional.	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.
	Teoría del desarrollo organizacional.	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.
En el ambiente	Teoría estructuralista. Teoría neo estructuralista.	Análisis inter organizacional y análisis ambiental.
	Teoría situacional.	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.
En la tecnología	Teoría situacional o contingencial.	Administración de la tecnología. (imperativo tecnológico)

**Fuente:** Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración (pág. 12)

**ESTADO ACTUAL DE LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN –TGA-**

Todas las teorías administrativas presentadas son válidas, aunque cada quien le dé valor sólo a una o algunas de las cinco variables básicas. En realidad, cada teoría administrativa surgió como una respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época.

En cierto modo, todas las teorías administrativas son aplicables a las situaciones actuales; por consiguiente, el administrador necesita conocerlas bien para tener a su disposición un abanico de alternativas interesantes para aplicar en cada situación. La moderna industria automovilística utiliza los principios de la administración científica en sus líneas de montaje, y los principios de las teorías clásica y neo clásica en su estructura organizacional. La organización empresarial como un todo puede explicarse mediante la teoría de la burocracia. Los supervisores son preparados según el enfoque de la teoría de las relaciones humanas, los gerentes se preocupan por la teoría del comportamiento organizacional, y los directivos del área de recursos humanos, por la teoría del desarrollo organizacional. Las relaciones de este tipo de empresa con la comunidad se estudian con la lente de la teoría estructuralista, de la neo estructuralista y de la teoría situacional, y su interrelación con la tecnología es explicada por esta última teoría. El estado actual de la TGA es bastante complejo: se caracteriza por una variedad enorme de enfoques con respecto a su objeto de estudio e implica una amplia gama de variables que deben tomarse en consideración.

Hoy en día la TGA estudia la administración de las empresas y demás tipos de organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia entre las cinco variables principales, cada una de las cuales es objeto específico de estudio por parte de una o más corriente de la teoría administrativa. Las cinco variables básicas (tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente) son los componentes esenciales en el estudio, de la administración empresarial. El comportamiento de esos componentes es sistémico y complejo: cada cual influye en los demás componentes, y a su vez es influenciado por éstos. Las modificaciones que se llevan a cabo en uno de ellos provocan cambios en mayor o menor grado en los demás.

A medida que la administración enfrenta nuevos desafíos y situaciones, las doctrinas y las teorías administrativas necesitan adaptar sus enfoques o modificarlos por completo para que continúen siendo útiles y aplicables; este hecho explica, en parte, los avances graduales de la TCA en el siglo XX.

Para la teoría clásica, pionera en la historia de la administración, el campo de estudio de la administración era, en principio, los métodos y el proceso de trabajo de cada obrero. Después de algunas décadas, ese campo fue elevándose gradualmente en nivel y en amplitud organizacional hasta llegar, con la teoría situacional, al contexto ambiental, que pertenece más a la esfera externa que interna de la organización. La teoría administrativa se ha venido ampliando con gran rapidez, lo cual dificulta la familiarización del estudiante de administración, así sea de modo superficial, con la muestra representativa de la literatura existente sobre esta área.

El objeto de estudio de la administración fue siempre la acción organizacional, que en principio se entendió como un conjunto de cargos y tareas, después como un conjunto de órganos y funciones; posteriormente se desdobló en una compleja gama de variables hasta llegar a la concepción de sistema. Las teorías administrativas más recientes estudian la organización como un sistema compuesto de subsistemas que interactúan entre sí y con el ambiente externo. Obviamente, el objeto de estudio de la administración se amplió sustancialmente con el surgimiento de una cantidad de variables importantes para su comprensión. (Chiavenato, Idalberto, 2006)

## **LA ADMINISTRACIÓN EN LA SOCIEDAD MODERNA**

A pesar de que la administración es una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue muy rápido. La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó durante las últimas siete décadas en el mundo industrial.

La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización y cada empresa requieren tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos previamente determinados, conseguir y asignar diferentes recursos, etc. Toda organización o empresa necesita que los administradores realicen numerosas actividades administrativas orientadas hacia áreas o problemas específicos.

El profesional, sea ingeniero, economista, contador, médico, etc., necesita conocer profundamente su especialidad, y cuando es promovido en su empresa a supervisor, jefe, gerente o director, a partir de ese momento debe ser administrador. Entonces debe cumplir una serie de responsabilidades que le exigirán conocimientos y adoptar posiciones completamente nuevas y diferentes que su especialidad en ningún momento le enseñó. De ahí, el carácter eminentemente universal de la administración: cada empresa necesita no sólo un administrador sino un equipo de administradores en los diferentes niveles, áreas y funciones para sacar adelante las diversas especialidades dentro de un conjunto integrado y armonioso de actividades orientadas a alcanzar los objetivos de la empresa.

El administrador es un profesional cuya formación es extremadamente amplia y variada: necesita conocer disciplinas heterogéneas como matemáticas, derecho, psicología, sociología, estadística, etc.; precisa tratar con personas que ejecutan tareas o que planean, organizan, controlan, asesoran, investigan, etc., que

jerárquicamente están en posiciones subordinadas, iguales o superiores a la suya; requiere estar atento a los eventos pasados y presentes así como a las previsiones futuras, pues su horizonte debe ser muy amplio por cuanto es responsable de la dirección de otras personas que siguen sus órdenes y orientaciones; debe tratar con eventos internos (es decir, que ocurren dentro de la empresa); y externos (ubicados en el ambiente en que se realiza la tarea y en el entorno general de la empresa); necesita ver más allá que los demás, pues debe estar identificado con los objetivos que la empresa pretende alcanzar a través de la acción conjunta de todos sus estamentos.



**Figura 2. La Administración en la Sociedad Moderna**

Recuperado el 7 de abril de 2015, de

<https://www.google.com.gt/search?q=la+administraci%C3%B3n+en+la+sociedad+modern>

El administrador es un agente de cambio y de transformación de las empresas, que las conduce por nuevos rumbos, nuevos procesos, nuevos objetivos, nuevas estrategias, nuevas tecnologías; un agente educador que, con su dirección y orientación, modifica los comportamientos y actitudes de las personas; un agente cultural en la medida en que, con su estilo de administración, modifica la cultura organizacional existente en las empresas.



La administración se volvió tan importante como el mismo trabajo por ejecutar, a medida que éste fue especializándose y que la magnitud de las operaciones fue creciendo de modo alarmante la administración no es un fin en sí misma, pero sí un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera posible, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia. (Chiavenato, Idalberto 2006)

### **LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA**

Como ciencia, la administración posee un conjunto de conocimientos organizados sistemáticamente que se basan en la acumulación de conocimiento de larga data y que tiene sus propios principios. Cuenta con un objeto de estudio que es la organización, tiene varios métodos y cuenta con teorías de aplicación general cuyas conclusiones son confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario. (Ortiz LFV, 2014)



**Figura 3. La administración como ciencia**

Recuperado el 7 de abril de 2015, de

<https://www.google.com.gt/search?q=la+administraci%C3%B3n+como+ciencia>

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE UNIDAD I

### COMPETENCIA

- Conoce proceso básico para el estudio de la administración

### TÉCNICAS DE DESEMPEÑO

1. Análisis crítico
2. Taller
3. Cuadro descriptivo

### ACTIVIDADES

1. Realiza análisis crítico sobre la General de la Administración
2. Realiza taller sobre ¿Qué es la administración? ¿Quién hace uso de la administración? ¿Para qué se administra?
3. Elabora cuadro descriptivo de la unidad I



**DESCRIPCIÓN DE LAS  
TÉCNICAS DE DESEMPEÑO  
UNIDAD I**

## ANÁLISIS CRÍTICO

### ¿Qué es?

El análisis crítico es la evaluación interna del desarrollo lógico de las ideas, planteamientos o propuestas de un autor. Puede decirse también que es la interpretación personal respecto a la posición de un autor, a partir de los datos principales, extraídos de un texto escrito por el autor. La técnica implica la realización de: inferencias, razonamientos, comparaciones, argumentaciones, deducciones, críticas, estimaciones y explicaciones, entre otras.

### ¿Cómo se realiza?

- Extraer, analizar e interpretar el contenido de un artículo.
- Estudiar y examinar los elementos del artículo, discutir sus propiedades y expresar juicios sobre los mismos.
- Preparar un análisis y síntesis de los hallazgos del estudio
- Identificar las conclusiones y recomendaciones

### ¿Para qué se utiliza?

- El análisis crítico de un artículo tiene el propósito de ejercitar al participante en destrezas de razonamiento crítico.
- El participante extraerá, analizará e interpretará el contenido de un artículo
- Estudiará y examinará sus elementos; identificará y discutirá sus propiedades
- Para aprender a “leer” una publicación debemos poder analizarla críticamente
- Interpretar correctamente. (Conocimientos.net, 2014)



## TALLER

### ¿Qué es?

El taller es una estrategia grupal que implica la aplicación de los conocimientos adquiridos en una tarea específica, generando un producto que es resultado de la aportación de cada uno de los miembros del equipo. Al realizar un taller se debe promover un ambiente flexible, contar con una amplia gama de recursos y herramientas para que los alumnos trabajen el producto esperado. Su duración es relativa a los objetivos perseguidos o las competencias a trabajar; por ello, puede llevarse a cabo en un día o en varias sesiones de trabajo. Es importante que dentro del taller se lleve a cabo el aprendizaje colaborativo, para lo cual es ideal asignar roles entre los miembros de los equipos.

### ¿Cómo se realiza?

- a) Se expone de manera general el tema a trabajar, aportando elementos teóricos para el posterior desarrollo de una tarea o un producto durante el taller.
- b) Se asignan los equipos y los roles, así como el tiempo determinado para trabajarlos
- c) Se muestran los recursos, los materiales y las herramientas para el desarrollo del taller.
- d) Los equipos trabajan e interactúan durante el tiempo asignado.
- e) El monitor o docente deberá supervisar, asesorar y dar seguimiento a cada uno de los equipos para la consecución de la tarea o el producto.
- f) Cada uno de los equipos expone ante el grupo el proceso de trabajo y los productos alcanzados.
- g) Se efectúa una discusión.
- h) Se amplía o explica determinada información y se presentan conclusiones

### ¿Para qué se utiliza?

El taller permite:

- Encontrar la solución de problemas y llevar a cabo tareas de aprendizaje complejas.

- Desarrollar la capacidad de búsqueda de información.
- Desarrollar el pensamiento crítico: análisis, síntesis, evaluación y emisión de juicios. (Pimienta Prieto Julio H. estrategias de enseñanza aprendizaje 2012)

## CUADRO DESCRIPTIVO

### ¿Qué es?

Los cuadros descriptivos buscan poder otorgar una vista ligera a una serie de temas presentándose de forma resumida mas no comprimida dentro de un recuadro que puede presentar a su vez mayor número de subdivisiones si es que el tema en cuestión presentado lo requiere. La distribución de la información puede ir en el orden que bien se desee, pudiendo ir un subtítulo y su información correspondiente de modo vertical o horizontal, dependiendo aquí la comodidad del creador del cuadro descriptivo o bien lo que él crea conveniente para que resulte más entendible o vistoso.

### ¿Cómo se realiza?

- Realizar primero la investigación
- Puntualizar en los aspectos más importantes o que sirvan de ayuda para poder evocar en la mente el resto de información estudiada.
- Se coloca en fila y columnas las características y nombres de un tema específico, para verlo de manera ordenada

### ¿Para qué se utiliza?

- Para brindar la información puntual de cifras relacionadas a diversos puntos dentro de un mismo tema de estudio, con lo cual también se podría lograr un valor comparativo, ayudando a demostrar la información de modo más versátil en comparación a un párrafo de texto. (Pimienta Prieto, Julio H. estrategias de enseñanza aprendizaje, 2012)

## EVALUACIÓN

TÉCNICAS DE DESEMPEÑO	INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN	TIPO DE EVALUACIÓN	VALOR
<b>Análisis crítico</b>	No aplica	Heteroevaluación	5 pts.
<b>Taller</b>	Lista de cotejo (ver anexos)	Heteroevaluación	5 pts.
<b>Cuadro Descriptivo</b>	Lista de cotejo (ver anexos)	Heteroevaluación	5 pts.

Elaboración propia

## P.N.I

POSITIVO	NEGATIVO	INTERESANTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>La formación de los equipos de trabajo.</b></li> <li>* <b>Utilización de diferentes técnicas de desempeño en el desarrollo de los subtemas de la unidad I.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de atención por parte de los estudiantes a la hora de recibir instrucciones del docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* El trabajo en equipo es importante porque aumenta el aprendizaje al compartir conocimientos.</li> <li>* Las estrategias de aprendizaje ayudan a desarrollar el pensamiento crítico: análisis, síntesis, evaluación y emisión de juicios.</li> </ul>

Elaboración propia

## UNIDAD II

### ENFOQUE HUMANÍSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN

- Orígenes
- Ciencias que lo sustentan.
- Aportes de Elton Mayo a la teoría de las relaciones humanas.
- El experimento Hawthorne.
- La civilización industrial y el hombre.
- Funciones básicas de la Organización.
- Implicaciones de la teoría de las relaciones humanas
- Influencia de motivación
  - \* Liderazgo
  - \* Comunicación
  - \* La organización informal
  - \* Dinámica de grupo



## ENFOQUE HUMANÍSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN

### ORÍGENES

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos:

- Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo. En esta primera-etapa domina el aspecto productivo. El objetivo de la psicología del trabajo o psicología industrial, para la mayoría era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

Adaptación del trabajo al trabajador. Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos s de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización. (Chiavenato, Idalberto, 2006)

## **CIENCIAS QUE LO SUSTENTAN**

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa, ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. El estudio de la opresión del hombre a manos del abusador desarrollo de la civilización industrial fue la prioridad de la teoría de las relaciones humanas.

Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo.(Chiavenato, Idalberto, 2006)



**Figura 4. Teorías administrativas**

Recuperado el 7 de abril de 2015, de

[http://teoriahumanistaadministrativa.blogspot.com/2015\\_10\\_01\\_archive.html](http://teoriahumanistaadministrativa.blogspot.com/2015_10_01_archive.html)

Tabla 2:  
Representantes del enfoque humanístico

<p><b>George Elton Mayo</b> (1880-1949)</p> 	<p>Teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teorías de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas. Es sobre todo conocido por sus estudios de organización del comportamiento que incluye los estudios de Hawthorne o Hawthorne Studies de la lógica del sentimiento de los trabajadores y la lógica del coste y la eficiencia de los directivos que podría conducir a conflictos dentro de las organizaciones.</p>
<p><b>Ordway Tead</b> (1891-1973)</p> 	<p>La Administración es para Ordway Tead (1956): "el conjunto de actividades propias de ciertos individuos que tienen la misión de ordenar, encaminar y facilitar los esfuerzos colectivos de un grupo de personas reunidos en una entidad, para la realización de objetivos previamente definidos" además generó el intento de aplicar, por primera vez, la psicología o la sociología a la administración.</p>
<p><b>Mary Parker Follett</b> (1868-1933)</p> 	<p>Sugirió que las organizaciones funcionan bajo el principio del poder "con", y no del poder "sobre". Hizo notables aportes al pensamiento administrativo, donde se le ubica en la rama conocida como Escuela de las Relaciones Humanas, al poner la mira en la participación de los trabajadores en la organización y en las metas comunes con los ejecutivos o lo que se ha dado en llamar <b>Gerencia Participativa</b>.</p>

Fuente: Representantes del enfoque humanístico. Recuperado el 7 de abril de 2015, de <http://teoriasldj.blogspot.com/2012/04/teoria-humanista.html>.

## APORTES DE ELTON MAYO A LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

- ✚ El aspecto psicológico es muy importante en las tareas administrativas
- ✚ La importancia de la comunicación
- ✚ Los grupos informales dentro de una organización es muy enriquecedora (teoriasldj.blogspot.com, 2012)

## EL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE

En el cual se basa Mayo para defender los siguientes puntos de vista:

**1. El nivel de producción:** Es una actividad típicamente grupal, la primera conclusión derivada de la investigación plantea que el nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales y materiales de producción. Según Mayo, la actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos en la productividad.

**2. El comportamiento social de los empleados:** El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros de un grupo. La amistad y los grupos sociales de los trabajadores poseen significado trascendental para la organización y, por lo tanto, deben ser considerados los aspectos importantes en la teoría de la administración.

**3. Las relaciones humanas:** La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar, compuestas por jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal, en lugar de intentar que los empleados comprendan la lógica de la administración de la empresa, la nueva élite de administradores debe comprender las limitaciones de esa lógica, y ser capaz de entender la de los trabajadores.

**4. Las recompensas y sanciones sociales:** La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de “estar en compañía”, de “ser reconocida”, de acceder a una comunicación adecuada, Mayo está en desacuerdo con la afirmación de Taylor según la cual la motivación básica del trabajador es sólo salarial. Las recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, pero ejercen influencia sobre la motivación y la felicidad del trabajador.

**5. Los grupos informales:** Mientras los clásicos se preocupaban exclusivamente por lo aspectos formales de la organización, los investigadores de Hawthorne se concentraron sobre los aspectos informales. Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, definen reglas de comportamiento, objetivos, escala de valores, creencias, expectativas. Etc.

**6. El énfasis en los aspectos emocionales:** Los aspectos emocionales e incluso irracionales del comportamiento humano, merecen una atención especial. El conflicto social debe evitarse a toda costa mediante una administración humanizada que implante un tratamiento preventivo. Las relaciones humanas y la cooperación son la clave para evitar este conflicto social. (Chiavenato, Idalberto 2006)



**Figura 5. El Experimento de Hawthorne**

Recuperado el 8 de abril de 2015, de <http://capitaldicck.blogspot.com/2015/02/el-experimento-de-hawthorne.html>

### ***Principales Aportes A La Práctica Administrativa***

- Lo que enfatiza la teoría humanista es fundamentalmente la experiencia subjetiva, la libertad de elección y la relevancia del significado individual. Esta surgió como un movimiento de protesta a la que Maslow llamó la “Tercera Fuerza”.
- Uno de los conceptos más importantes de este enfoque es “El Rol activo del Organismo”. Según este, desde la infancia los seres son únicos, tienen patrones de percepción individuales y estilo de vida particulares.
- Creencia de que las personas son capaces de enfrentar adecuadamente los problemas de su propia existencia, y que la más importante es llegar a descubrir y utilizar todas las capacidades en su resolución.
- Énfasis en la Libertad Humana de elegir y ser responsable.
- Se señala que su gran virtud es que responde a las impresiones intuitivas de las personas sobre lo que es ser humano.
- Llama la atención sobre la importancia de desconsiderar aspectos afectivos en la educación.

- Ofrece un marco de trabajo flexible en el cual se puede estudiar y observar la conducta humana. Consideración de la persona total en un ambiente total, de relaciones interpersonales y sentimientos interpersonales.

(Books.com, 2008)

### **Limitaciones**

- Los experimentos de Hawthorne, influyeron profundamente en los gerentes que planteaba su trabajo y en cómo fue realizada después la investigación de la administración, mostraba muchas deficiencias de diseño, análisis e interpretación.
- Los intentos hechos por incrementar la producción, al mejorar las condiciones de trabajo y la satisfacción del personal, no aportó el mejoramiento impresionante de la productividad que se había esperado.
- El tema de la productividad y de la satisfacción del trabajador ha resultado ser un problema más complejo de lo que se pensó en un principio. (Relaciones Humanas, 2015)

## **LA CIVILIZACIÓN INDUSTRIAL Y EL HOMBRE**

La teoría de las relaciones humanas se preocupó, prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del esclavizante desarrollo de la civilización industrializada. Elton Mayo, el fundador del movimiento, dedicó sus libros a examinar los problemas humanos, sociales y políticos derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología.

Sus causas, son definidas por Mayo de esta manera:

- a) El trabajo es una actividad típicamente social. El nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales. La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad.
- b) El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social.

c) La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicar, dotada de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal.

d) La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de "estar junto a", de "ser reconocida", de recibir comunicación adecuada. Mayo está en desacuerdo con la afirmación de Taylor según la cual la motivación básica del trabajador es sólo salarial.

e) La civilización industrializada origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión, mientras que la fábrica surgirá como una nueva unidad social que proporcionará un nuevo hogar, un sitio para la comprensión y la seguridad emocional de los individuos. (Teorías Administrativas, 2012)

## **FUNCIONES BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL**

El experimento de Hawthorne permitió el surgimiento de nueva literatura y nuevos conceptos acerca de administración. Roethlisberger y Dickson, dos de los más renombrados divulgadores de los resultados de la investigación, aclaran algunos conceptos representativos de la teoría de las relaciones humanas, y conciben la fábrica como un sistema social.

1. Según ellos, la organización industrial tiene dos funciones principales: Producir bienes o servicios (función económica que busca el equilibrio externo)
2. Brindar satisfacciones a sus miembros (función social que persigue el equilibrio interno). La organización industrial debe buscar esas dos formas de equilibrio de modo simultáneo. Estos dos autores destacan que la organización de esa época, que sólo se preocupaba por lograr equilibrio económico y externo, está calcada por completo de la teoría clásica, y carece de madurez suficiente para conseguir la cooperación del personal, condición fundamental para alcanzar equilibrio interno.

La organización industrial está conformada por una organización técnica (instalaciones, máquinas, equipos, productos o servicios, materias primas, etc.) y una organización humana (organización social). La organización humana de la fábrica tiene como base los individuos, cada uno de los cuales evalúa el ambiente en que vive, las circunstancias que lo rodean, de acuerdo con vivencias anteriores, fruto de sus interacciones humanas durante la vida.

La organización técnica y la organización humana, las organizaciones formal e informal, son subsistemas entrelazados e interdependientes: si se modifica uno de ellos, se producen modificaciones en los demás.

Además, se considera que esos subsistemas se mantienen en equilibrio, razón por la cual una modificación en alguna de sus partes provoca una reacción en las demás para restablecer la condición de equilibrio existente antes de presentarse la modificación. Lo dicho señala la influencia de la noción de equilibrio social de Pareto en esta concepción. (clubensayos.com, 2012)



Tabla 3:

**Comparación entre la Teoría Clásica y la Teoría de las Relaciones****Humanas**

<b>Teoría Clásica</b>	<b>Teoría de las Relaciones Humanas</b>
• Trata la organización como una máquina	• Trata la organización como grupos de personas
• Hace énfasis en las tareas o en la tecnología	• Hace énfasis en las personas
• Se inspira en sistemas de ingeniería	• Se inspira en sistemas de psicología
• Autoridad centralizada	• Delegación plena de la autoridad
• Líneas claras de autoridad	• Autonomía del trabajador
• Especialización y competencia técnica	• Confianza y apertura
• Acentuada división del trabajo	• Énfasis en las relaciones humanas
• Confianza en reglas y reglamentos	• Confianza en las personas
• Clara separación entre líneas y staff	• Dinámica grupal de interpersonal

**Fuente:** Chiavenato, Idalberto recuperado el 12 de abril de 2015, de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>

**IMPLICACIONES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

- ✓ Influencia de la motivación
- ✓ Liderazgo
- ✓ Comunicación
- ✓ La organización informal
- ✓ Dinámica de grupo

El surgimiento de la teoría de las relaciones humanas aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etcétera y se dejan a un lado con fuerte críticas los conceptos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo.

Con esta teoría surge otra concepción sobre la naturaleza del hombre, basada en los siguientes aspectos:

- ❖ Los trabajadores son seres que tienen sentimientos , deseos y temores
- ❖ Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales en los que interactúan
- ❖ El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión o liderazgo
- ❖ Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción

### **Objetivos**

- Identificar la nueva concepción de administración a partir de una nueva concepción de la naturaleza del ser humano: el hombre social, que sustituyó al homo economicus.
- Delinear la influencia de la motivación humana en la administración, así como la complejidad de su estudio, su repercusión en la moral y la actitud de las personas.
- Mostrar las primeras experiencias sobre liderazgo y comunicaciones, y el impacto de sus resultados en la teoría administrativa.
- Conceptualizar la organización informal, sus orígenes y características.
- Introducir al alumno en el conocimiento de la dinámica de grupo, las características de los grupos y su comportamiento frente al cambio.

Permitir una valoración crítica respecto de las restricciones, limitaciones y distorsiones de la teoría de las relaciones humanas. (Chiavenato, Adalberto, 2007)

### ✓ Influencia de la motivación

La teoría de la motivación busca explicar el comportamiento de las personas. La administración científica de Taylor y de sus seguidores se basaba en la concepción del homo economicus, según la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda del dinero y por las recompensas salariales, materiales del trabajo la administración se fundamentaba en esa motivación.

El experimento de Hawthorne demostró que el pago o la recompensa salarial se efectúen sobre la base justa o generosa, la satisfacción del trabajador en la industria laboral.



**Figura 6. Motivación**

Recuperado el 12 de abril de 2015, de: [blogspot.com](http://blogspot.com) 2015

### ✓ Liderazgo

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de una o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. La teoría de las relaciones humanas comprobó la gran influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas. El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización, también es esencial en las funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas.

Según la teoría de las relaciones humanas, el liderazgo puede verse desde perspectivas diferentes a saber:

- Liderazgo como fenómenos de influencia interpersonal
- Liderazgo como proceso de reducción de la incertidumbre de un grupo
- Liderazgo como relación funcional entre líder y subordinados

- Liderazgo como proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de la situación

### **Tipos de liderazgo**

- Liderazgo Autocrático: el líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo.
- Liderazgo Liberal: el líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control.
- Liderazgo Democrático: el líder conduce y orienta el grupo e incentiva la participación de las personas.



**Figura 7. Liderazgo**

Recuperado el 14 de abril de 2015, de: <http://definicion.de/liderazgo/>

### ✓ **COMUNICACIÓN**

Los investigadores centraron su atención en las oportunidades de escuchar y aprender de las reuniones de grupo, y observar los problemas de integración grupal de las empresas. Se identificó la necesidad de aumentar la competencia de los administradores, a través del trato interpersonal, para enfrentar con éxito los complejos problemas de comunicación y establecer confianza y franqueza en sus relaciones humanas.

En este sentido, la teoría de las relaciones humanas creó una presión sensible sobre la administración para modificar los métodos rutinarios de dirigir las organizaciones y las personas. El enfoque de las relaciones humanas adquirió cierta imagen popular, cuyo efecto real fue obligar a los administradores a:

a) asegurar la participación de las personas de los niveles inferiores en la solución de los problemas de la empresa.

b) incentivar la franqueza entre los individuos y los grupos en las empresas.

La comunicación es una actividad administrativa que cumple dos propósitos esenciales: a) proporcionar la información y la explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas.

b) proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.



**Figura8. Comunicación organizacional**

Recuperado el 14 de abril de 2015, de

<http://comunicacionorganizacionalfacco.blogspot.com/2015/07/comunicacion-organizacional.html>

- ✓ **Organización informal** A partir de los resultados de Hawthorne, se verificó que el comportamiento de los individuos en el trabajo no podía ser comprendido de manera adecuada, sino se consideraba la organización informal de los grupos así como las relaciones entre esa organización informal y la organización total de fábrica.

La organización informal se concreta o materializa en los usos y costumbres, en las tradiciones, en las ideas y en las normas sociales. Estas manifestaciones de la organización informal no proceden de la lógica, pues están relacionadas con el sentido de los valores, de los estilos de vida y de los logros de la vida social, que el hombre se esfuerza por preservar, y por cuya defensa está dispuesto, algunas veces a luchar y revelarse.

### Características de la organización informal:

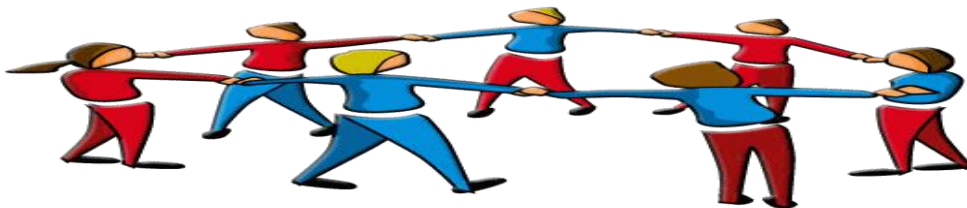
- **Relación de cohesión o de antagonismo.** Relaciones personales de simpatía (identificación) o de antagonismo (antipatía)
- **Estatus.** Posición social o estatus que adquiere el individuo en función del papel que desempeña en el grupo.
- **Colaboración espontánea.** La organización informal se caracteriza por un alto índice de colaboración espontánea que puede y debe ser canalizado a favor de la empresa.
- **Posibilidad de organización formal.** La organización informal puede desarrollarse en oposición a la organización formal y en desacuerdo con los objetivos de la empresa.
- **Patrones de relaciones y actitudes.** En cualquier empresa existen grupos informales que desarrollan con espontaneidad patrones de relaciones y actitudes aceptados por sus miembros, pues reflejan los intereses y aspiraciones.
- **Cambios de nivel y modificaciones.** El cambio de nivel informal un individuo en la organización formal puede llevarlo a realizar otros grupos informales surgido de la relaciones funcional.
- **La organización informal trasciende la organización formal.** La organización informal está constituida por interacciones y relaciones espontáneas cuya duración y naturaleza trasciende las interacciones y relaciones formales. Mientras que la organización formal está circunscrita al área física y al horario de trabajo de la empresa la organización informal escapa a esas limitaciones.
- **Estándares de desempeño en los grupos informales.** Los estándares de desempeño y de trabajo establecidos por el grupo informal no siempre corresponden a los establecidos por la administración. Pueden ser mayores o menores, pueden estar en perfecta armonía o en completa oposición, dependiendo del grado de motivación del grupo en cuanto a los objetivos de la empresa.

En la organización informal el individuo se preocupa por el reconocimiento y la aprobación social del grupo al cual pertenece. En consecuencia, su adaptación social refleja su integración al grupo. La organización informal se origina en el individuo de convivir con los demás.

### ✓ **DINÁMICA DE GRUPO**

Éste es uno de los temas predilectos de la teoría de las relaciones humanas, Kurt Lewin, considerado el fundador de la escuela de la dinámica de grupo, introdujo el concepto de equilibrio (casi estacionarios) en los procesos grupales para señalar el campo de fuerza existente en los grupos, los cuales generan los procesos de autorregulación y mantenimiento del equilibrio. Así como el nivel fisiológico del cuerpo humano se mantiene en un nivel relativamente constante, gracias a los procesos reguladores un grupo puede compensar la ausencia de un colega aceptando la contribución de los demás. Los procesos grupales y los hábitos sociales no son estáticos sino vivos y dinámicos, se originan en una variedad de causas.

El grupo no es solo un conjunto de personas, son personas que se integra entre si y se perciben psicológicamente como miembros de un grupo. Los miembros de un grupo se comunican de manera directa, cara a cara razón por la cual cada miembro influye en lo demás y es influenciado por estos. (Chiavenato, Idalberto, 2007)



**Figura 9. Dinámica de grupo**

Recuperado el 14 de abril de 2015, de

<http://portafoliodinamicasgrupalesjhonny.blogspot.com/2015/12/imagenes-de-dinamicas-de-grupo.html>

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE UNIDAD II

### COMPETENCIA

- Fortalece los conocimientos teóricos de la función administrativa, aplicándolos al proceso de creación y desarrollo de las instituciones educativas.

### TÉCNICAS DE DESEMPEÑO

1. Presentación Power Point
2. Sociodrama

### ACTIVIDADES

1. Realizan presentación a través de diapositivas de la Unidad II del tema: Enfoque Humanístico de la Administración y los subtemas correspondientes a la misma.
2. Presentan sociodrama sobre el Proceso Administrativo





**DESCRIPCIÓN DE LAS  
TÉCNICAS DE DESEMPEÑO  
UNIDAD II**



## DIAPOSITIVA

A instancias de la informática, más especialmente en el contexto del programa PowerPoint, un programa de presentación creado por la empresa Microsoft, una presentación PowerPoint es un archivo que muestra una serie de diapositivas digitales multimedia que facilitan la presentación de un tema determinado; es muy usada en los ámbitos de los negocios y los académicos.

### ¿Cómo se realiza?

Una buena presentación debe constar de:

- Introducción
- Título principal
- Resumen
- Conclusión

### Consideraciones generales

- El texto debe ser preciso y corto, cuidando la redacción y ortografía
- Letra clara y de tamaño apropiado para ser leída
- Usar color de texto que contraste con el fondo
- Usar la misma letra en todos los párrafos
- Destacar los títulos con letra más grande y/o diferente
- Las fotografías deben estar de acuerdo al tema, interesantes y que aporten información.

### ¿Para qué se utiliza?

- Permite transmitir información importante con textos, sonidos, videos y gráficos, acompañando la exposición oral de una persona.
- Exponer un trabajo, una tesis o una investigación.
- Crear un tutorial sobre cualquier tema.
- Hacer un cuestionario interactivo.
- Crear un álbum de fotos Hacer un informe estadístico o contable.(Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje, 2013)



### ¿Qué es?

Es un instrumento de estudio en grupo, que permite conocer una problemática social, a través de los diversos puntos de vista de los participantes, quienes hacen una representación de cómo han visto o vivido cierta situación, y posteriormente, se establece una discusión acerca de los diversos puntos de vista expuestos.

### ¿Cómo se realiza?

Una vez que se tiene el tema o temas, se determinará cuáles serán representados, se formarán los equipos que representarán cada uno de las dramatizaciones, y organizarán cada representación, a modo de una pequeña pieza teatral, por lo que determinarán la historia, personajes, el vestuario, quién representará cada personaje, y las intervenciones de cada miembro del equipo.

### ¿Para qué se utiliza?

- El sociodrama se utiliza para presentar ideas contrapuestas, situaciones problemáticas, actuaciones contradictorias, para posteriormente promover su discusión y ahondar en un tema.
- También puede recurrirse a esta técnica para profundizar en temáticas tratadas previamente, a fin de puntualizar en situaciones reales, ideas, motivaciones o distintos puntos de vista que podrán ser valorados para debatir y encontrar soluciones en conjunto con el público implicado que adquiere un papel activo. (Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje, 2013)

## EVALUACIÓN

TÉCNICAS DE DESEMPEÑO	INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN	TIPO DE EVALUACIÓN	VALOR
<b>Presentación PPT</b>	Lista de cotejo (ver anexos)	Coevaluación	10 pts.
<b>Sociodrama</b>	Lista de cotejo (Ver anexos)	Coevaluación	5 pts.

Elaboración Propia

## P.N.I

POSITIVO	NEGATIVO	INTERESANTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Integra la investigación en los diferentes temas que forman esta unidad.</li> <li>* Organiza sus ideas y reevalúa la situación.</li> <li>* Hace uso de las herramientas digitales.</li> <li>* Participa con aportes, comentarios y recomendaciones</li> <li>* Interactúa con diferentes mecanismos para el aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Debido a la sobrepoblación estudiantil, el tiempo no es suficiente para el desarrollo completo de las actividades de aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La creatividad en la elaboración del material.</li> <li>* La disposición participativa de los integrantes de los equipos de trabajo.</li> <li>* Las herramientas digitales se emplean en el sistema educativo como objeto de aprendizaje, como medio de aprender, y como apoyo al aprendizaje.</li> </ul>

Elaboración propia

## UNIDAD III

### ENFOQUE Y TEORÍA NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

- Sus bases.
- Aportes de Peter Drucker a la teoría neoclásica. Principales características.
- Centralización versus descentralización. Ventajas y desventajas.
- Tipos de organización.
- Tipos de Departamentalización
- Administración por objetivos
- El proceso administrativo
  - Planificación
  - Organización
  - Dirección
  - Control

## ENFOQUE Y TEORÍA NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

### **SUS BASES**

La Teoría Neoclásica surgió en la década de los 50, los autores neoclásicos no forman propiamente una escuela definida, sino un movimiento heterogéneo, que recibe las denominaciones de Escuela Operacional o de proceso, definiendo esta teoría como un enfoque universal de la Administración, que no es más que la actualización de la Teoría Clásica que aprovecha las otras teorías para su aplicación a las empresas de hoy.

Para los autores neoclásicos la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo en común. El buen administrador es el que posibilita al grupo alcanzar sus objetivos con un mínimo de recursos utilizados. (Teorías Administrativas, 2012)

### **APORTES DE PETER DRUCKER**

Fue un abogado y tratadista austríaco autor de múltiples obras reconocidas mundialmente sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento, área de la cual es reconocido como padre y mentor en conjunto con Fritz Machlup. Sus ancestros fueron impresores en Holanda; en alemán, Drucker significa "impresor" y de ahí deriva su apellido. Drucker dejó huella en sus obras de su gran inteligencia y su incansable actividad.



Hoy es considerado ampliamente como el padre del management como disciplina y sigue siendo objeto de estudio en las más prestigiosas escuelas de negocios.

(Teorías Administrativas, 2012)

**Figura 10. Peter Drucker**

Recuperado el 12 de abril de 2015, de <http://www.zdnet.com/article/the-purpose-of-a-business-is-to-create-a-customer-peter-drucker-centenary/>

**Sus principales aportes a la administración fueron:**

- Caracterización de la organización formal
- Organización lineal
- Organización funcional
- Línea Staff

**PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN**

- **División del trabajo:** Consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas. Comenzó a aplicarse con mayor intensidad con la llegada de la Revolución Industrial, lo cual provocó un cambio radical en la producción. Lo importante era que cada persona pudiera producir la mayor cantidad posible de unidades, objetivo que solo podría lograrse mediante la automatización relativa de la actividad humana.
- **Especialización:** La especialización permite incrementar la cantidad y la calidad de la producción; la especialización del trabajo propuesta por la administración científica fue una manera de disminuir los costos de producción y aumentar la eficiencia
- **Jerarquía:** Creación de diferentes niveles ordenados donde se desarrolla el principio de autoridad y permite la responsabilidad y el control del flujo de trabajo.
- **Delegación:** Asignación de la autoridad y responsabilidad a otra persona para llevar a cabo actividades específicas. La delegación, en la práctica, puede ser formal o informal, escrita o no, definitiva o temporal. El superior no puede delegar la autoridad que no tenga y en última instancia la responsabilidad de la persona tampoco puede delegarse.
- **Distribución de autoridad y responsabilidad:** Distribución de la autoridad o del poder para tomar decisiones de manera formal y permanente en distintos niveles y funciones de la estructura organizativa. La descentralización puede ser total, parcial o selectiva según funciones y tareas, pero siempre es algo más definitivo y formal que la delegación. (Teorías Administrativas, 2012)

## CENTRALIZACIÓN VERSUS DESCENTRALIZACIÓN

- Mientras la teoría clásica de Fayol defendía la organización lineal, caracterizada por el énfasis en la centralización de la autoridad, la administración científica de Taylor defendía la organización funcional, caracterizada por la excesiva descentralización de la autoridad. La centralización y la descentralización, significa que la facultad de tomar decisiones se localiza cerca de la cúpula de la organización; descentralización indica que la facultad de tomar decisiones se desplaza a los niveles inferiores de la organización. (Teorías Administrativas, 2012)



**Figura 11. Descentralización**

Recuperado el 12 de junio de 2015, de <http://teoriasadministrativass.blogspot.com/p/teoria-neoclasica.html>

### **Características de la centralización**

- La existencia de un mando único (poder) que se encuentra en una sola persona representado en el titular del poder ejecutivo.
- los órganos se agrupan colocándose unos respecto a otros en una situación de dependencia (forma piramidal) tal que entre todos ellos existe un vínculo que, partiendo del órgano situado en el más alto grado de ese orden, los vaya ligando hasta el órgano de ínfima categoría, a través de diversos grados en los que existen ciertas facultades



- Existe una relación jerárquica que los vincula
- No son órganos autónomos
- Concentración de los poderes de decisión, de mando y jerárquico necesarios para mantener la unidad en la administración en una sola persona.

### ***Características de la descentralización***

- Hay un traslado de competencias desde la administración central del estado a nuevas personas morales o jurídicas
- El estado dota de personalidad jurídica al órgano descentralizado.
- Se le asigna un patrimonio propio y una gestión independiente de la administración central.
- El estado solo ejerce tutela sobre estos.
- Se basa en un principio de autarquía.

Tabla 4:

**Ventajas y desventajas de la centralización**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>1. Las decisiones son tomadas por administradores que poseen una visión global de la empresa.</p> <p>2. Quienes toman las decisiones en las altas posiciones está generalmente mejor entrenados y preparados que quienes están en los niveles inferiores.</p> <p>3. Las decisiones tomadas son más coherentes con los objetivos empresariales</p> <p>4. Elimina la duplicidad de esfuerzos de quienes toman las decisiones y reduce los costos operacionales.</p>	<p>1. Las decisiones son tomadas por administradores que pertenecen a la cúpula y están lejos de los hechos y las circunstancias.</p> <p>2. quienes toman decisiones en la cúpula casi nunca tienen contacto con las personas y situaciones involucradas.</p> <p>3. Las líneas de comunicación de la cadena escalar ocasionan demoras y un mayor costo operacional.</p> <p>4. Puesto que las decisiones deben pasar por la cadena escalar, e involucra a muchas personas del nivel intermedio, es posible que haya distorsiones y errores personales en el proceso de comunicación de las decisiones.</p>

**Fuente:** Ventajas y desventajas de la centralización. Recuperado el 12 de junio de 2015, de <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/06/centralizacion-y-descentralizacion.html>.

Tabla 5:

**Ventajas y desventajas de la descentralización**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<p>1. Los ejecutores, de la acción toman las decisiones con más rapidez.</p> <p>2. Quienes toman decisiones tienen más información sobre la situación.</p> <p>3. La mayor participación en el proceso decisorio ayuda a la motivación y mantiene alta la moral entre los administradores intermedios.</p> <p>4. Proporciona excelente entrenamiento para los administradores intermedios.</p>	<p>1. Puede presentarse falta de información y coordinación entre los departamentos involucrados.</p> <p>2. Costo mayor ante la exigencia de seleccionar y entrenar mejor a los administradores intermedios.</p> <p>3. Riesgo de subjetividad : los administradores pueden defender más los objetivos departamentales que los organizacionales.</p> <p>4. Las políticas y tos procedimientos pueden variar mucho en los diversos departamentos.</p>

**Fuente:** Ventajas y desventajas de la descentralización. Recuperado el 13 de junio de 2015, de <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/06/centralizacion-y-descentralizacion.html>

**TIPOS DE ORGANIZACIÓN****Organización:**

“Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”

**Agustín Reyes Ponce.**

“Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, asignar un administrador con autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa”: **Koontz & O’Donnell**.

Toda empresa, para conseguir sus objetivos, necesita dotarse de una organización. Los objetivos de las empresas no se consiguen por sí solos. Así, una empresa requiere de medios físicos, humanos y financieros que, combinados de forma adecuada, permitan alcanzar los fines fijados por la empresa.

Esta combinación eficaz de todos los elementos que intervienen en la empresa recibe el nombre de organización.

“Según Idalberto Chiavenato, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes “. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Los principales tipos de organizaciones clasificados según sus objetivos, estructura y características principales se dividen en:

- 1) Organizaciones según sus fines,
- 2) organizaciones según su formalidad y
- 3) organizaciones según su grado de centralización.

**1. Organizaciones Según Sus Fines:** según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades las organizaciones se dividen en:

**1.1** Organizaciones con fines de lucro: tienen como uno de sus principales fines generar determinada ganancia o utilidad para sus propietarios y/o accionistas.

**1.2** Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. Ej. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales.

2. **Organizaciones Según su Formalidad.**- Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

**2.1 Organizaciones Formales:** Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo. “Según Idalberto Chiavenato, la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido” Este tipo de organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

**2.1.1 Organización Lineal:** Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

**2.1.2 Organización Funcional:** Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio

funcional para la diferenciación de actividades o funciones.

El principio funcional separa, distingue y especializa:

**2.1.3 Organización Línea-Staff:** El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

**2.1.4 Comités:** Reciben una variedad de denominaciones: juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

**2.2. Organizaciones informales:** Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. “Según Hitt, Black y Porter, aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización”.

### 3. Organizaciones según su grado de centralización

Se dividen en: centralizadas y descentralizadas.

**3.1 Organizaciones Centralizadas:** En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.

**3.2 Organizaciones Descentralizadas:** En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

En este punto, y a manera de complementar lo anterior, cabe señalar que “Según Hitt, Black y Porter, con frecuencia, los estudiantes perciben que formalización y centralización son esencialmente lo mismo, y por tanto, creen informalización y descentralización como sinónimos. Sin embargo, éste no es el caso. Se puede tener una organización muy formal que esté altamente centralizada, aunque también una organización formal que esté bastante descentralizada. Por otro lado, también habría una organización altamente informal que esté descentralizada o altamente centralizada”.

Es necesario señalar que una misma organización puede tener las características de dos o tres tipos de organizaciones al mismo tiempo; lo cual, da a conocer en pocas palabras sus fines, estructura y características principales. Algunos ejemplos:

- **Organizaciones con fines de lucro, formales y centralizadas:** Como las pequeñas empresas, cuyo principal objetivo es lograr un beneficio o utilidad. Para ello, tienen una estructura organizacional formal (aunque sea básica) y la autoridad suele concentrarse en el dueño o propietario (quién tiene la última palabra).

- **Organizaciones con fines de lucro, formales y descentralizadas:** Por ejemplo, las grandes corporaciones transnacionales que tienen entre sus principales objetivos el lograr un beneficio o utilidad, cuentan con una estructura y sistema organizacional formal y delegan a sus oficinas regionales la capacidad de tomar decisiones para responder oportunamente al mercado o a las condiciones sociopolíticas del país donde se encuentran, sin tener que solicitar autorización para ello.
- **Organizaciones con fines de lucro, informales y centralizadas:** Como ejemplo, podríamos citar a las microempresas (que suelen tener entre 2 y 10 empleados o familiares que trabajan realizando alguna labor), las cuales, suelen operar en la informalidad al no tener medios oficiales externos (como papeles que dan fe de su existencia ante el estado) e internos (como un organigrama). Sin embargo, tienen el objetivo de generar un beneficio o utilidad y son altamente centralizadas porque la autoridad recae sobre el propietario o jefe de familia.
- **Organizaciones sin fines de lucro, formales y centralizados:** El ejército, la policía, los ministerios y otras entidades del Estado, son claros ejemplos de este tipo de organizaciones.
- **Organizaciones sin fines de lucro, formales y descentralizadas:** Por ejemplo, las ONG's internacionales que delegan gran parte de la toma de decisiones a sus oficinas regionales para que puedan responder con prontitud a las necesidades de su sector o campo de acción.
- **Organizaciones sin fines de lucro, informales y centralizadas:** Por lo general, son grupos de personas que por la iniciativa de una persona considerada líder de opinión (a la cual siguen por su carisma y prestigio) se reúnen informalmente para realizar alguna actividad específica, como reunir regalos para obsequiarlos a niños pobres en navidad o reunir fondos para ayudar a una familia en dificultades económicas, etc.
- **Organizaciones sin fines de lucro, informales y descentralizadas:** En algunas ocasiones, la idea de un líder de opinión (por ejemplo, de reunir y obsequiar regalos en navidad) se convierte en un modelo a seguir y es



"exportado" a otros lugares donde otras personas siguen la idea, pero, tomando sus propias decisiones. (Chiavenato, Idalberto, 2006)

## TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

El término departamento hace referencia a un área, división o segmento de una empresa; es utilizado para obtener homogeneidad en las tareas de cada órgano,



teniendo en cuenta el tamaño y complejidad de las organizaciones y de las operaciones que esta desempeña.

**Figura 12. Tipos de departamentalización**

Recuperado el 13 de junio de 2015, de <http://procesoadministrativo1.bligoo.es/tipos-de-departamentalizacion>

- ***DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES***

Este tipo de departamentalización consiste en agrupar las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa teniendo en cuenta que toda empresa u organización tiene como funciones principales primero la producción, segundo vender y tercero financiar, encontramos que esto genera varias características como son:

- No existe una terminología única ampliamente aceptada por las empresas.
- No todos los organismos optan por las mismas denominaciones funcionales.
- Este tipo de departamentalización es característica de las grandes organizaciones.
- La coordinación de las actividades se hace mediante reglas y procedimientos, teniendo en cuenta aspectos de la planeación.

### Ventajas

- ✓ Permite agrupar a los especialistas bajo jefatura única.
- ✓ Garantiza la máxima utilización de las habilidades técnicas de las personas.
- ✓ Hace énfasis en las funciones principales de la empresa.

- ✓ Orienta a las personas hacia una actividad específica según la capacitación por ella recibida.

Desventajas:

- ✓ Disminuye el interés por los objetivos generales de la compañía.
- ✓ No es adecuada cuando la tecnología y las circunstancias externas son cambiantes e imprevisibles.
- ✓ Se reduce la coordinación entre las funciones específicas de la compañía.
- ✓ La responsabilidad de las utilidades recae sobre la autoridad.(scribd.com)

- ***DEPARTAMENTALIZACIÓN GEOGRÁFICA***

Consiste en agrupar las actividades con respecto al área de donde se ejecutará el trabajo o el área de mercado que cubrirá la empresa. La característica primordial de este tipo de departamentalización es que es utilizado por compañías que cubren grandes áreas geográficas y cuyos mercados son extensos.

Ventajas

- Se hace énfasis en los problemas y necesidades locales y regionales.
- Se mejoran la coordinación en una región.
- Se recomienda a empresas minoristas, si centralizan ciertas funciones

Desventajas

- Se complica el control por parte de la dirección
- Puede dejar de segundo plano los aspectos de la planeación.

- ***DEPARTAMENTALIZACIÓN POR CLIENTELA***

Se basa en la diferenciación y la agrupación de las actividades de acuerdo con el tipo de personas o personas para quienes se ejecuta el trabajo.

Su característica primordial es que se preocupa fundamentalmente por el cliente o consumidor, ya que divide las unidades organizacionales de modo que pueda servir a un cliente específico.

Ventajas

- Su concentración se basa en las necesidades del cliente.

- Su concentración se basa en las necesidades del cliente.

#### Desventajas

- Necesita de personal capacitado y expertos en los problemas de los clientes.
- Las demás actividades de la organización (producción, finanzas, etc.) pasan a segundo plano.
- **DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROCESO**

Este tipo de departamentalización se basa en agrupar las actividades según el área productiva o de operación que realice en la empresa, la departamentalización por procesos y objetivos va muy de la mano con la tecnología, esto es quizás una de sus principales características, además de que es común en las empresas manufactureras.

#### Ventajas

- Se obtienen ventajas económicas, derivadas de la propia naturaleza del equipo o de la tecnología.
- Uso de tecnología especializada.
- Utilizan conjuntamente las habilidades humanas junto con la tecnología

#### Desventajas

- Se complica la coordinación de los departamentos.
- No es propenso a cambios.
- La responsabilidad recae sobre la autoridad.
- **DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROYECTOS**

Se basa en la agrupación de las actividades de acuerdo con los productos y resultados ofrecidos por la empresa, su característica primordial es que requiere de una estructura organizacional flexible y cambiante, además ésta estrategia es utilizada en empresas de gran tamaño y envergadura.

#### Ventajas

- Se concentra la atención en las líneas de productos.
- Se permite el crecimiento y variedad de bienes y servicios.
- La responsabilidad recae sobre el nivel divisional.

### Desventajas

- Se requiere de personas especializadas con habilidades de gerente general.
- Cada proyecto es único, por lo tanto se aumentan los costos.

## ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Es un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el



avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance. La administración por objetivos hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización. Como expone la figura, los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual). (gestiopolis.com)

**Figura: 13. Administración por Objetivos**

Recuperado el 13 de junio de 2015, de <http://valcorconsultores.com/organizacion-por-objetivos-apo-entrega-i/>

### Elementos de la administración por objetivos:

- La especificidad de metas: lograr el objetivo de una manera tangible.
- La participación en la toma de decisiones: el gerente y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
- Un plazo explícito: cada objetivo tiene un plazo determinado. Normalmente el plazo es de tres meses, seis meses o un año.

- Retroalimentación acerca del desempeño en un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que puedan ponderar y corregir sus propias acciones.

### **Características**

- Establecimiento de objetivos ubicados en el tiempo y en la organización de forma conjunta.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición
- Los objetivos de todos los departamentos tienen una interrelación en el sentido que buscan el logro de un objetivo general.
- Se definen planes a corto y mediano plazo, tácticos y operacionales, poniendo especialmente atención en la evaluación de los resultados
- Una característica clave de la administración por objetivos es la participación de la dirección, pero no sólo en dar órdenes, sino en todo el proceso.
- Se debe apoyar de forma permanente al personal, principalmente en las etapas iniciales de la instauración de una administración por objetivos.

### **Ventajas y Desventajas**

#### *Ventajas*

- Asegura un compromiso del empleado.
- La administración por objetivos obliga a los administradores a planear, organizar, controlar y retroalimentar.
- Cada trabajador sabe cuál es el papel dentro de la organización.

#### *Desventajas*

- El proceso puede ser lento.
- Requiere la elaboración de muchos documentos.
- No siempre es fácil que se entienda

## **EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.



Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

**Figura 14: El Proceso Administrativo**

Recuperado el 13 de junio de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

### **PLANIFICACIÓN (¿Qué es lo que quiere hacer?)**

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.

Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?) como de los medios (¿cómo debe hacerse?).

La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar.

Da dirección a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a dónde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese

objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos.

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos aptos para alcanzarlos. Además son guía para:

- Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.
- Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso para planificar es seleccionar las metas de la organización. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etc. (Proceso Administrativo, 2015)

### **Planes estratégicos y operativos**

Los planes que tienen aplicación en toda la organización, que establecen los planes generales de la empresa y buscan posicionar a la organización en términos de su entorno son llamados planes estratégicos. Los planes que especifican los detalles de cómo serán logrados los planes generales se denominan planes operativos.

### **Estableciendo objetivos**

- Convertir la visión en específicos blancos de acción.
- Crear normas para rastrear el desempeño.
- Presiona a ser innovadores y enfocados.
- Ayuda a prevenir costos y complacencias si los blancos necesitan alargarse.

### Tipos de objetivos requeridos

- Objetivos Financieros: resultados enfocados en mejorar el desempeño financiero de la compañía.
- Objetivos estratégicos: resultados enfocados en mejorar la competitividad y su posición de negocios a largo plazo.



**Figura 15. Planificación**

Recuperado el 13 de junio de 2015, de <http://clubpatinalcalahockey.blogspot.com/2016/06/planificacion>

### **ORGANIZACIÓN (¿Cómo se va a hacer?)**

La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos.

Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.



La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

a) La organización se refiere a estructurar quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a mecánica administrativa.

b) Por lo mismo, se refiere "cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades".

c) Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto.

d) La organización nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona. (Proceso Administrativo 2015)

### **Su importancia**

1. La organización, por ser elemento final del aspecto teórico, recoge completamente y llega hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

2. Parte de la administración.

3. Constituye el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwiek llama mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser", y "lo que es".



**Figura 16. Organización**

Recuperado el 15 de abril de 2015, de <http://www.mitecnologico.com/Main/OrganizacionEmprendedores>

### **DIRECCIÓN (Verificar que se haga)**

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.

Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Existen dos estratos para obtener éstos resultados:

a) En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar", "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas.

b) En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "Dirigir" no de "ejecutar". El jefe en como tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen no obstante su "hacer propio". Este consiste precisamente en dirigir.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización.

Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. (Proceso Administrativo, 2015)



**Figura 17. Dirección**

Recuperado el 15 de abril de 2015, de

<http://processoamministrativo1111.blogspot.com/2012/12/direccion.html>

### **CONTROL (¿Qué se ha hecho?)**

Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas.

Funciones del control:

1. Establecer las normas de desempeño.
2. Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
3. Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

Existen tres enfoques diferentes para diseñar sistemas de control: de mercado, burocrático y de clan.

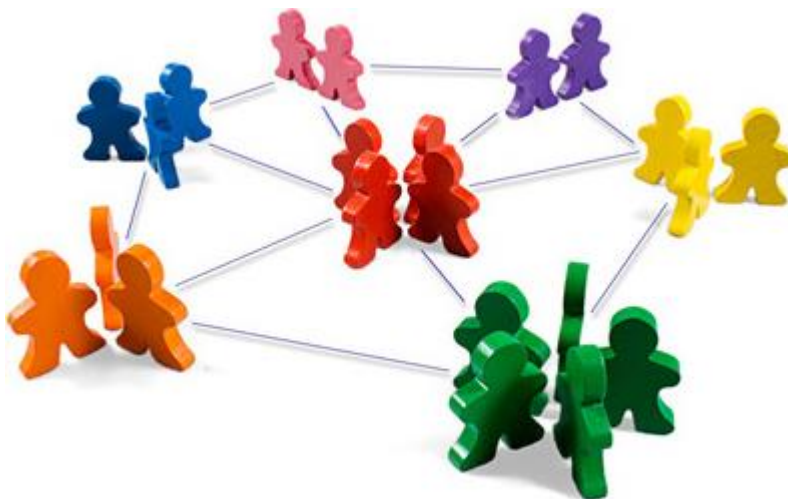
El control de mercado es un enfoque para controlar que se centra en el empleo de mecanismos de mercado externos, como la competencia de precios y la participación relativa en el mercado, para establecer las normas empleadas en el sistema de control. Este enfoque se emplea generalmente en organizaciones donde los productos y servicios de la firma están claramente especificados, son distintos y donde existe una fuerte competencia de mercado.

El control burocrático se concentra en la autoridad de la organización y depende de normas, reglamentos, procedimientos y políticas administrativas.

El control de clan, el comportamiento de los empleados se regulan por los valores, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización que son compartidos.

El control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué sí o por qué no.

Este proceso permite que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas.



**Figura 18. Control**

Recuperado el 15 de abril de 2015, de <http://administracioneducaryn.blogspot.com/>

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE UNIDAD III

### COMPETENCIA

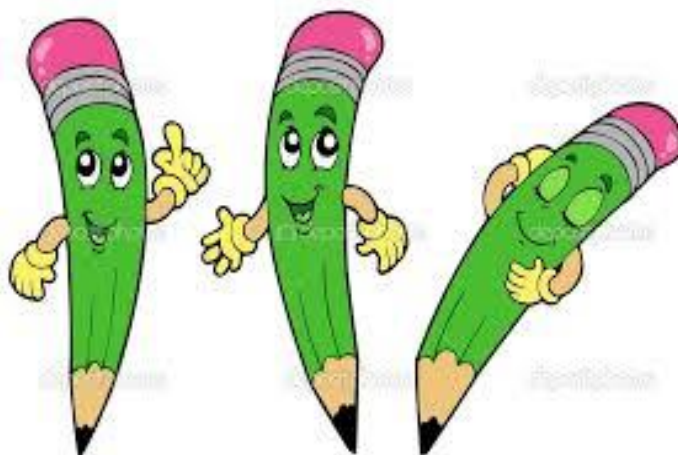
Identifica a cada una de las funciones elementales de la administración en relación a planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

### TÉCNICAS DE DESEMPEÑO

1. Organizador gráfico
2. Prueba objetiva
3. Mesa redonda

### ACTIVIDADES

1. Realiza organizador gráfico sobre el Enfoque y teoría Neoclásica de la Administración.
2. Realiza prueba objetiva sobre la lectura del libro “El cliente es tu patrón”.
3. Presenta mesa redonda sobre el proceso administrativo.



**DESCRIPCIÓN DE LAS  
TÉCNICAS DE DESEMPEÑO  
UNIDAD III**



## ORGANIZADOR GRÁFICO

### ¿Qué es?

Los Organizadores Gráficos son técnicas de estudio que ayudan a comprender mejor un texto. Establecen relaciones visuales entre los conceptos claves de dicho texto y, por ello, permiten “ver” de manera más eficiente las distintas implicancias de un contenido.

### ¿Cómo se realiza?

- Determinar palabras claves, que expresen la esencia del significado de la idea que intenta representar.
- A partir de estas palabras claves deben salir las ramas de las ideas principales.
- Escriba las palabras clave sobre cada línea; la letra script favorece la lectura, más que la cursiva.
- Use el mismo color para representar las ideas comunes.
- Emplee símbolos e imágenes.
- Utilice flechas para mostrar relaciones de "causa efecto"

### ¿Para qué se utiliza?

- Desarrolla el pensamiento crítico y creativo.
- Comprensión.
- Memoria.
- Interacción con el tema.
- Empaque de ideas principales.
- Comprensión del vocabulario.
- Construcción de conocimiento.
- Elaboración del resumen, la clasificación, la gráfica y la categorización.

(Organizadoresgráficos. Blogspot, 2010)

## PRUEBA OBJETIVA

### ¿Qué es?

Una prueba objetiva es una serie de tareas o conjunto de ítems (de respuesta breve, ordenamiento, de selección múltiple, entre otros) que se utiliza en el proceso evaluativo académico y que los estudiantes tienen que realizar o responder en un tiempo determinado. Las pruebas objetivas están elaboradas con ítems de base estructurada, es decir, las respuestas no dejan lugar a dudas respecto a su corrección o incorrección, el estudiante trabaja sobre una situación a la que aporta respuestas concretas.

Las pruebas objetivas deben cumplir con las siguientes características:

**Objetividad.** Es la eliminación del juicio personal para que no influya en el resultado de la evaluación.

**Validez.** Se refiere a lograr el propósito de la evaluación. Una prueba es válida cuando mide lo que tiene que medir. Para aumentar la validez de una prueba se recomienda formular claramente las instrucciones, usar un vocabulario adecuado, evaluar lo que se ha desarrollado en clase y dar el tiempo suficiente para resolver la prueba.

**Confiabilidad.** Es el grado de exactitud con que un instrumento mide lo que tiene que medir. Esto se verifica cuando los resultados son similares en sucesivas aplicaciones de la misma, con poco tiempo de diferencia.

**Adecuada construcción.** Se refiere a que los enunciados de la prueba sean claros en lo que se solicita, que los distractores sean adecuados, que todas las opciones queden en la misma página, entre otros.

### ¿Cómo se realiza?

Los ítems de las pruebas objetivas pueden ser:

1. Completación o evocación simple



2. Pareamiento
3. Ordenamiento
4. Respuestas con alternativas
5. Selección múltiple
6. Multiítem de base común

### ¿Para qué se usan?

Se usan para: Hacer una evaluación de la aplicación del conocimiento. El aprendizaje requiere cierto grado de memorización, sin embargo debe tener un carácter integrador, de conocimientos contextualizados y no de datos aislados. Es importante indicar que estas pruebas permiten evaluar diferentes niveles cognitivos. De acuerdo con la taxonomía de Robert Marzano, los niveles cognitivos pueden ser: conocimiento, comprensión, análisis, utilización, metacognición y conciencia del ser. (Herramientas de evaluación, 2011)



### ¿Qué es?

Las mesas redondas son un espacio que permite la expresión de puntos de vista divergentes sobre un tema por parte de un equipo de expertos. Son dirigidas por un moderador, y su finalidad es obtener información especializada y actualizada sobre un tema, a partir de la confrontación de diversos puntos de vista. Es una estrategia que se puede usar dentro del salón de clases; también es posible asistir a espacios de carácter profesional para profundizar en un tema.

### ¿Cómo se realiza?

- a) Fase de preparación, la cual consiste en:
  - Organizar un equipo de no más de siete integrantes.
  - Seleccionar a un moderador.

- El resto del grupo fungirá como espectador, pero podrá realizar preguntas escritas para tratar al finalizar la mesa redonda.
- Se presenta una temática de actualidad y se solicita a los equipos que realicen una investigación exhaustiva del tema.
- Se establecen las reglas de operación de la estrategia.

b) Fase de interacción:

- El moderador presenta el tema a tratar y la importancia del mismo.
  - Los expertos presentan sus puntos de vista organizados en rondas (se establece un tiempo breve para cada uno, entre 10 y 20 minutos).
- Al finalizar las rondas, el moderador realiza una reseña de lo expuesto por los expertos.
  - Se concluye el tema con la participación de los expertos.

c) Fase de valoración:

- El grupo realiza un ejercicio de meta-cognición en relación con el desarrollo de la mesa redonda y los aprendizajes que se dieron durante la misma.

**¿Para qué se utiliza?**

La mesa redonda ayuda a:

- Desarrollar competencias comunicativas como la argumentación y la expresión oral.
- Desarrollar la capacidad de escucha y fomentar el respeto por las opiniones de los demás.
- Presentar un tema por parte de los estudiantes, para lo que deberán estudiar materiales y mostrarse como expertos; es una forma de simulación. A continuación se presenta un modelo de disposición de los participantes en una mesa redonda. (Herramientas grupales, 2014)

## EVALUACIÓN

TÉCNICAS DE DESEMPEÑO	INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN	TIPO DE EVALUACIÓN	VALOR
Organizador gráfico	Lista de cotejo (ver anexos)	Heteroevaluación	5 pts.
	Prueba objetiva	Autoevaluación	10 pts.
Mesa redonda	Lista de cotejo (ver anexos)	Coevaluación	5 pts.

Elaboración propia

## P.N.I

POSITIVO	NEGATIVO	INTERESANTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se propone crear un ambiente de reflexión y edificación por medio de los puntos de vista y de los aportes de cada uno de los estudiantes.</li> <li>* Se aprecia la evolución de la comprensión y el pensamiento creativo de los estudiantes.</li> <li>* Desarrolla la capacidad de la autoevaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* El tiempo otorgado a cada equipo de trabajo para la presentación de las actividades de aprendizaje es insuficiente.</li> <li>* La falta del hábito de lectura en algunos estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La habilidad de exponer y defender con argumentos su posición.</li> <li>* El logro del aprendizaje significativo y el desarrollo de habilidades que favorecen el aprender a pensar y aprender a aprender porque ayudan a clarificar el pensamiento, reforzar la comprensión, integrar nuevos conocimientos.</li> </ul>

Elaboración propia

## UNIDAD IV

### ENFOQUES Y TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

- Teoría estructural
- Teoría burocrática
- Teoría del comportamiento
- Teoría del desarrollo organizacional
- Teoría cibernética y matemática

## ENFOQUES Y TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

A través de la historia la administración ha tenido diferentes enfoques y teorías.

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social.

La teoría administrativa se inicia con la revolución industrial. Como cuerpo sistemático de conocimientos basado en fundamentos teóricos es casi exclusivamente producto del siglo XX, sin embargo en este lapso de tiempo su desarrollo ha sido espectacular y se han generado numerosas teorías. Los orígenes del desarrollo de la Administración como disciplina se asignan unánimemente a dos hechos genéricos:

1. Por un lado el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas que dificultó las labores de los administradores y obligó a un enfoque científico que sustituyera al empirismo existente. Del aumento del tamaño de las empresas surgen las condiciones para poder plantearse la producción a largo plazo y la necesidad de una planificación no improvisada.
2. Por otro lado, la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones. (Teorías Administrativas, 2012).

### TEORÍA ESTRUCTURALISTA

La teoría estructuralista surgió en la década de 1950, como una orientación hacia la sociología organizacional, y básicamente busca interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la macro sociedad (sociedad organizacional), caracterizada por la interdependencia entre las organizaciones (hombre organizacional). El estructuralismo se preocupa por el todo y por la relación de las partes en la constitución del todo. **Esta teoría se originó principalmente por los siguientes factores:** La oposición que ya existía entre la

teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas. Se necesitaba abarcar los aspectos que eran considerados por una e ignorados por la otra y viceversa.

- La necesidad de considerar la organización como una unidad social grande y compleja en la que interactúan muchos grupos sociales que comparten algunos de los objetivos de la organización
- ❖ Era necesario dar un nuevo concepto de estructura. Es decir, la estructura se mantiene aun cuando se altera uno de sus elementos o relaciones.

La Teoría Estructural da origen a un nuevo concepto de organización (global: intra e inter-organizacional) y un nuevo concepto de hombre , el hombre organizacional, flexible, que sabe escuchar, tolerante a personas y problemas, dispuesto al cambio , con deseos de superación, capaz de diferenciar recompensas y sanciones. Una organización que puede aprovechar los problemas para convertirlos en oportunidades o ventajas

Este modelo clasifica a las organizaciones en formales (aquellas que perduran en el tiempo y los empleados pasan por ellas) e informales (aquellas circunstanciales o definidas para una tarea específica emergente o transitoria). A la vez, permite la relación entre los componentes de la organización, y afirma que cada cargo debe tener sus atribuciones como por ejemplo la capacidad de tomar decisiones en forma independiente.

Por otra parte, este enfoque permite iniciar estudios acerca del ambiente que rodea a las empresas (oportunidades y amenazas) ya que las empresas interactúan con el ambiente que las rodea.

### **Aportes de la Administración Estructuralista.**

- Da importancia a la variable; Entorno organizacional (ambiente)
- Manifiesta una visión organizacional a largo plazo
- Concepción del hombre organizacional: ordenado, metódico, que planifica, dispuesto al cambio, que crece con la organización, con una manera de hacer eficiente y eficaz el trabajo
- Toma argumentos de la Teoría Clásica, de Relaciones Humanas, y de la Teoría Burocrática para formar su propia teoría.

## TEORÍA DE LA BUROCRACIA

Tuvo su origen en la necesidad de organización de las empresas, cuyo tamaño y complejidad aumentaban progresivamente. Se requería un modelo de organización racional, que abarcara las variables involucradas y también el comportamiento de los participantes, aplicable no solo a fábricas, si no a todas las áreas y formas de actividades de las empresas. (Chiavenato Idalberto 2007)

### ***Concepto de burocracia según Max Weber***

Es el principal exponente de esta teoría quien definió la burocracia como una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica y de detalladas reglas y regulaciones. El término Burocracia lo derivó del alemán: Büro: que significa oficina y Cratos: que significa poder.

En este sentido para Weber es una organización que opera y funciona con fundamentos racionales. (wikispaces.com)

### ***Características de la burocracia según Webers.***

**División del trabajo:** Las actividades son desmembradas en tareas simples, cada puesto tiene definida las responsabilidades y la delegación de autoridad.

**Jerarquía de la autoridad:** Se estructura la organización; cada puesto jerárquico tiene responsabilidades y deberes específicos así como privilegios. Ningún cargo queda sin control o supervisión.

**División del trabajo:** Las actividades son desmembradas en tareas simples, cada puesto tiene definida las responsabilidades y la delegación de autoridad.

**Jerarquía de la autoridad:** Se estructura la organización; cada puesto jerárquico tiene responsabilidades y deberes específicos así como privilegios. Ningún cargo queda sin control o supervisión.

**Racionalidad:** Todos los miembros de la organización son seleccionados con base en el mérito y la competencia técnica y no en preferencias personales que les permite alcanzar un desempeño adecuado.



**Compromiso profesional:** Los administradores trabajan por salarios fijos pues no son propietarios de los negocios que administran, tratan de alcanzar la mejor calificación en eficiencia organizacional y controlar las actividades de los empleados con este mismo fin.

**Registros escritos:** Con el fin de mantener la continuidad organizacional y de alcanzar la uniformidad de acción este método cuenta con elaborados registros que detallan las transacciones de la organización, en otras palabras se basa en una especie de legislación propia que define con anticipación como deberá funcionar la organización.

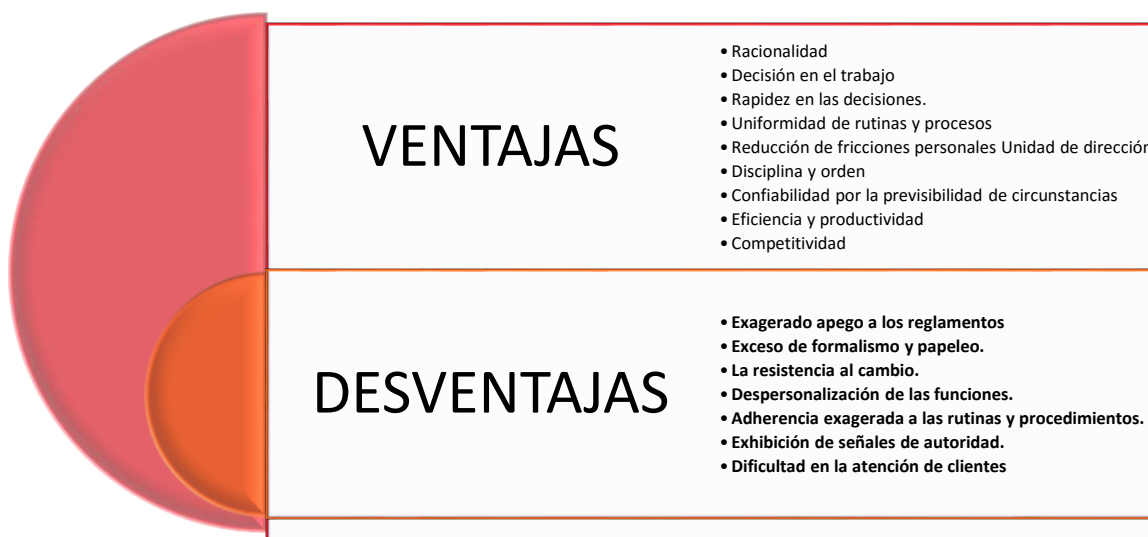
**Impersonalidad:** Las reglas y los procedimientos son aplicados de modo uniforme e imparcial, lo cual no le permite al superior basarse en consideraciones personales, sino como individuos que desempeñan cargos y cumplen funciones.

**Modelo burocrático:** Organización eficiente por excelencia, llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión de las empresas. Diseñada científicamente para funcionar con exactitud, para lograr los fines, para los cuales fue creado. Necesita detallar y precisar por anticipado como deben hacerse las cosas para obtener buenos resultados.

### ***Impacto de la burocracia en la administración***

- ❖ Especialización de operarios y de procesos de trabajo.
- ❖ La idea de estandarización y el desempeño de funciones
- ❖ La centralización en la toma de decisiones, cuando a si conviene a los fines de la organización, o en caso contrario la descentralización.
- ❖ La uniformidad de prácticas e institucionalizadas, que vienen a tipificar la moderna noción de imagen corporativa.
- ❖ La no duplicación de funciones.
- ❖ La profesionalización de la función administrativa como distinta de la función de los accionistas propietarios.
- ❖ La admisión y promoción en función de los méritos y talentos de las personas.

## VENTAJAS DESVENTAJAS



**Figura 19. Ventajas y desventajas**

Recuperado el 18 de julio de 2015, de

<https://introadministracion.wikispaces.com/file/view/Generalidades+Teoria+de+la+Burocracia.pdf>

## TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

El enfoque del comportamiento se originó en la ciencia de la conducta, en especial la psicología organizacional. Con el enfoque del comportamiento la preocupación por la estructura se desplaza hacia una preocupación por los procesos y la dinámica organizacional. En este enfoque predomina aún el énfasis en las personas, introducido por la teoría de las relaciones humanas, pero dentro de un contexto organizacional.

En la administración, la teoría del comportamiento tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simon, Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert y Chris Argyris son autores importantísimos en el desarrollo de esta teoría. (Chiavenato, Idalberto, 2007)

### ***Aportes a la administración***

- Énfasis en el uso de la participación y las formas de manejar los conflictos que se originan en marcadas diferencias de opinión dentro de la organización.
- Reconoce la influencia vital del ambiente y las restricciones sobre el comportamiento.
- El descubrimiento respecto a las necesidades y motivaciones de los individuos en el trabajo,
- El uso de la autoridad
- La importancia de lo irracional en el comportamiento de las personas
- Las relaciones informales dentro de un ambiente de trabajo

### ***Ventajas***

- ❖ Demuestra la variedad de estilos de liderazgo a disposición del administrador.
- ❖ Hace hincapié en la existencia e importancia del sistema informal de conducta y de relaciones, el cual no se \* consideraba en el enfoque clásico de la estructura organizacional.
- ❖ Concibe la administración como un sistema de decisiones, donde todo individuo es un agente decisorio que se basa en informaciones que se recibe de su ambiente.
- ❖ Presenta una serie de modelo y proposiciones para evitar conflictos entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.

### ***Desventajas***

- ❖ Énfasis en las personas
- ❖ Enfoque más descriptivo que prescriptivo
- ❖ Profunda reformulación en la filosofía administrativa
- ❖ Dimensiones bipolares de la teoría
- ❖ Relatividad de las teorías de la motivación

- ❖ Profunda influencia de las ciencias del comportamiento sobre la administración
- ❖ La administración como sistema de decisiones
- ❖ El análisis organizacional a partir del comportamiento.

## TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción. (gestiopolis.com 2015)

### ***Definiciones de desarrollo organizacional:***

**Warren Bennis:** “Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.

**Richard Beckhard:** “Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de

la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”

De acuerdo con las anteriores definiciones, el desarrollo organizacional es una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que lleva implícita la idea de participación y desarrollo de las personas mediante la educación y la aplicación de ciencias del comportamiento.

### ***Características básicas del desarrollo organizacional***

- ❖ Es una estrategia educativa porque se basa en la modificación de la cultura organizacional para lograr un cambio planeado en la empresa.
- ❖ Los cambios que se buscan están ligados directamente a las exigencias o requerimientos que la organización intenta satisfacer: Crecimiento, destino, identidad y revitalización. Satisfacción y desarrollo humano. Eficiencia organizacional.
- ❖ Su fundamento es una metodología que hace hincapié en la importancia del conocimiento experimentado.
- ❖ Los agentes de cambio son en su mayoría externos a la organización.

## **TEORÍA CIBERNÉTICA**

Fue creada por Norbert Wiener entre 1943 y 1947. La cibernética comenzó como una ciencia interdisciplinaria, de conexión entre las demás ciencias.

Inicialmente las aplicaciones de la cibernética se limitaron a la creación de máquinas de comportamiento auto regulable; posteriormente sus aplicaciones se extendieron de la ingeniería, a la biología, psicología, medicina, llegando rápidamente a la administración.

### ***Consecuencias de la cibernética en la administración***

- Con La Mecanización iniciada por la Revolución Industrial, la máquina reemplazó el esfuerzo del hombre y debido a la industrialización provocada por la cibernética.

- La Segunda Revolución Industrial (provocada por la cibernética) conduce a una sustitución del cerebro humano.
- El Computador tiende a sustituir al hombre en una amplia realización de actividades.
- La automatización y la informática son las dos principales consecuencias de la cibernética en la administración.
- Automatización es una síntesis de un mejor aprovechamiento de los medios por la retroalimentación de máquinas con su propio producto.



**Figura 20. Teoría Cibernética**

Recuperado el 18 de julio de 2015, de

<https://www.google.com.gt/search?q=teoria+cibernetica&biw=1360&bih>

## **TEORÍA DE LA MATEMÁTICA**

La teoría matemática trajo una enorme contribución a la administración permitiendo nuevas técnicas de planificación y control en el empleo de recursos materiales, financiero y humano. Desarrolló la aplicación de técnicas bastante avanzadas para instrumentalizar la administración de las organizaciones y concede sobre todo un formidable soporte en la toma de decisiones pues optimiza la ejecución de trabajos y disminuye los riesgos envueltos en los planes que afectan el futuro a corto o largo plazo. (blogspot.com, 2015)

Esta teoría ha contribuido en todos los campos de la administración, permitiendo nuevas técnicas de planificación y control en el empleo de los recursos materiales, financieros, humanos, etc. y sobre todo, dando un formidable apoyo en la toma de decisiones para optimizar la realización del trabajo y disminuir los riesgos involucrados en todos los planes que afecten el futuro a corto o largo plazo.

La teoría matemática presenta enormes limitaciones desde el punto de vista de una teoría administrativa.

- Es perfectamente aplicable a problemas específicos de la organización, pero no a los globales, porque no existen condiciones para involucrarlas en todas sus variables en conjunto.
- Se basa en la total cuantificación de los problemas administrativos, abordándolos exclusivamente desde una óptima estadística o matemática.
- Ofrece excelentes técnicas de aplicación en los niveles organizacionales situados en la esfera de ejecución, pero pocas técnicas en niveles más elevados de la jerarquía empresarial.

### **Ventajas**

- Permiten la comprensión de los hechos de una forma mejor que la descripción verbal.
- Descubren relaciones existentes entre varios aspectos del problema, no percibidas en la descripción verbal.
- Permiten tratar el problema en su conjunto y con todas las variables simultáneamente.
- Pueden ser aplicados por etapas y considerar otros factores no descritos verbalmente.
- Utilizan técnicas matemáticas y lógicas.
- Conducen las soluciones Cuantitativas.
- Permiten uso de ordenadores para procesar grandes volúmenes de datos.

### **Objetivos**

- Proporcionar una visión general de la influencia de las técnicas matemáticas en la administración, principalmente en el proceso de toma de decisiones.

- Mostrar la posibilidad de aplicación de modelos matemáticos en administración.
- Introducir los conceptos básicos de la investigación de operaciones y sus diversas técnicas.



## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE UNIDAD IV

### COMPETENCIA

- Fortalece los conocimientos teóricos de la función administrativa, aplicándolos al proceso de creación y desarrollo de las instituciones educativas.

### TÉCNICAS DE DESEMPEÑO

Cuadro comparativo

### ACTIVIDADES

Investiga el contenido de la unidad IV Enfoques y Teorías de la Administración y realiza un cuadro comparativo.



**DESCRIPCIÓN DE LAS  
TÉCNICAS DE DESEMPEÑO  
UNIDAD IV**



## CUADRO COMPARATIVO

El cuadro comparativo es una estrategia que permite identificar las semejanzas y diferencias de dos o más objetos o hechos. Una cuestión importante es que, luego de hacer el cuadro comparativo, es conveniente enunciar la conclusión a la que se llegó.

### ¿Cómo se realiza?

- a) Se identifican los elementos que se desea comparar.
- b) Se marcan los parámetros a comparar.
- c) Se identifican y escriben las características de cada objeto o evento.
- d) Se enuncian afirmaciones donde se mencionen las semejanzas y diferencias más relevantes de los elementos comparados.

### ¿Para qué se utiliza?

El cuadro comparativo:

- Permite desarrollar la habilidad de comparar, lo que constituye la base para la emisión de juicios de valor.
- Facilita el procesamiento de datos, lo cual antecede a la habilidad de clasificar y categorizar información.
- Ayuda a organizar el pensamiento. (Estrategias de aprendizaje, 2012)

## EVALUACIÓN

TÉCNICAS DE DESEMPEÑO	INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN	TIPO DE EVALUACIÓN	VALOR
<b>Cuadro comparativo</b>	Lista de cotejo (ver anexos)	Heteroevaluación	5 pts.

Elaboración propia

## P.N.I

POSITIVO	NEGATIVO	INTERESANTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se promueve la investigación.</li> <li>* Se permite la organización y sistematización de la información a comprender.</li> <li>* Se facilita el estudio de cierto tema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No se evidenció creatividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La actitud y disposición de los estudiantes en la elaboración de esquemas.</li> <li>* La participación activa en los procesos de aprendizaje.</li> </ul>

Elaboración propia

## UNIDAD V

### TEORÍA DE SISTEMAS Y ENFOQUE SISTEMÁTICO DE LA ADMINISTRACIÓN

- Aporte de Ludwig Von Bertalanffy
- Orígenes y características de la organización como sistema abierto.
- Modelos de organización
- Origen y aporte a nuevas teorías

## TEORÍA DE SISTEMAS Y ENFOQUES SISTEMÁTICO DE LA ADMINISTRACIÓN

La Teoría de Sistemas (TS), rama específica de la Teoría General de Sistemas (TGS), representa la plenitud del enfoque sistemático en la TGA a partir de 1960.

La teoría de sistemas es una teoría interdisciplinaria que trasciende a los problemas tecnológicos de cada ciencia y suministrar principios y modelos generales para todas las ciencias, tales como la física, biología, química, psicología, etc.

Busca producir teorías y formulaciones que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

### ***Concepto de sistemas***

La palabra tiene muchas connotaciones: "conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. El ser humano, por ejemplo, es un sistema que consta de varios órganos y miembros; solo cuando éstos funcionan de manera coordinada, el hombre es eficaz. De igual manera, se puede pensar que la organización es un sistema que consta de varias partes interactuantes".

### **1. Características de los Sistemas.**

Sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad.

## 2. Tipos de Sistemas.

La cibernética y la tecnología informática trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración.

- a. En cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos:
  - Sistemas físicos o concretos: compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. El hardware.
  - Sistemas abstractos: compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Es el software.
- b. En cuanto a su naturaleza, pueden cerrados o abiertos:
  - Sistemas cerrados: no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. Como las máquinas.
  - Sistema abierto: Una empresa se puede definir como un sistema abierto al entorno, con el cual intercambia elementos e información y del cual recibe la influencia que condiciona su actividad, comportamiento y resultados.

### Parámetros de los sistemas.

El sistema se caracteriza por ciertos parámetros. Parámetros son constantes arbitrarias que caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del sistema.

Los parámetros de los sistemas son:

- Entrada o insumo o impulso (input): es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.
- Salida o producto o resultado (output): es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema.
- Procesamiento o procesador o transformador (throughput): es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados.

- Retroacción o retroalimentación o retroinformación (feedback): es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.
- Ambiente: es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas.

## APORTES DE LUDWING VON BERTALANFFY

La Teoría General de Sistemas fue concebida por Ludwig von Bertalanffy, desde la perspectiva de la biología y ha trascendido como una filosofía y un método para estudiar la realidad a través del desarrollo de modelos de explicación científica con el fin de constituir un modelo práctico para conceptualizar los fenómenos que la reducción mecanicista de la ciencia clásica no podía explicar.



**Figura. 21 Ludwig Von Bertalanffy**  
Recuperado el 5 de agosto de 2015, de <https://www.google.com.gt/#q=ludwig+von+bertalanffy>

Entre sus principales aportes:

- Introdutor de conceptos como “niveles de organización” y “sistemas vivos en la biología.
- Pionero en la concepción organista de la biología, que trascendió la dicotomía “mecanicista vs. Vitalista” en la explicación de la vida, a través de la consideración del organismo como un sistema abierto, dotado de propiedades específicas susceptibles de ser investigadas por la ciencia.



## ***Características de la organización como sistema abierto***

### **La organización como sistema abierto.**

Las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos. Algunas características básicas de las organizaciones son:

1. La organización se afecta por el ambiente y dicho ambiente es potencialmente sin fronteras e incluye variables desconocidas e incontroladas.
2. Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituida de partes menores: Las organizaciones son vistas como sistemas dentro de sistemas. Dichos sistemas son complejos de elementos colocados en interacción, produciendo un todo que no puede ser comprendido tomando las partes independientemente.

- La organización se debe enfocar como un sistema que se caracteriza por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social.
- La organización debe ser abordada como un sistema funcionalmente diferenciado de un sistema social mayor
- La organización debe ser analizada como un tipo especial de sistema social, organizada en torno de la primacía de interés por la consecución de determinado tipo de meta sistemática.
- Las características de la organización deben ser definidas por la especie de situación en que necesita operar, consistente en la relación entre ella y los otros subsistemas, componentes del sistema mayor del cual parte.

3. Interdependencia de las partes: un cambio en una de las partes del sistema, afectará a las demás. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de autonomía.

4. Homeostasis o estado firme: La organización puede alcanzar el estado firme, solo cuando se presenta dos requisitos, la unidireccionalidad y el progreso. La unidireccionalidad significa que a pesar de que haya cambios en la empresa, los mismos resultados o condiciones establecidos son alcanzados.

El progreso se refiere al fin deseado, La unidireccionalidad y el progreso solo pueden ser alcanzados con liderazgo y compromiso.

**5. Fronteras o límites:** Es la línea que demarca lo que está dentro y fuera del sistema. Una frontera consiste en una línea cerrada alrededor de variables seleccionadas entre aquellas que tengan mayor intercambio (de energía, información) con el sistema. Las fronteras varían en cuanto al grado de permeabilidad, dicha permeabilidad definirá el grado de apertura del sistema en relación al ambiente.

**6. Morfogénesis:** tiene la capacidad de modificar sus maneras estructurales básicas, es identificada por Buckley como su principal característica identificadora.

## **MODELOS DE ORGANIZACIÓN**

Schein propone una relación de aspectos que una teoría de sistemas debería considerar en la definición de organización

- ❖ La organización debe ser considerada como un sistema abierto.
- ❖ La organización debe ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples.
- ❖ La organización debe ser visualizada como constituida de muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros.
- ❖ Al ser los subsistemas mutuamente dependientes, un cambio en uno de ellos, afectará a los demás.
- ❖ La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas.

### **Modelo de Katz y Kahn.**

Desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo a través de la aplicación de la TS y la teoría de las organizaciones. Según su modelo, la organización presenta las siguientes características:

### **La organización como un sistema abierto.**

Para Katz y Kahn, la organización como sistema abierto presenta las siguientes características:

- Importación (entrada): la organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones energéticas de otras instituciones, personas o del medio. Ninguna estructura social es autosuficiente.
- Transformación (procesamiento): los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.
- Exportación (salidas): los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.
- Los sistemas como ciclos que se repiten: el funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación.
- Entropía negativa: los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional.
- Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación: los sistemas vivos reciben como insumos, materiales conteniendo energía que se transforman por el trabajo hecho.
- Estado firme y homeostasis dinámica: los sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme, ya que existe un influjo continuo de energía del exterior y una exportación continua de los productos del sistema.
- Equifinalidad: los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de Equifinalidad, o sea, un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.
- Límites o fronteras: como sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, esto es, barreras entre el ambiente y el sistema.

Definen el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura.

### **Las organizaciones como clase de sistemas sociales.**

Las organizaciones son una clase de sistemas sociales, los cuales a su vez son sistemas abiertos. Las organizaciones comparten con todos los sistemas abiertos propiedades como la entropía negativa, retroinformación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad. Los sistemas abiertos tienden a la elaboración y a la diferenciación, debido a su propia dinámica.

### **Características.**

Para Katz y Kahn, las características de las organizaciones como sistemas sociales son las siguientes:

- Los sistemas sociales, al contrario de las demás estructuras básicas, no tienen límites en su amplitud.
- Los sistemas sociales necesitan entradas de producción y de mantenimiento.
- Los sistemas sociales tienen su naturaleza planeada, esto es, son sistemas esencialmente inventados, creados por el hombre e imperfectos.
- Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos.
- Las funciones, normas y valores como los principales componentes del sistema social.
- Las organizaciones sociales constituyen un sistema formalizado de funciones.
- 7. El concepto de inclusión parcial.
- 8. La organización en relación con su medio ambiente: el funcionamiento organizativo debe ser estudiado en relación con las transacciones continuas con el medio ambiente que lo envuelve.

## ORIGEN Y APORTES A NUEVAS TEORÍAS

Surge con los trabajos del biólogo alemán Ludwing von Bertalanffy, publicados entre 1950-1968. En las últimas décadas, el desarrollo general de las teorías de sistemas ha servido de base para la integración del conocimiento a través de un amplio campo.

El enfoque de sistemas ha sido adaptado y utilizado ampliamente en la administración. Al principio los modelos eran cerrados. Más recientemente, técnicas como el análisis de decisiones han adoptado un enfoque de sistemas abiertos.

La teoría general de sistemas no busca solucionar problemas ni proponer soluciones prácticas pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. También podemos decir que es un punto de vista global desde el que se deberá analizar todos los tipos de sistema. (blogspot.com 2012)

### **Aportes**

- La organización es un conjunto formado por partes que constituyen un todo coherente y desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico.
- Interrelación entre las partes.
- Sistema abierto
- Permitió identificar variables que influyen en la situación total de la organización.
- Cubrió la necesidad de lograr una síntesis e integración de las teorías que la presidieron: la Estructuralista y la Conductual.

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE UNIDAD V

### COMPETENCIAS

- Actualización constantemente respecto a las corrientes administrativas modernas.
- Identifica la clasificación de las instituciones según su origen, públicas o privadas.

### TÉCNICAS DE DESEMPEÑO

1. Mapa conceptual

### ACTIVIDADES

1. Elabora mapa conceptual sobre la Teoría de Sistemas y Enfoque Sistemático de la Administración.



**DESCRIPCIÓN DE LAS  
TÉCNICAS DE DESEMPEÑO  
UNIDAD V**



### **¿Qué es?**

El mapa conceptual (Novak y Godwin, 1999) es una representación gráfica de conceptos y sus relaciones. Los conceptos guardan entre sí un orden jerárquico y están unidos por líneas identificadas por palabras (de enlace) que establecen la relación que hay entre ellas. Se caracteriza por partir de un concepto principal (de mayor grado de inclusión), del cual se derivan ramas que indican las relaciones entre los conceptos.

### **¿Cómo se realiza?**

- a) El primer paso es leer y comprender el texto.
- b) Se localizan y se subrayan las ideas o palabras más importantes (es decir, las palabras clave). Se recomiendan 10 como máximo.
- c) Se determina la jerarquización de dichas palabras clave.
  - Se identifica el concepto más general o inclusivo.
  - Se ordenan los conceptos por su grado de subordinación a partir del concepto general o inclusivo.
- d) Se establecen las relaciones entre las palabras clave. Para ello, es conveniente utilizar líneas para unir los conceptos.
- e) Es recomendable unir los conceptos con líneas que incluyan palabras que no son conceptos para facilitar la identificación de las relaciones.
- f) Se utiliza correctamente la simbología:
  - Ideas o conceptos.
  - Conectores.
  - Flechas (se pueden usar para acentuar la direccionalidad de las relaciones).
- g) En los mapas conceptuales los conceptos se ordenan de izquierda (conceptos particulares) a derecha.



### ¿Para qué se utilizan?

Los mapas conceptuales ayudan a:

- Identificar conceptos o ideas clave de un texto y establecer relaciones entre ellos.
- Interpretar, comprender e inferir la lectura realizada.
- Promover un pensamiento lógico.
- Establecer relaciones de subordinación e interrelación.
- Insertar nuevos conocimientos en la propia estructura del pensamiento.
- Indagar conocimientos previos.
- Aclarar concepciones erróneas.
- Identificar el grado de comprensión en torno a un tema.
- Organizar el pensamiento.
- Llevar a cabo un estudio eficaz.
- Visualizar la estructura y organización del pensamiento. (Herramientas de Evaluación en el Aula, 2011)

## EVALUACIÓN

TÉCNICAS DE DESEMPEÑO	INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN	TIPO DE EVALUACIÓN	VALOR
Mapa conceptual	Lista de cotejo (ver anexos)	Heteroevaluación	5 pts.

Elaboración propia

## P.N.I

POSITIVO	NEGATIVO	INTERESANTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sintetizan la información y comunican conocimientos.</li> <li>* Favorecen el recuerdo y el aprendizaje de manera organizada y jerarquizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pequeños grupos haciendo tareas de otros cursos.</li> <li>* Desorden en el aula por la urgencia de presentar los trabajos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollan habilidades de pensamiento de orden ya que permiten procesar, organizar y priorizar información</li> <li>* Exploran sus conocimientos previos.</li> </ul>

Elaboración propia

## UNIDAD VI

### ENFOQUE Y TEORÍA SITUACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN

- Nuevas técnicas implementadas en las organizaciones.
- Características ambientales que condicionan a las organizaciones.
- Aportes de William Dill.
- Las organizaciones y sus niveles.
- El clima organizacional en las empresas.
- El diseño organizacional en las instituciones.
- Nuevas perspectivas del diseño organizacional.

## ENFOQUE Y TEORÍA SITUACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN

### NUEVAS TÉCNICAS IMPLEMENTADAS EN LAS ORGANIZACIONES

En un aspecto amplio la teoría situacional destaca que la eficacia organizacional no se alcanza siguiendo un modelo organizacional único. También la estructura de las organizaciones complejas depende de la interrelación con el medio ambiente externo.

En general la teoría situacional hace énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa: todo es relativo y siempre depende de algún factor. Surge a partir de investigaciones que buscaban verificar cuáles eran los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinadas empresas. Se buscaba confirmar si la aplicación de la teoría clásica, en aspectos como: La división del trabajo, la amplitud de control, la jerarquía, eran lo que las hacía eficientes.

El resultado concluye que la estructura de una organización y su funcionamiento, dependen de la interfaz con el ambiente externo. “No existe una manera única y mejor de organizar”. Estas investigaciones y estudios fueron situacionales, demostrando que el funcionamiento varía según su contexto o ambiente, cuyas condiciones son dictadas “desde afuera de la empresa.

Las investigaciones clasifican las empresas en mecanicistas y orgánicas.

- El ambiente lo dividen en general y por tareas.
- Se analiza la organización por niveles, según su estructura.
- También introducen la concepción del hombre complejo.
- Finalmente se le hacen críticas a la teoría situacional.

Basados en la investigación anterior se formula la teoría situacional:

- \*No existe una manera de organizar única y mejor.
- \*La organización es un sistema abierto.
- \*Las variables organizacionales presentan una compleja interrelación entre sí y con el ambiente.
- \*Las variables ambientales funcionan como variables independientes y las variables organizacionales dependen de aquéllas.
- \*Los principios de organización no son absolutos. Los aspectos normativos organizacionales deben sustituirse por el criterio de ajuste entre organización y ambiente y tecnología. (es.slideshare.net, 2010)

## CARACTERÍSTICAS AMBIENTALES QUE CONDICIONAN A LAS ORGANIZACIONES

El ambiente condiciona a las organizaciones por las siguientes características: complejidad, cambio constante e incertidumbre.

Existen dos tipos de ambientes:

Ambiente General (Macro ambiente)	Ambiente Laboral (Micro ambiente)
<p>Está formado por factores que se presentan en el mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Económicos</li> <li>✓ Políticos</li> <li>✓ Culturales</li> <li>✓ Legales</li> </ul>	<p>Es el ambiente más cercano a la organización. Ejemplo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Otras organizaciones</li> <li>✓ Clientes</li> <li>✓ Competidores</li> <li>✓ Proveedores</li> <li>✓ Entidades reguladoras (sindicatos)</li> </ul>

**Fuente:** Tipos de ambientes. Recuperado el 15 de agosto de 2015, de <http://wero01.blogspot.com/2013/02/macro-y-microambiente.html>.

Las organizaciones que se adaptan a las demandas ambientales sobreviven y crecen.

## **APORTES DE WILLIAM DILL**

- Existe una relación funcional entre variables ambientales y técnicas administrativas.
- Se rechazan los principios universales de la administración.
- La práctica administrativa es situacional
- El administrador debe desarrollar habilidades de Diagnóstico que le permitan hacer frente a las situaciones a las que se enfrente.
- Los dos factores que determinan el comportamiento de una organización son: El ambiente en el que se desenvuelve la organización y La tecnología que utiliza (Teorías Administrativas, 2012)

## **LAS ORGANIZACIONES Y SUS NIVELES**

Las organizaciones se dividen en tres niveles organizacionales cualquiera sea la naturaleza o el tamaño de la organización:

- Nivel institucional: nivel más elevado de la empresa, compuesto de los directores, propietarios o accionistas. En él se toman las decisiones y se establecen los objetivos de la organización y se proyectan las estrategias para alcanzarlos.
- Nivel intermedio: o nivel gerencial, se ubica entre el nivel institucional y el operacional. Se encarga de la selección y la captación de los recursos necesarios y de la distribución y colocación de los productos de la empresa en los diversos mercados.
- Nivel operacional: o nivel técnico, se ubica en la parte inferior de la organización y es el encargado de programar y ejecutar las tareas y operaciones básicas de la organización. En él se encuentran las máquinas y equipos, cuyo funcionamiento debe corresponder a determinadas rutinas.

## **EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS**

Clima organizacional es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional. El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio.

Fue el sociólogo Kurt Lewin quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento.

### ***Efectos:***

El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

El análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre estos se suelen mencionar con cierta frecuencia:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros. (Clima Organizacional, 2015)



**Figura 22. Clima Organizacional**

Recuperado el 15 de agosto de 2015, de [www.team-success.net/seminarios/clima-organizacional](http://www.team-success.net/seminarios/clima-organizacional).

**¿Por qué el diagnóstico de clima organizacional es una oportunidad de crecimiento?**



**Figura 23. Diagnóstico del Clima Organizacional**

Recuperado el 15 de agosto de 2015, de <http://hrcenter.com.gt/clima-organizacional/>.



### ***Importancia del clima organizacional***

- Es importante porque favorece una inversión a largo plazo.
- Un buen o mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.
- Es importante por el aumento de compromiso y lealtad hacia la empresa.
- Se debe valorar y presentarle la debida atención al ser humano, ya que es el arma competitiva de la empresa.( gestiopolis.com, 2015)

### ***Características***

Silva, (1996) anota las siguientes:

- Es externo al individuo
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto
- Existe en la organización
- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es distinto a la cultura organizacional Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:
- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

1. Estructura: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel.
2. Responsabilidad: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
3. Recompensa: ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?
4. Desafío: En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
5. Relaciones: Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.
6. Cooperación: Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
7. Estándares: Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

8. Conflicto: El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
9. Identidad: Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

***Elementos que definen y caracterizan un adecuado clima organizacional***

- El grado de identificación del personal con la empresa y sus propósitos
- El grado de integración de los equipos de trabajo y del conjunto de la organización.
- Las características y aceptación del liderazgo.
- Los niveles de conflicto y consenso en la organización.
- Los niveles de motivación personal.



**Figura 24. Clima Organizacional.**

Recuperado el 15 de agosto de 2015, de

<http://ambienteorganizacionalenlaempresa.blogspot.com/2009/10/funciones-del-clima-organizacional.html>

Tabla 6:

**Escalas del clima organizacional**

<b>Nombre del objetivo</b>	<b>Descripción</b>
<b>1. Desvinculación</b>	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
<b>2. Obstaculización</b>	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
<b>3. Esprit</b>	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
<b>4. Intimidad</b>	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
<b>5. Alejamiento</b>	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
<b>6. Énfasis en la producción</b>	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
<b>7. Empuje</b>	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
<b>8. Consideración</b>	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
<b>9. Estructura</b>	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
<b>10. Responsabilidad</b>	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
<b>11. Recompensa</b>	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
<b>12. Riesgo</b>	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

<b>13. Cordialidad</b>	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
<b>14. Apoyo</b>	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
<b>15. Normas</b>	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
<b>16. Conflicto</b>	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
<b>17. Identidad</b>	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
<b>18. Conflicto e inconsecuencia</b>	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
<b>19. Formalización</b>	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
<b>20. Adecuación de la planeación</b>	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
<b>21. Selección basada en capacidad y desempeño</b>	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
<b>22. Tolerancia a los errores</b>	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

**Fuente:** Escala del clima organizacional. Recuperado el 16 de agosto de 2015, de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/12/15/clima-organizacional-y-la-influencia-del-liderazgo/>

## **EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES**

Se refiere tanto a la distribución como el proceso de distribuir características estructurales de la empresa para alcanzar o incrementar la eficiencia y la eficacia. El diseño es más que el proceso de proyectar, es la estructura misma, es decir, el proyecto resultante de puntos de vistas diferentes.

El Diseño Organizacional tiene dos significados muy diferentes. En un sentido literal se refiere a la construcción de la organización en su entorno y en otro sentido, se refiere al diseño en sentido metafórico, como la estructura que desarrollan las organizaciones.

El Diseño Organizacional es la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización; deben tenerse en cuenta factores como el medio ambiente, el comportamiento de los seres humanos dentro y alrededor de la organización.

En esencia, puede ser considerado como un campo especial dentro de los estudios de organización y gestión del cambio (de personas) aplicado al diseño. Esta perspectiva sobre la diseño de la organización se desarrolla en el espacio de la organización. Por otro lado, el diseño organizacional también puede ser afrontado como una metáfora que proporciona el marco a través del cual una organización aspira a alcanzar sus objetivos fundamentales. Proporciona la infraestructura en la que los procesos de negocio se implementan y se asegura de que las cualidades fundamentales de la organización se realizan a través de los procesos desplegados dentro de la organización. De esta manera, las organizaciones tienen por objeto maximizar constantemente sus cualidades fundamentales en los servicios que ofrecen a sus clientes. (Enciclopedia Financiera, 2015)

### ***Características del diseño organizacional***

El diseño organizativo consiste en la organización formal (organigrama), la organización informal (cultura organizacional), procesos de negocio, la estrategia y los recursos humanos más importantes, porque una organización no es más que un sistema de personas. El objetivo del diseño organizativo es crear una organización que sea capaz de crear continuamente valor para los clientes actuales y futuros, y la optimización de la organización. (Enciclopedia Financiera, 2015)

## **NUEVAS PERSPECTIVAS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

El diseño organizacional puede comenzar desde la cúpula o la base de la organización. Si el procedimiento se origina desde la cúpula los objetivos organizacionales generales se transforman en objetivos específicos que constituyen medios para alcanzar el fin deseado

Tienen variables como:

- Entradas: ambiente de tarea (Proveedores de recursos, clientes, usuarios, competidores)
- Tecnologías: ejecución de tareas (máquinas, instalaciones, equipos, políticas y directrices)
- Tareas o funciones: Operaciones y procedimientos ejecutados para obtener determinadas salidas o resultados.
- Estructuras: son las relaciones existentes entre los elementos de la organización e incluyen interacciones entre órganos y cargos, equipos, jerarquía de autoridad.
- Salidas o resultados: resultados alcanzados, calidad de producción, utilidad, y satisfacción del cliente.( Monogfias.com., 2015)

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE UNIDAD VI

### COMPETENCIAS

- Practica la administración como un arte en el que la teoría y la ciencia se aplican a situaciones particulares.

### TÉCNICAS DE DESEMPEÑO

1. FODA
2. Organigrama

### ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Visita un centro educativo público y realiza un FODA.
2. Presenta organigrama de un centro educativo público





**DESCRIPCIÓN DE LAS  
TÉCNICAS DE DESEMPEÑO  
UNIDAD VI**



### ¿Qué es?

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

### ¿Cómo se realiza?

Tomando en cuenta los cuatro parámetros

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

### ¿Para qué se utiliza?

Permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (matrizfoda.com, 2015)



## ORGANIGRAMA

### ¿Qué es?

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa, usualmente aplicados a empresas u organización. Los organigramas son sistemas de organización que se representan en forma intuitiva y con objetividad. También son llamados cartas o gráficas de organizaciones.

### ¿Cómo se realiza?

- Se necesita un listado de tareas y funciones delimitadas para poder establecer responsabilidades y jerarquías en el gráfico.

### ¿Para qué se utiliza?

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa, usualmente aplicados a empresas u organización. Los organigramas son sistemas de organización que se representan en forma intuitiva y con objetividad. También son llamados cartas o gráficas de organizaciones. (scribd.com, 2015)

## EVALUACIÓN

TÉCNICAS DE DESEMPEÑO	INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN	TIPO DE EVALUACIÓN	VALOR
Foda	Lista de cotejo (ver anexos)	Heteroevaluación	5 pts.
Organigrama	Lista de cotejo (ver anexos)	Heteroevaluación	5 pts.

Elaboración propia

## P.N.I

POSITIVO	NEGATIVO	INTERESANTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conviene trabajar en grupos pequeños y luego llevarlo a una reunión plenaria, para poder discutir el sentido por contraste de lo construido en cada grupo y finalmente entre todos.</li> <li>* Desarrolla y favorece la comprensión entre grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los estudiantes no siguieron las instrucciones del docente.</li> <li>* Poca evidencia por parte de los estudiantes de la visita a los centros educativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Disposición participativa de todos los integrantes del grupo y los comentarios sobre las observaciones realizadas.</li> </ul>

Elaboración propia

## EXPERIENCIA PERSONAL

La Auxiliatura voluntaria de docencia superior universitaria fue para mí una experiencia de crecimiento y de aprendizaje, debido a que me involucré directamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Al principio había en mí: miedo, temor, inquietudes, que durante el desarrollo aprendí a vencerlos y lo cual me llena de satisfacción.

Fue un gran reto el poder enfrentarme en el aula, porque iba a poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante mi formación.

Aprendí también a reflexionar sobre mi desempeño, mis errores, fortalezas y debilidades.

Le agradezco a la Licenciada titular del curso por todo su apoyo incondicional, sus consejos, su dedicación, sus enseñanzas con su ejemplo, gracias por los aportes de conocimientos. Aprendí de ella que ser docente universitario es tener disposición y entusiasmo, ejercer motivación y sobre todo ser humanista.

## APORTES

- Auxiliatura docente voluntaria
- Texto Paralelo
- Fuentes de consulta por unidad
- Presentación Power Point de la unidad IV
- Técnica de desempeño
- Instrumento de observación
- Prueba objetiva
- Glosario

## RECURSOS

### Humano

- Docente titular
- Epesista
- Estudiantes
- Personal administrativo
- Personal operativo
- Personal de seguridad

### Materiales

- Hojas de papel bond
- Hojas de colores
- Cartulinas
- Papel construcción
- Cartón
- Cuadernos
- Crayones
- Marcadores de colores
- Tinta para impresora
- Lapiceros
- Lápices
- Sacapuntas
- Borradores
- Reglas
- Masking tape
- Goma
- Silicón
- Pistola de silicón
- Tijeras
- Telas

**Físicos**

- Aula de la facultad de humanidades
- Computadora de escritorio
- Laptops
- Tablets
- Teléfonos celulares
- Impresoras
- Fotocopiadora
- Cañonera
- Scanner
- Bocinas
- USB
- Cámaras de video
- Cámaras fotográficas
- Reproductor de sonido
- Calculadoras

**Económicos**



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### UNIDAD I

- Ortiz LFV. (2014).La administración como ciencia, técnica y arte. Recuperado el 1 de abril de 2015 de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v11\\_n22/pdf/a02v11n22v.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v11_n22/pdf/a02v11n22v.pdf).
- Chiavenato, I. (2002) Introducción a la teoría General de la Administración. McGraw Hill. Cuarta edición. Santa fe de Bogotá, Colombia. Recuperado el 10 de abril de <https://olgaarrieta.files.wordpress.com/2015/06/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>.
- Chiavenato Idalberto. (2006).Introducción a la teoría general de la administración séptima edición. McGraw Hill Interamericana. Recuperado el 12 de abril de 2015 de: <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>.

### UNIDAD II

- Teorías Administrativas. (2012). Principales Representantes. Recuperado 12 de junio de 2015 de: [http://administracioncientificaclassica.blogspot.com/2012/04/principales-representantes-principios\\_01.html](http://administracioncientificaclassica.blogspot.com/2012/04/principales-representantes-principios_01.html).

- Temas variados. (2012). *Funciones básicas de la organización industrial*. Recuperado el 8 de junio de: <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/FUNCIONES-BASICAS-DE-LA-ORGANIZACION-INDUSTRIAL/242265.html>
- Ma. Del Pilar Ramón Fernández, M. (2015). *Teoría de las relaciones humanas - Monografias.com*. Recuperado 12 julio 2015 de: <http://www.monografias.com/trabajos32/teoria-relaciones-humanas/teoria-relaciones-humanas.shtml>.
- La motivación y la gestión de la dirección (2005). *Teorías de la motivación*. Recuperado el 13 de julio de 2015 de: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/14/follet.htm>.

### UNIDAD III

- Teoría Neoclásica de la Administración. (2013). *Centralización y descentralización* (página 2) (2016) Recuperado el 13 de julio de 2015, de: <http://www.monografias.com/trabajos60/centralizacion-descentralizacion/centralizacion-descentralizacion2.shtml#ixzz3u9ynTHzn>.
- Peter F. Drucker *Es.wikipedia.org* Recuperado el 15 de julio de 2015 de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Drucker](http://es.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker).
- Tipos de Departamentalización. (2007). *Proceso administrativo 1*. *bligoo.es* Recuperado el 17 de julio de 2015, de: <http://procesoadministrativo1.bligoo.es/tipos-de-departamentalizacion#.Vlpm79lvfIU>.
- Departamentalización. *Eumed.net*. Recuperado el 17 de julio de 2015 de: <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/92.htm>.

#### UNIDAD IV

- Teoría de la burocracia de la administración. (2014) Teoría de la burocracia Recuperado el 5 de agosto de 2015 de: <https://introadministracion.wikispaces.com/file/view/Generalidades+Teoria+de+la+Burocracia.pdf>.
- Teorías del desarrollo organizacional. *Desarrollo organizacional* Recuperado el 5 de agosto de 2015 de: <http://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacional/>.
- Teoría de la matemática en la administración. (2011) *Teoría de la matemática*. Recuperado el 6 de agosto de 2015 de: <http://teoriamatematicaadm.blogspot.com/>.
- Escuelas de administración. *Small Business*. Recuperado el 6 de agosto de 2015 de: [www.geocities.com/jdssystems/Archivo/Teoriasis.htm](http://www.geocities.com/jdssystems/Archivo/Teoriasis.htm)

#### UNIDAD V

- Características de las organizaciones como sistemas abiertos. *scribd* recuperado el 7 de agosto de 2015 de: <http://es.scribd.com/doc/32732177/CARACTERISTICAS-DE-LAS-ORGANIZACIONES-COMO-SISTEMAS-ABIERTOS#scribd>.
- El Enfoque Sistémico de la Administración - *Aportes de la Teoría General* Es.slideshare.net Recuperado el 10 de agosto de: <http://es.slideshare.net/FelipeMangani/el-enfoque-sistmico-de-la-administracin-aportes-de-la-teora-general-de-sistemas>.

- La organización como un sistema abierto. (2008) Uprotgs.blogspot.com. Recuperado el 10 de agosto de 2015 de: <http://uprotgs.blogspot.com/2008/02/el-sistema-abierto.html>.

## UNIDAD VI

- Clima Organizacional. (2014). *Psicologiaindustrial2.blogspot.com* Recuperado el 15 de octubre de 2015, de: <http://psicologiaindustrial2.blogspot.com/2014/06/clima-organizacional.html>.
- Características del Diseño Organizacional (2014) *Enciclopediafinanciera.com* Recuperado el 15 de octubre de 2015, de: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/disenio-de-organizacion/caracteristicas.htm>.
- Pimienta Prieto, Julio Herminio. Estrategias de enseñanza-aprendizaje. Docencia universitaria basada en competencias. Pearson Educación, México, 2012. Recuperado 16 de octubre de 2015, de: <https://ambienteeducativo.com/2014/07/28/estrategias-grupales-debate-mesa-redonda-taller>.
- Escalas del clima organizacional. (2012) *Influencia del liderazgo*. Recuperado el 16 de octubre de 2015, de: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/12/15/clima-organizacional-y-la-influencia-del-liderazgo/>.
- Diseño de organización. *Enciclopedia Financiera*. Recuperado el 16 de octubre de 2015, de: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/disenio-de-organizacion.htm>.

**OTRAS**

- Herramientas de Evaluación (2011) *Leer y aprender* Recuperado el 17 de mayo de 2015 de: [http://www.usaidlea.org/images/Herramientas de Evaluacion 2011.pdf](http://www.usaidlea.org/images/Herramientas%20de%20Evaluacion%2011.pdf).
- Estandarización, *Definición ABC* Recuperado el 17 de mayo de 2015, de: <http://www.definicionabc.com/general/estandarizacion.php>.
- Glosario de términos contables (2014) *Plusformacion.com* Recuperado el 20 de abril de 2015, de: <http://www.plusformacion.com/Recursos/r/Glosario-terminos-contables-0>.
- Martínez, O. y A. García. (2010). *La formación laboral a través del texto paralelo y sus potencialidades en el trabajo socio cultural*. Recuperado el 15 de mayo de 2015, de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/08/mcqd.pdf>.

# APÉNDICE

**UNIDAD IV**  
**Plan de clase 1/1**

Departamento de pedagogía.

Sede central.

Jornada domingo.

Curso: E120.01/02 Administración General

Carrera: Profesorado de enseñanza Media y Técnico en Administración Educativa

Catedrática:

**COMPETENCIA:** Fortalece los conocimientos teóricos de la función administrativa, aplicándolos al proceso de creación y desarrollo de las instituciones educativas.

<b>CONTENIDOS</b>		
<b>DECLARATIVOS</b>	<b>PROCEDIMENTALES</b>	<b>ACTITUDINALES</b>
Enfoques y teorías de la administración	Analiza y describe cada una de las teorías de la administración	Reconoce la importancia del estudio de la administración desde sus diferentes enfoques y teorías.
<b>ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE</b>		<b>RECURSOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad motivadora</li> <li>• Presentación Power Point</li> <li>• Elaboración de cuadro Comparativo</li> </ul>		Humanos. Docente, estudiante epesista y estudiantes. Materiales. Papel de colores, lapiceros, marcadores
<b>INDICADOR DE LOGRO</b>		<b>EVALUACIÓN</b>
Identifica las diferentes teorías de la administración.		Lista de Cotejo (5 pts.)

**ACTIVIDADES EXTRA CLASE:**

---



---

Estudiante Epesista

---

Docente Titular

## LISTA DE COTEJO UNIDAD IV

### Actividad: CUADRO COMPARATIVO

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
 PROFESORADO DE ENSEÑANZA MEDIA EN PEDAGOGÍA  
 Y TECNICO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
 E120.01/02 ADMINISTRACIÓN GENERAL  
 REQUISITO: NINGUNO

DOCENTE

#### INSTRUCCIONES

Responda con una x en la casilla que usted considera que corresponde al aspecto planteado.

Fecha \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ Ciclo: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_ Tema: \_\_\_\_\_

No.	ASPECTOS A CALIFICAR EN EL CUADRO COMPARATIVO	SI	NO
1.	Identifica el trabajo		
2.	Incluye definiciones claras		
3.	No tiene errores ortográficos		
4.	Todas las ideas que se presentan (idea general, idea principal, idea complementaria) tienen relación con el tema.		
5.	Presentación grafica		
PUNTOS OBTENIDOS			

INTEGRANTES DEL GRUPO No. \_\_\_\_\_

1. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

2. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

3. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

4. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

5. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

6. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_







Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No. de grupo, nombre y firma de quien calificó: \_\_\_\_\_



## PRESENTACION PPT

<h1>PRESENTACION PPT</h1>	<h3>Teorías de la Administración</h3> <p>Las teorías administrativas son producto de los cambios que se producen en el entorno en el que se mueven las organizaciones influidos por factores tecnológicos, económicos, sociales y políticos.</p>	<h3>Teoría Estructural</h3>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Se enfoca en la atención hacia la organización desde el punto de vista de su estructura, de su funcionamiento y de los medios que utiliza para lograr sus objetivos.</li> <li>Clasifica a las organizaciones en formales e informales.</li> <li>Permite iniciar estudios acerca del ambiente que rodea a las empresas (oportunidades y amenazas)</li> </ul>
<h3>Exponentes</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>James Thompson</li> <li>Amitai Etzioni</li> <li>Meter Blau</li> <li>Victor A. Thompson</li> <li>Burton Clarke</li> <li>Jeat Viet.</li> </ul>	<h3>Características</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura formal con aspectos de comportamiento humano y conexión al sistema social.</li> <li>Análisis de los objetos organizacionales</li> <li>Se concentra en su estructura interna y la interacción con otras organizaciones</li> </ul>	<h3>Teoría Burocrática</h3>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Tuvo su origen en la necesidad de organización de las empresas cuyo tamaño y complejidad aumentaban.</li> <li>Su principal exponente Max Weber</li> <li>Definió la burocracia como una forma de organización que realiza la precisión, claridad, exactitud y eficiencia conseguida a través de las tareas, supervisión jerárquica y detalladas reglas.</li> </ul>
<h3>Exponentes</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>Max Weber</li> <li>Robert Merton</li> <li>Philip Selznick y Alvin Gouldner</li> </ul> 	<h3>Características</h3> <p>Según Weber</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>División de trabajo</li> <li>Jerarquía de la autoridad</li> <li>Selección formal</li> <li>Racionalidad</li> <li>Compromiso profesional</li> <li>Reglas y normas</li> <li>Registros</li> </ul> 	<h3>Teoría del Comportamiento</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>En este enfoque predomina el énfasis en las personas pero dentro de un contexto organizacional</li> <li>Trata de demostrar la variedad de estilos de administración.</li> <li>Esta condicionada para seguir el comportamiento de las personas.</li> <li>Se basa en el estudio del individuo en la organización y la influencia de la organización sobre el individuo.</li> </ul> 
<h3>Exponentes</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>Herbert Alexander Simón</li> <li>Chester Barnar</li> <li>Douglas MacGregor</li> <li>Rensis Likert</li> <li>Chris Argyris</li> </ul> 	<h3>Teoría del Desarrollo Organizacional</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>Es una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que lleva implícita la idea de participación y desarrollo de las personas mediante la educación y aplicación de ciencias del comportamiento.</li> </ul> 	<h3>Características</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se basa en la modificación de la cultura organizacional</li> <li>Los cambios que se buscan están ligados directamente a las exigencias que la organización.</li> <li>Su fundamento es una metodología que hace hincapié en la importancia del conocimiento experimentado.</li> <li>Los agentes de cambio son en su mayoría externos a la organización.</li> </ul>

<h3>Teoría Cibernética</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la ciencia de la comunicación y el control, ya sea en el animal o en la máquina.</li> <li>• La comunicación integra y da coherencia a los sistemas y el control regula su comportamiento</li> </ul> 	<h3>Campo de Estudio</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El campo de estudio de la cibernética son los sistemas.</li> <li>• Sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre entradas y proveyendo salidas procesadas.</li> <li>• Los elementos, que constituyen las partes u órganos del sistema, están dinámicamente relacionados entre sí y mantienen una interacción constante.</li> </ul> 	<h3>Su fundador</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Norbert Wiener, considerado el padre de la Cibernética</li> </ul> 
<h3>Consecuencias de la cibernética en la administración.</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la mecanización iniciada por la Revolución Industrial, la máquina reemplazó el esfuerzo del hombre y debido a la industrialización provocada por la cibernética.</li> <li>• La Segunda Revolución Industrial (provocada por la cibernética) conduce a una sustitución del cerebro humano.</li> <li>• El Computador tiende a sustituir al hombre en una amplia realización de actividades.</li> <li>• La automatización y la informática son las dos principales consecuencias de la cibernética en la administración.</li> </ul>	<h3>Teoría Matemática</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una disciplina eminentemente orientadora del comportamiento profesional en la administración</li> <li>• Se preocupa por crear modelos matemáticos capaces de simular situaciones reales en la empresa.</li> <li>• La creación de modelos se orienta hacia la solución de problemas que se presentan en la toma de decisiones.</li> <li>• Su mayor área de aplicación en la administración es el proceso decisorio, en especial cuando las decisiones son realmente programables</li> <li>• Es más conocida como investigación de operaciones (io).</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Modelos matemáticos</li> <li>* Enfoque matemático de los problemas de la administración</li> <li>* A través de la aplicación de técnicas matemáticas en la toma de decisiones</li> <li>* Eficiencia en la decisiones administrativas</li> </ul> 
<h3>Objetivos</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar las posibilidades de aplicación de modelos matemáticos en administración</li> <li>• Introducir los conceptos básicos de la investigación de operaciones y sus diversas técnicas</li> </ul>	<h3>Conclusiones</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada una de las teorías administrativas aquí comentadas presenta un enfoque diferente para la administración de las organizaciones. Cada una de ellas refleja los fenómenos históricos, sociales, culturales y económicos de su época, así como los problemas que preocupaban a sus autores.</li> <li>• Cada teoría presenta la solución o soluciones encontradas para determinadas circunstancias, teniendo en cuenta las variables identificadas y los temas más relevantes.</li> </ul> 	<h3>Referencias Bibliográficas</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://teoria-de-la-Administracion.weebly.com/">http://teoria-de-la-Administracion.weebly.com/</a>.</li> <li>• <a href="http://www.elsestereoprofesional.com/curso-palcos-teoria-administrativa-es-dos-pasos-y-representativos/">http://www.elsestereoprofesional.com/curso-palcos-teoria-administrativa-es-dos-pasos-y-representativos/</a>.</li> <li>• CHAVENATO, Malberto, (2007): Introducción a la teoría general de la administración. Edit. Mc Graw Hill, 5ª. Ed., Bogotá.</li> </ul>

### PRUEBA OBJETIVA UNIDAD III

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Sede Central: Plan Domingo  
Profesorado en Pedagogía y Administración Educativa  
Curso: Administración General Sección "B"

NOMBRE: \_\_\_\_\_ No. CARNÉ: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

#### **SERIE: I**

INSTRUCCIONES: Responda en forma clara y con lapicero de color Azul las preguntas siguientes. Valor de la serie 5 puntos.

1. ¿En qué consiste la lectura del libro el cliente es tu patrón?
2. Escriba el nombre del autor del libro:
3. ¿Qué papel juega el vendedor en una empresa?
4. El autor menciona en su libro varias reglas de oro que debemos seguir, describa dos.
5. Describa el mensaje que le ha dejado la lectura del libro.

#### **SERIE: II**

INSTRUCCIONES: Escriba en el paréntesis del enunciado una "V" si es verdadera o una "F" si es falsa. Valor 5 puntos.

1. ( ) La lealtad de un cliente se consigue de la noche a la mañana.
2. ( ) Gracias a nuestros clientes conseguimos educar a nuestros hijos.
3. ( ) La empresa que da a sus clientes más de lo que desea recibir, tarde o temprano recibirá la lealtad de ellos, esta regla no funciona en la vida personal.
4. ( ) El bienestar personal y familiar no depende de nuestros clientes, depende de la empresa.
5. ( ) Para ofrecer un servicio de calidad a los clientes, son fundamentales las relaciones humanas.

## GLOSARIO

**Antagonismo:** oposición sustancial en doctrinas y opiniones.

**Antelación:** hecho o circunstancia de suceder o hacer una cosa antes del tiempo previsto o debido o con el tiempo suficiente.

**Automatización:** Aplicación de máquinas o de procedimientos automáticos en la realización de un proceso o en una industria.

**Burocracia:** Conjunto de actividades que hay que seguir para resolver un asunto de carácter administrativo.

**Centralización:** Se registra cuando el órgano superior mantiene sin limitación ni disminución la competencia de dirección, comando y control sobre todos los órganos que integran la administración.

**Cibernética:** Ciencia que estudia los sistemas de comunicación y de regulación automática de los seres vivos y los aplica a sistemas electrónicos y mecánicos que se parecen a ellos.

**Clima Organizacional:** es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

**Cohesión:** Unión o relación estrecha entre personas o cosas.

**Complejidad:** es la cualidad de lo que está compuesto de diversos elementos interrelacionados.

**Concepción:** opinión o juicio que una persona tiene formada en su mente acerca de una persona o cosa.

**Conductual:** modalidad que tiene una persona para comportarse en diversos ámbitos de su vida.

**Contingencial:** Posibilidad de que algo suceda o no, algo incierto o eventual.

**Control:** es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

**Comportamiento:** es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos.

**Corriente:** es un adjetivo que permite nombrar a aquel o aquello que corre. El término puede aplicarse al paso del tiempo para nombrar al momento actual o al que va transcurriendo.

**Cultura Organizacional:** es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores personales y culturales de una organización.

**Departamentalización:** es un proceso por el cual se agrupan, entre los órganos de una determinada organización, actividades o funciones similares y, lógicamente, relacionadas. No están sujetos a los poderes jerárquicos.

**Descentralización:** consiste en confiar la realización de algunas actividades administrativas a órganos que guardan con la administración central una relación que no es la de jerarquía" y concluye: "el único carácter que se puede señalar como fundamental del régimen de descentralización es el de que los funcionarios y empleados que lo integran gozan de una autonomía orgánica y no están sujetos a los poderes jerárquicos el estado "determina" en algún sentido el futuro.

**Determinístico:** es una doctrina filosófica que sostiene que todo acontecimiento físico, incluyendo el pensamiento y acciones humanas, está causalmente determinando por la irrompible cadena causa-consecuencia, y por lo tanto, el estado "determina" en algún sentido el futuro.

**Dinámica Organizacional:** es un área de estudio de las ciencias sociales que analiza la interacción de las estructuras, procesos, los sistemas de información y las relaciones humanas en el contexto de las empresas. Describe la Cultura de la Organización y su impacto en las personas. Su fundamentación está relacionada con la Psicología Organizacional, la Administración y el Desarrollo Organizacional.

**Dirección:** es la acción de dirigir que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

**Diseño Organizacional:** es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama.

**Doctrina:** es el conjunto de enseñanzas que se basa en un sistema de creencias. Se trata de los principios existentes sobre una materia determinada, por lo general con pretensión de validez universal.

**Élite:** es un grupo minoritario de personas que tienen un estatus superior al resto de las personas de la sociedad.

**Énfasis:** fuerza en la articulación o en la entonación con la que se quiere destacar un aspecto de lo que se dice.

**Enfoque:** es un cuerpo de conocimiento preexistente, junto con una interpretación de problemas, un conjunto de objetivos y una colección de métodos, un arquetipo que marca una conducción.

**Equifinalidad:** Principio según el cual idénticos resultados pueden tener orígenes distintos, porque lo decisivo es la naturaleza de la organización.

**Espontaneidad:** nos permite tomar decisiones con base en nuestra intuición y seguir nuestras más profundas pasiones, se considera como un gran valor dentro del emprendimiento, el empresarismo y la calidad de vida.

**Estandarización:** proceso mediante el cual se realiza una actividad de manera estándar o previamente establecida.

**Estructuralista:** es el nombre que designa al sistema científico que se ocupa del estudio de los datos en el contexto al cual pertenecen y además analiza las relaciones que se establecen entre los mismos. La importancia que ostenta el estructuralismo es tal que resulta ser una de las opciones más usadas para analizar la cultura, el lenguaje y hasta la sociedad de una comunidad determinada.

**Heterogéneas:** que es diferente para los diversos elementos que forman un determinado grupo o conjunto.

**Hincapié:** apoyarse con firmeza sobre los pies, para poder acentuar la fuerza y el equilibrio del resto del cuerpo. El vocablo hincapié se utilizó desde 1615 como sinónimo de poner énfasis o acento en algo, insistir sobre alguna cuestión o resaltarla o afirmar una idea destacándola de otras.

**Homeostasis:** Conjunto de fenómenos de autorregulación, conducentes al mantenimiento de una relativa constancia en la composición y las propiedades del medio interno de un organismo.

**Homo economicus:** es el concepto utilizado en la escuela neoclásica de economía para modelizar el comportamiento humano. Esta representación teórica se comportaría de forma racional ante estímulos económicos siendo capaz de procesar adecuadamente la información que conoce, y actuar en consecuencia.

**Impersonalidad:** que no posee ninguna característica que haga referencia a la personalidad de un individuo, sus ideas o sentimientos.

**Instauración:** Establecimiento o fundación de una cosa, especialmente una costumbre, una ley o una forma de gobierno.

**Interacción:** es una acción recíproca entre dos o más objetos, sustancias, personas o agentes.

**Interdependencia:** es la dinámica de ser mutuamente responsable y de compartir un conjunto común de principios con otros.

**Interfaz:** es lo que conocemos en inglés como *interface* (“superficie de contacto”). Hace referencia al conjunto de métodos para lograr interactividad entre un usuario y una computadora.

**Interrelación:** Correspondencia o relación mutua entre personas o cosas.

**Lucro:** es el ingreso, ganancia, beneficio, o provecho que se sigue a partir de una determinada cosa o actividad. Beneficio de tipo económico.

**Morfogénesis:** Es el proceso por el cual un grupo de embriones determinan el desarrollo de los órganos, tejidos o células individuales del organismo de los seres vivos, como también las características y funciones particulares de cada uno de esos componentes.

**Opresión:** es el acto de oprimir, sofocar, presionar, someter, ya sea a una persona, a una actitud o a una comunidad. La opresión también puede ser el uso de la violencia para demostrar la autoridad, los actos de tiranía, y es un término bastante asociado a los países, a los gobiernos, a la sociedad.

**Organización:** es la función administrativa relacionada con la distribución de tareas a los equipos o departamentos. Por consiguiente, es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de una empresa, para conseguir los objetivos fijados.



**Organización formal:** La organización formal es la estructura organizativa de la empresa planificada por sus responsables.

**Organización informal:** La "organización" que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

**Persuasiva:** que induce a uno a creer o hacer algo.

**Pionera:** persona que ha actuado por primera vez en una tendencia, profesión, exploración o teoría innovadora.

**Previsibilidad:** La previsibilidad es la estimación de la precisión de nuestra predicción, tiene en cuenta las incertidumbres sobre la presión, la precipitación, la temperatura, el viento, los modelos a gran escala y las inconsistencias del clima.

**Racionalidad:** es la capacidad que permite pensar, evaluar, entender y actuar de acuerdo a ciertos principios de optimidad y consistencia, para satisfacer algún objetivo o finalidad.

**Simplificado:** hacer más sencillo o más fácil una cosa.

**Subjetiva:** Pertenece o relativo a nuestro modo de pensar o de sentir, y no al objeto en sí mismo.

**Subordinado:** Sujeto a otra o dependiente de ella.

**Simplificado:** hacer más sencillo o más fácil una cosa.

**Subjetiva:** Pertenece o relativo a nuestro modo de pensar o de sentir, y no al objeto en sí mismo.

**Teoría:** Conjunto de reglas, principios y conocimientos acerca de una ciencia, una doctrina o una actividad, prescindiendo de sus posibles aplicaciones prácticas.

**Tipificar:** Clasificar u organizar en tipos o clases una realidad o un conjunto de cosas.

## FOTOGRAFÍAS



**Figura 1.** Fotografías que evidencian el apoyo de la epesista a la docente titular del curso.  
Fuente: Barrientos, T. (2015)



**Figura 2.** Fotografías que evidencian el apoyo de la epesista a la docente titular del curso.  
Fuente: Barrientos, T. (2015)

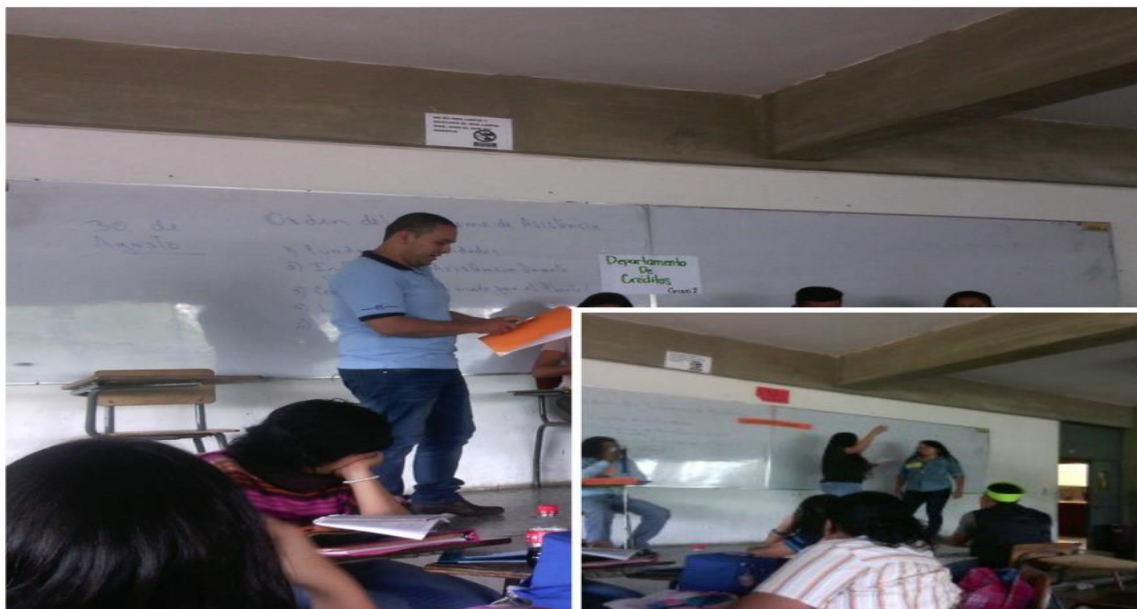


**Figura 3.** Fotografías que evidencian el apoyo de la epesista a la docente titular del curso.  
Fuente: Barrientos, T. (2015)



**Figura 4.** Fotografías que evidencian el apoyo de la epesista a la docente titular del curso.  
Fuente: Barrientos, T. (2015)





**Figura 5.** Fotografías que evidencian el apoyo de la epesista a la docente titular del curso.  
Fuente: Barrientos, T. (2015)



**Figura 6.** Fotografías que evidencian el apoyo de la epesista a la docente titular del curso.  
Fuente: Barrientos, T. (2015)



Figura 7. Fotografías que evidencian el apoyo de la epesista a la docente titular del curso.  
Fuente: Barrientos, T. (2015)

# ANEXOS



## PROGRAMA DE ESTUDIOS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
PROFESORADO DE ENSEÑANZA MEDIA EN PEDAGOGÍA  
Y TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
E 120.01/02 ADMINISTRACIÓN GENERAL  
REQUISITO: NINGUNO

## DOCENTE

### I. PRESENTACIÓN

Los procesos de diseño y programación curricular de la Facultad de Humanidades hicieron necesaria la incorporación del curso **Administración General**. El mismo se inscribe dentro del pensum y constituye parte importante en la formación del estudiante, porque se vincula con la Visión, Misión y los Objetivos Institucionales. El curso se potencializa en el enfrentamiento de problemáticas diversas, el desarrollo de estructuras integradas y la construcción de conocimientos relevantes surgidos de necesidades e intereses compartidos, en interacción permanente con el contexto.

El programa es producto de la consulta a diversos actores. En virtud de ello su contenido goza de validez general que deberá ser desarrollado, evaluado y lógicamente, retroalimentado. Sin embargo, su carácter flexible permite la inclusión de experiencias de aprendizaje, que la demanda estudiantil y el entorno local, objetivamente sugieren.

### II. PERFIL

#### De la naturaleza del curso

Que el estudiante:

- Domina y aplica la teoría administrativa en diferentes ámbitos y sectores tanto oficiales como privados.

### **III. DESCRIPCIÓN**

**E120.01 Administración General.** El curso proporciona al estudiante la teoría básica de la administración en cuanto a sus conceptos, teorías y relaciones con otras ciencias. Así mismo proporciona los modelos e instrumentos administrativos modernos, sus aplicaciones en la planificación, diagnóstico, pronóstico y control en forma interna y externa de las instituciones escolares, además incluye el conocimiento de las unidades de planificación y de control en el sector público y privado.

### **IV COMPETENCIAS**

- Conoce proceso básico para el estudio de la administración.
- Fortalece los conocimientos teóricos de la función administrativa, aplicándolos al proceso de creación y desarrollo de las instituciones educativas.
- Actualización constantemente respecto a las corrientes administrativas modernas.
- Identifica a cada una de las funciones elementales de la administración en relación a, planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- Identifica la clasificación de las instituciones según su origen, públicas o privadas.
- Práctica la administración como un arte en el que la teoría y la ciencia se aplican a situaciones particulares.
- Enfoca claramente el proceso administrativo teniendo un núcleo básico propio en la teoría y la ciencia.



## **V. CONTENIDO**

### **UNIDAD I**

#### **INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN**

- Definición, contenido y objeto de estudio de la administración.
- Estado actual de la Teoría General de la Administración –TGA-
- La administración en la sociedad moderna.
- La administración como ciencia

### **UNIDAD II**

#### **ENFOQUE HUMANÍSTICO DE LA ADMINISTRACION**

- Orígenes
- Ciencias que lo sustentan.
- Aportes de Elton Mayo a la teoría de las relaciones humanas.
- El Experimento Hawthorne.
- La civilización industrial y el hombre.
- Funciones básicas de la Organización.
- Implicaciones de la teoría de las relaciones humanas.
  - Influencia de la motivación
  - Liderazgo
  - Comunicación
  - La organización informal
  - Dinámica de grupo

### **UNIDAD III**

#### **ENFOQUE Y TEORÍA NEOCLASICA DE LA ADMINISTRACIÓN**

- Sus bases.
- Aportes de Peter Drucker a la teoría neoclásica Principales características.
- Principios básicos de la organización.
- Centralización versus descentralización. Ventajas y desventajas.
- Tipos de organización.

- Tipos de Departamentalización.
- Administración por objetivos.
- El proceso administrativo
  - Planificación
  - Organización
  - Dirección
  - Control

#### UNIDAD IV

##### ENFOQUES Y TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

- Teoría estructural
- Teoría burocrática
- Teoría del comportamiento
- Teoría del desarrollo organizacional
- Teoría cibernética y matemática

#### UNIDAD V

##### TEORÍA DE SISTEMAS Y ENFOQUE SISTEMÁTICO DE LA ADMINISTRACIÓN

- Aportes de Ludwing von Bertalanffy.
- Orígenes y características de la organización como sistema abierto. .
- Modelos de organización.
- Origen y aporte a nuevas teorías.

#### UNIDAD VI

##### ENFOQUE Y TEORÍA SITUACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN

- Nuevas técnicas implementadas en las organizaciones.
- Características ambientales que condicionan a las organizaciones.
- Aportes de William Dill.
- Las organizaciones y sus niveles.
- El clima organizacional en las empresas.

- El diseño organizacional de las instituciones.
- Nuevas perspectivas del diseño organizacional.
- Aportes de Elton Mayo
- Aportes de Frederick Taylor

## **V. ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE\***

Las estrategias de aprendizaje deberán reforzarse con la investigación del contexto, la interacción y la participación activa del estudiante. El soporte del curso lo constituye el desarrollo de experiencias vivenciales, las observaciones guiadas, la crítica de textos, los estudios dirigidos, en función de módulos educativos virtuales, talleres, laboratorios y otras experiencias de conocimiento que el profesor juzgue importantes para potenciar procesos de desarrollo. Entre estos procesos el análisis, la síntesis, la discriminación, la comparación, la problematización, la generalización, el descubrimiento, el planteamiento de hipótesis y otras estructuras específicas del curso.

Es importante arribar a productos concretos, mediante la docencia en forma de investigación y la integración efectiva de la teoría y la práctica; todo ello mediante el enfoque integrador e interdisciplinario que los objetivos institucionales, los ejes curriculares, las competencias (básicas, genéricas o transversales y específicas) y otros fenómenos de la vida cotidiana puedan reforzar.

### **Actividades de aprendizaje**

- Resolución de talleres en grupo: Análisis crítico.
- Análisis de videos, diapositivas.
- Realización de técnicas grupales: Mesa redonda, sociodrama.
- Realización de esquemas mentales: Cuadro sinóptico, mapa mental, cuadro descriptivo, organigrama, organizador gráfico.
- Realización de trabajo de campo o extensión: visita a hospital Roosevelt, área de pediatría y escuela del hospital.
- Clase magistral.
- Realización de investigación: FODA

## **VI. RECURSOS**

El profesor y los estudiantes deberán privilegiar recursos que enriquezcan experiencias directas. Los recursos son fundamentales para reforzar eficazmente las estrategias de aprendizaje, para desarrollar saberes integrados, facilitar su comprensión y aplicación simultánea. La selección adecuada de los recursos permitirá incorporar los recursos del medio, generar vocaciones en el aprender haciendo, en el aprender a aprender y en la contextualización de aprendizajes que las situaciones geográficas imponen.

La utilización de la tecnología de punta es importante, sin perder de vista la interacción para robustecer la dinámica interna del aula; todo ello para la comprensión de nuevas representaciones simbólicas.

### **HUMANOS**

- Estudiantes
- Docentes
- Directores de instituciones educativas
- Docentes de instituciones educativas.
- Personal administrativo del hospital Roosevelt

### **MATERIALES**

- Laptop, USB, cañonera
- Bibliografía, E gráfica
- Periódico, libros de texto, folletos
- Sitios de internet
- Cuadernos, lapiceros, marcadores
- Material didáctico
- Diapositivas
- Videos
- Fotocopias
- Escritorios
- Pizarra

- Marcadores

## **FÍSICOS**

- Universidad de San Carlos de Guatemala
- Aula de la Facultad de Humanidades
- Hospital Roosevelt

## **VII. EVALUACIÓN**

Los procesos de aprendizaje deberán ser verificados mediante la incorporación de la auto, la hetero y la Coevaluación. La evaluación diagnóstica, sumativa y formativa constituyen la propuesta permanente del diseño. La integración de la evaluación alternativa es de importancia fundamental, mediante el uso de instrumentos de observación cualitativa para evaluar capacidades de desempeño traducidas en habilidades y destrezas, así como actitudes, expectativas, intereses, aspiraciones y valores. El diseño no desestima otras formas de evaluación que el profesor considere necesarias para medir procesos cognitivos y otros productos específicos de aprendizaje.

- Técnicas de desempeño
  - ✓ Conversatorio
  - ✓ Ensayo
  - ✓ Proyecto
  - ✓ Pregunta
  - ✓ Técnicas grupales: sociodrama, mesa redonda, foda
  - ✓ Organizadores gráficos: mapa conceptual, cuadro sinóptico, mapa conceptual, organizador gráfico, organigrama.
- Técnicas de observación:
  - ✓ Lista de cotejo
  - ✓ Escala de rango
  - ✓ Rúbrica
- Heteroevaluación ( evaluaciones parciales y finales)
- Autoevaluación
- Coevaluación

## VIII. REFERENCIAS

### ❖ VIRTUALES

- [www.biblioteca.usac.edu.gt](http://www.biblioteca.usac.edu.gt)
- [www.eduteka.org](http://www.eduteka.org)

### ❖ BIBLIOGRÁFICAS

1. BENAVIDES PAÑEDA, Javier, (2003): **Administración**. Edit. McGraw Hill, México D. F.
2. CHIAVENATO, Idalberto, (2007): **Introducción a la teoría general de la administración**. Edit. Mc Graw Hill, 5ª. Ed., Bogotá
3. DON Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. SLOCAM Jr. (2004). **Administración, un enfoque basado en competencias**. Edit. Thomson, 10ª Ed. México D. F.
4. GUIZAR M. Rafael, (2001): **Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones**. Edit. Mc Graw Hill, México D. F.
5. HILL, Charles W. L. y GARETH R. Jones, (2001): **Administración estratégica, un enfoque integral**. Edit. Mc Graw Hill, 3ª Ed. Bogotá.
6. IVANCEVICH, John M., (2004): **Administración de recursos humanos**. Edit. Mc Graw Hill, 9ª Ed., México D. F.
7. KOONTZ, Harold y HEINZ Weihrich, (2007). **Administración, una perspectiva global**. Edit. McGraw Hill, 12ª. Edit., México D. F. REYES PONCE, Agustín, (2003). **Administración moderna**. Edit. Limusa. 14ª. Ed., México D. F.

## LISTAS DE COTEJO UNIDAD I

### Actividad: TALLER

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
 PROFESORADO DE ENSEÑANZA MEDIA EN PEDAGOGÍA  
 Y TECNICO EN ADMINSITRACIÓN EDUCATIVA  
 E120.01/02 ADMINISTRACIÓN GENERAL  
 REQUISITO: NINGUNO

### DOCENTE

#### INSTRUCCIONES

Responda con una x en la casilla que usted considera que corresponde al aspecto planteado.

Fecha \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ Ciclo: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_ Tema: \_\_\_\_\_

No.	ASPECTOS A CALIFICAR EN EL TALLER	SI	NO
1.	Se integra a un equipo de trabajo en el desarrollo de las actividades planteadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Participa activamente en el equipo de trabajo aportando criterios de solución a la actividad plantea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Sintetizó todas las ideas centrales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Elaboró texto escrito o esquema que le permita facilitar el contenido del tema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Cuidó la ortografía y la presentación es adecuada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Puntos obtenidos</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

INTEGRANTES DEL GRUPO No. \_\_\_\_\_

1. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

2. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

3. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

4. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

5. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

6. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

Observaciones:

\_\_\_\_\_

No. de grupo, nombre y firma de quien calificó: \_\_\_\_\_

**Actividad: CUADRO DESCRIPTIVO**

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
 PROFESORADO DE ENSEÑANZA MEDIA EN PEDAGOGÍA  
 Y TECNICO EN ADMINSTRACIÓN EDUCATIVA  
 E120.01/02 ADMINISTRACIÓN GENERAL  
 REQUISITO: NINGUNO

**DOCENTE**
INSTRUCCIONES

Responda con una x en la casilla que usted considera que corresponde al aspecto planteado.

Fecha \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ Ciclo: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_ Tema: \_\_\_\_\_

No.	ASPECTOS A CALIFICAR EN EL CUADRO DESCRIPTIVO	SI	NO
1.	El trabajo está plenamente identificado		
2.	El trabajo muestra orden y coherencia		
3.	Practicó la responsabilidad y puntualidad		
4.	Contiene características		
5.	Evidencia aspectos importantes		
<b>Puntos Obtenidos</b>			

INTEGRANTES DEL GRUPO No. \_\_\_\_\_

1. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

2. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

3. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

4. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

5. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

6. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

Observaciones:

\_\_\_\_\_

No. de grupo, nombre y firma de quien calificó: \_\_\_\_\_



## LISTAS DE COTEJO UNIDAD II

### Actividad: PRESENTACION PPT

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
 PROFESORADO DE ENSEÑANZA MEDIA EN PEDAGOGÍA  
 Y TECNICO EN ADMINSTRACIÓN EDUCATIVA  
 E120.01/02 ADMINISTRACIÓN GENERAL  
 REQUISITO: NINGUNO

### DOCENTE

#### INSTRUCCIONES

Responda con una x en la casilla que usted considera que corresponde al aspecto planteado.

Fecha \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ Ciclo: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_ Tema: \_\_\_\_\_

No.	ASPECTOS A CALIFICAR EN LA PRESENTACION PPT	SI	NO
1.	Presentación equipo de trabajo		
2.	Presentación subtema asignado		
3.	La presentación cuenta con la información solicitada		
4.	La presentación tiene un orden		
5.	El Tamaño de las imágenes y el tipo de texto es adecuado		
6.	La presentación muestra un excelente diseño y combinación de color		
7.	No muestra errores ortográficos		
8.	Se evidenció el trabajo en equipo		
9.	Indica los sitios que visitó para realizar la presentación		
10.	Se cumplió el tiempo establecido		
<b>Puntos Obtenidos</b>			

INTEGRANTES DEL GRUPO No. \_\_\_\_\_

1. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

2. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

3. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

4. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

5. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

6. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

Observaciones:

No. de grupo, nombre y firma de quien calificó: \_\_\_\_\_

**Actividad: SOCIODRAMA**

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
 PROFESORADO DE ENSEÑANZA MEDIA EN PEDAGOGÍA  
 Y TECNICO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
 E120.01/02 ADMINISTRACIÓN GENERAL  
 REQUISITO: NINGUNO

**DOCENTE**
INSTRUCCIONES

Responda con una x en la casilla que usted considera que corresponde al aspecto planteado.

Fecha \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ Ciclo: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_ Tema: \_\_\_\_\_

No.	ASPECTOS A CALIFICAR EN EL SOCIODRAMA	SI	NO
1.	Presentaron su No. de grupo		
2.	Participación de todo el grupo		
3.	Fluidez verbal		
4.	Mantuvieron seguridad		
5.	Buena dicción		
6.	Se observó armonía en el grupo		
7.	Mantuvo secuencia lógica en relación al tema		
8.	Demostraron coordinación a la hora de presentar el sociodrama		
9.	Relacionaron el tema con la actualidad		
10.	Se cumplió con el tiempo establecido de (7) minutos		
<b>Puntos Obtenidos</b>			

INTEGRANTES DEL GRUPO No. \_\_\_\_\_

1. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

2. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

3. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

4. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

5. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

6. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

Observaciones:

No. de grupo, nombre y firma de quien calificó: \_\_\_\_\_

## LISTAS DE COTEJO UNIDAD III

### Actividad: ORGANIZADOR GRAFICO

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
 PROFESORADO DE ENSEÑANZA MEDIA EN PEDAGOGÍA  
 Y TECNICO EN ADMINSTRACIÓN EDUCATIVA  
 E120.01/02 ADMINISTRACIÓN GENERAL  
 REQUISITO: NINGUNO

### DOCENTE

#### INSTRUCCIONES

Responda con una x en la casilla que usted considera que corresponde al aspecto planteado.

Fecha \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ Ciclo: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_ Tema: \_\_\_\_\_

No.	ASPECTOS A CALIFICAR EN EL ORGANIZADOR GRÁFICO	SI	NO
1.	Presenta correctamente el organizador gráfico		
2.	Contiene Palabras claves		
3.	Es creativo		
4.	Define con claridad los conceptos		
5.	Hace uso de la ortografía		
<b>Puntos Obtenidos</b>			

INTEGRANTES DEL GRUPO No. \_\_\_\_\_

1. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_
2. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_
3. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_
4. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_
5. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_
6. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

Observaciones:

No. de grupo, nombre y firma de quien calificó: \_\_\_\_\_



### Actividad: MESA REDONDA

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
 PROFESORADO DE ENSEÑANZA MEDIA EN PEDAGOGÍA  
 Y TECNICO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
 E120.01/02 ADMINISTRACIÓN GENERAL  
 REQUISITO: NINGUNO

### DOCENTE

#### INSTRUCCIONES

Responda con una x en la casilla que usted considera que corresponde al aspecto planteado.

Fecha \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ Ciclo: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_ Tema: \_\_\_\_\_

No.	ASPECTOS A CALIFICAR EN LA MESA REDONDA	SI	NO
1.	Identificó No. de grupo		
2.	El participante se identificó con su gafete personal		
3.	Dominio del público		
4.	Conocimiento del tema		
5.	Aplicación de la técnica asignada		
6.	Practicó la responsabilidad y puntualidad		
7.	Utilizó vestuario formal acorde a la ocasión		
8.	Buena dicción		
9.	Relacionó el tema con la actualidad		
10.	Se cumplió con el tiempo establecido de (4 a 6 minutos)		
<b>Puntos Obtenidos</b>			

INTEGRANTES DEL GRUPO No. \_\_\_\_\_

1. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

2. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

3. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

4. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

5. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

6. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

Observaciones:

No. de grupo, nombre y firma de quien calificó: \_\_\_\_\_



## LISTA DE COTEJO UNIDAD V

### Actividad: MAPA CONCEPTUAL

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
 PROFESORADO DE ENSEÑANZA MEDIA EN PEDAGOGÍA  
 Y TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
 E120.01/02 ADMINISTRACIÓN GENERAL  
 REQUISITO: NINGUNO

### DOCENTE

#### INSTRUCCIONES

Responda con una x en la casilla que usted considera que corresponde al aspecto planteado.

Fecha \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ Ciclo: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_ Tema: \_\_\_\_\_

No.	ASPECTOS A CALIFICAR EN EL MAPA CONCEPTUAL	SI	NO
1.	Introducción (explicación de la importancia del subtema)		
2.	Uso de palabras claves.		
3.	Manejo de organizadores gráficos (síntesis del tema)		
4.	Se utilizan proposiciones y palabras conectivas apropiadas		
5.	Están expuestos los conceptos más importantes		
6.	Se establecen relaciones entre conceptos aceptables		
7.	Creatividad en la presentación		
8.	Presentación de conclusión		
9.	Presentación de recomendación		
10.	Trabajo en equipo		
<b>Puntos Obtenidos</b>			

INTEGRANTES DEL GRUPO No. \_\_\_\_\_

1. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

2. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

3. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

4. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

Observaciones:

No. de grupo, nombre y firma de quien calificó: \_\_\_\_\_



## LISTA DE COTEJO UNIDAD VI

### Actividad: FODA Y ORGANIGRAMA

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
 PROFESORADO DE ENSEÑANZA MEDIA EN PEDAGOGÍA  
 Y TECNICO EN ADMINSTRACIÓN EDUCATIVA  
 E120.01/02 ADMINISTRACIÓN GENERAL  
 REQUISITO: NINGUNO

### DOCENTE

#### INSTRUCCIONES

Responda con una x en la casilla que usted considera que corresponde al aspecto planteado.

Fecha \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ Ciclo: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_ Tema: \_\_\_\_\_

No.	ASPECTOS A CALIFICAR EN EL FODA Y ORGANIGRAMA	SI	NO
1.	Identificaron nombre de la institución		
2.	Presentan organigrama de la institución		
3.	Identifican los criterios de análisis		
4.	Poseen orden los elementos del FODA		
5.	Evidencian claridad en cada criterio		
6.	Detectan de manera real las carencias de la institución		
7.	Evidencian comprensión de esta técnica		
8.	Evidencian la asistencia de los integrantes a la institución		
9.	Incluyen sello y firma de la institución		
10.	Presentan introducción y conclusión		

INTEGRANTES DEL GRUPO No. \_\_\_\_\_

1. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

2. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

3. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

4. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

5. No. de carné: \_\_\_\_\_ Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

Observaciones:

No. de grupo, nombre y firma de quien calificó: \_\_\_\_\_

## **CAPÍTULO IV**

### **PROCESO DE EVALUACIÓN**

#### **4.1 Evaluación del Diagnóstico**

La evaluación del Diagnóstico Institucional se realiza a través de una lista de cotejo (Apéndice C) estructurada de manera que evidencie que los aspectos más importantes con los que debe cumplir esta etapa, logran satisfacer el propósito para la planificación del proyecto.

En esta etapa se indaga a través de las técnicas de investigación, la información relevante de la entidad, se logra conocer la misión, visión, objetivos, políticas, metas, recursos, etc. con las que cuenta dicha entidad.

Se busca establecer si el problema seleccionado es el acertado para que de origen al proyecto y por último se aplica el análisis de viabilidad y factibilidad a las posibles soluciones del problema.

#### **4.2 Evaluación del Perfil**

Esta etapa es de suma importancia, se evalúa a través de una lista de cotejo (Apéndice D), que busca determinar factores acertados en cuanto a la presentación del proyecto, busca establecer la concordancia entre el nombre del mismo en función del problema seleccionado.

Establece el tipo de proyecto a ejecutar, evidencia sus principales características, si es justificable y si tiene relación con las necesidades de la comunidad educativa.

Busca demostrar si se elaboraron los objetivos y las metas del proyecto, el interés de la entidad patrocinante, la consulta a los beneficiados, si soluciona el problema seleccionado y si se planificaron las actividades para la ejecución.

### **4.3 Evaluación de la ejecución**

Esta evaluación se realiza a través del cronograma de actividades (Apéndice E) o mejor conocido como el diagrama de Gantt.

Además del cronograma se utiliza también una lista de cotejo (Apéndice F) que sirve como referencia para establecer la eficacia de las actividades, la forma correcta de recopilación de información, la aceptación de la institución ante la propuesta del proyecto y la utilización correcta de instrumentos que determinara la necesidad del proyecto.

Esta lista de cotejo nos permite observar si el proyecto solucionó el problema, en otras palabras, si se obtuvieron los resultados propuestos, las metas planteadas y la entrega del mismo en el tiempo planificado.

### **4.4 Evaluación Final**

Realizada a través de una lista de cotejo (Apéndice G) cuyos indicadores muestran la fundamentación de la evaluación final. En ella se encuentra los resultados obtenidos en las diferentes fases del proyecto ejecutado, éstos demuestran que los objetivos propuestos se alcanzaron satisfactoriamente, y que el tiempo planificado para las actividades fue empleado en un 100%.

El proceso de evaluación final demuestra que el proyecto cumplió con el propósito general del Ejercicio Profesional Supervisado, afirma que el producto terminado contribuirá al desarrollo académico de los estudiantes de la facultad de Humanidades y al mejoramiento de la calidad educativa.



## CONCLUSIONES

- Se elaboró un texto paralelo con la finalidad de enriquecer la calidad de los contenidos del curso E120.01/02 Administración General del V ciclo de la carrera de Profesorado de enseñanza Media y Técnico en Administración Educativa, plan Domingo de la Facultad de Humanidades.
- Se contribuyó al desarrollo académico de los estudiantes del curso E120.01/02 Administración General del V ciclo de la carrera de Profesorado de Enseñanza Media y Técnico en Administración Educativa, de la Facultad de Humanidades, Sede central, Jornada domingo, a través de la participación de voluntariado docente.
- Se ejecutaron cinco clases directas utilizando diferentes técnicas de enseñanza, que contribuyeron al alcance del desarrollo los contenidos del curso.

## RECOMENDACIONES

- A los docentes del curso E120.01/02 Administración General, utilizar esta herramienta pedagógica elaborada con el objetivo de contribuir al desarrollo académico de los estudiantes de la Facultad de Humanidades.
- A la Facultad de Humanidades, de la Universidad de San Carlos de Guatemala promover este tipo de proyectos, que propician el acercamiento de los estudiantes con la comunidad educativa.
- A los estudiantes epesistas de la Facultad de Humanidades, desarrollar este tipo de proyectos, implementando los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera pedagógica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### E GRAFIAS

1. Diagrama de gant. (2015). *Obs-edu.com* Recuperado el 8 de noviembre de 2015 de: <http://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>.
2. Facultad de Humanidades. (2015) Universidad de San Carlos de Guatemala. Diagnóstico. Recuperado el 5 de noviembre de 2015 de: <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Diagnostico-elaboraci%C3%B3n-De-Un-Proyecto-1694216.html>.
3. Facultad de Humanidades. (2013). Universidad de San Carlos de Guatemala. Estructura organizacional. Recuperado el 7 de noviembre de 2015. de: <http://ddo.usac.edu.gt/wp>.
4. Facultad de Humanidades.(2014). Universidad de San Carlos de Guatemala.*Instituto de Formación y Actualización* . Recuperado el 6 de octubre de 2015 de: <http://www.humanidades.usac.edu.gt/usac/institutos/instituto-de-formacion-y-actualizacion/>.
5. Facultad de Humanidades (2015) Universidad de San Carlos de Guatemala. *Manual de organización y Funciones*. Recuperado el 6 de octubre de 2015 de: <http://ddo.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2015/01/Manual-de-Organizaci%C3%B3n-Humanidades.pdf>.

6. Facultad de Humanidades (2013). Universidad de San Carlos de Guatemala. Marco legal. Recuperado de: <http://ddo.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2015/01/Manual-de-Organizaci%C3%B3n-Humanidades.pdf>.
7. Facultad de Humanidades Metas. (2014). Recuperado de: [https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Diagnostico\\_elaboraci%C3%B3n-De-Un-Proyecto-De-La-USAC/1694216.html](https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Diagnostico_elaboraci%C3%B3n-De-Un-Proyecto-De-La-USAC/1694216.html).
8. Facultad de Humanidades. (2015). *Misión y Visión*. Recuperado el 6 de octubre de 2015 de <http://www.humanidades.usac.edu.gt/usac/fahusac/mision-y-vision>.
9. Facultad de Humanidades. (2015). *Objetivos*. Recuperado el 6 de octubre de 2015 de <http://www.humanidades.usac.edu.gt/usac/fahusac/resena-historica/>.
10. Facultad de Humanidades. (2015). *Organigrama*. Recuperado el 15 de octubre de 2015 de [www.humanidades.usac.edu.gt/](http://www.humanidades.usac.edu.gt/).
11. Facultad de Humanidades USAC. (2015). *Organigrama Facultad de Humanidades*. Recuperado el 15 de octubre de 2015 de: <http://www.humanidades.usac.edu.gt/usac/fahusac/administracion/organigrama/FAHUSAC>. (2015).
12. Facultad de humanidades. (2015). *Reseña Historica*. Recuperado el 11 de septiembre de 2015 de <https://www.usac.edu.gt/catalogo/humanidades.pdf>.
13. Facultad de humanidades. (2015). *Reseña Historica*. Recuperado el 11 de septiembre de 2015 de <https://www.usac.edu.gt/catalogo/humanidades.pdf>.

14. Martínez, O. y A. García. (2010). *La formación laboral a través del texto paralelo y sus potencialidades en el trabajo sociocultural*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/08/mcqd.pdf>.
15. Universidad de San Carlos de Guatemala (2010). *Autonomía universitaria y vida de la usac*. Recuperado el 06 de 08 de 2015, de <http://vidausacperiodismo.blogspot.com/2010/04/autonomia-universitaria-y-valores-de-la.html>.
16. Universidad de San Carlos de Guatemala. (2014) Facultad de Humanidades. *Autorizaciones Financieras*. Recuperado el 5 de agosto de: [http://sitios.usac.edu.gt/wp\\_auditoria/wp-content/uploads/2014/10/Normas-de-apertura-2015.pdf](http://sitios.usac.edu.gt/wp_auditoria/wp-content/uploads/2014/10/Normas-de-apertura-2015.pdf).
17. Universidad de San Carlos de Guatemala. (2014) Coordinadora General de Planificación. *resumen-ejecutivo-poa-2014* Plan Operativo Anual 2014. Recuperado el 05 de agosto de 2015, de Coordinadora General de Planificación: <http://plani.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2014/01/resumen-ejecutivo-poa-2014.pdf>.
18. Universidad de San Carlos de Guatemala. (2014) Dirección General Financiera. *Normas-de-apertura-2015 Informe de Presupuesto de Ingresos y Egresos para el ejercicio 2015*. Recuperado el 15 de 08 de 2015, de [http://sitios.usac.edu.gt/wp\\_auditoria/wp-content/uploads/2014/10/Normas-de-apertura-2015.pdf](http://sitios.usac.edu.gt/wp_auditoria/wp-content/uploads/2014/10/Normas-de-apertura-2015.pdf).
19. Universidad de San Carlos de Guatemala. (2014) Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Universidad de San Carlos de Guatemala (26-11-2014. Recuperado el 15 de 08 de 2015 de: <https://www.usac.edu.gt/csu/actas/2014/Acta%2022-14.pdf>.

## BIBLIOGRAFÍAS

20. Méndez Pérez, José Bidel (2014) *Proyectos Elementos propedéuticos*. (11 Edición) Guatemala.
21. Mineduc. Guatemala. (2011) *Herramientas de Evaluación. Texto Paralelo* (tercera edición) Guatemala.
22. Mineduc. Guatemala. (2011) *Herramientas de Evaluación. Lista de Cotejo* (tercera edición) Guatemala.
23. Mineduc. Guatemala. (2011) *Herramientas de Evaluación*. (tercera edición) Guatemala.
24. Universidad de San Carlos (2011). de Guatemala. Facultad de Humanidades. *Propedéutica para el Ejercicio Profesional Supervisado*.
25. Universidad de San Carlos de Guatemala. *Guía para Presentar Trabajos de Investigación según APA y otros Sistemas de Citas y Referencias Bibliográficas*. [Folleto] Escuela de Bibliotecología. Guzmán Rodríguez, Jesús y Godoy López, Dora Cristina (2012).
26. Universidad de San Carlos de Guatemala. *Inciso 4.2 Autorizaciones Financieras* (2014) Secretaría General (Bifoliar) Dirección General Financiera.

# APÉNDICE



Departamento De Pedagogía  
E 402 EPS

## **PLAN GENERAL DEL EPS**

**Dependencia:** Facultad de Humanidades, Universidad de San Carlos de Guatemala.

**Carrera:** Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa

**Epesista:** Telma Judith Barrientos Véliz

**Carné:** 201117147

**Proyecto:** Texto Paralelo del Curso E120.01/02 Administración General del V Ciclo de la Carrera de Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Administración Educativa, Departamento de Pedagogía Facultad de Humanidades, Sede Central, Jornada domingo.

### **Objetivo General de la Epesista:**

1. Conocer datos generales e importantes de la Facultad de Humanidades, sede Central, Universidad de San Carlos de Guatemala.

### **Objetivos Específicos:**

1. Seleccionar técnicas e instrumentos para realizar el diagnóstico institucional y aplicarlos.
2. Identificar factores que causan problemas en la Facultad de Humanidades jornada domingo, Sede Central, Universidad de San Carlos de Guatemala.
3. Buscar una solución viable y factible al problema identificado.



**Actividades:**

1. Elaboración de instrumentos (encuestas)
2. Revisión de instrumentos
3. Corrección de instrumentos
4. Segunda revisión de instrumentos
5. Aprobación de instrumentos
6. Reproducción de instrumentos
7. Aplicación de instrumentos
8. Tabulación de datos
9. Elaboración de gráficas
10. Redacción de informe
11. Presentación de informe
12. Primera revisión
13. Correcciones
14. Segunda revisión
15. Evaluación
  - 15.1 Elaboración de lista de cotejo

**Recursos:**

Observación

Encuestas

Análisis documental

**Evaluación:**

Verificación de logros obtenidos por medio de lista de cotejo.



Departamento De Pedagogía  
E 402 EPS

### Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	NOVIEMBRE DE 2015																																
	Del 02 al 08							Del 09 al 15							Del 16 al 22							Del 23 al 29											
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D					
1. Elaboración de instrumentos (encuestas)	■	■	■																														
2. Revisión de instrumentos						■																											
3. Corrección de instrumentos						■																											
4. Segunda revisión de instrumentos						■																											
5. Aprobación de instrumentos						■																											
6. Reproducción de instrumentos							■																										
7. Aplicación de instrumentos														■																			
8. Tabulación de datos																■																	
9. Elaboración de gráficas																	■																
10. Redacción de informe																		■	■	■													
11. Presentación de informe																									■								
12. Primera revisión																								■									
13. Correcciones																									■								
14. Segunda revisión																																■	
15. Evaluación																																■	
15.1 Elaboración de lista de cotejo																																■	

Elaboración propia



DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
E 402 EPS

## APÉNDICE A

### LISTA DE COTEJO

Bienes y ambientes de servicios internos y externos que posee la Facultad de Humanidades en el edificio S-4 / S-12

No.	Ambiente	S-4		S-12		ESTADO					
		SI	NO	SI	NO	Bueno		Regular		Malo	
						S-4	S-12	S-4	S-12	S-4	S-12
1	Jefaturas de administración	X			X	X					
2	Oficinas administrativas	X			X	X					
3	Cubículos	X			X	X					
4	Cocina		X		X						
5	Comedor		X		X						
6	Sanitarios	X		X		X			X		
7	Biblioteca	X			X	X					
8	Bodega	X			X					X	
9	Salón de conferencias	X			X	X					
10	Sala de Proyecciones	X			X	X					
11	Sala de maestros	X		X		X			X		
12	Talleres	X			X			X			
13	Centro de Reproducción	X			X	X					
14	Salones de clase	X		X		X			X		
15	Área de esparcimiento	X		X		X	X				

f. \_\_\_\_\_  
PEM-TAE. Telma Judith Barrientos Véliz



DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
E 402 EPS

## APÉNDICE B

### Encuesta para docentes

El cuestionario tiene como objetivo; recabar información para mejorar algunos de los servicios institucionales que presta la Facultad de Humanidades, por lo cual se agradece la colaboración al responder el presente.

Instrucciones: conteste el siguiente cuestionario marcando con una "x" dentro del paréntesis.

1. ¿Cuál es el grado académico que posee?

- ( ) Licenciatura
- ( ) Maestría
- ( ) Doctorado

2. ¿Cómo considera la preparación académica de los estudiantes que ingresan a la Facultad de Humanidades?

- ( ) Satisfactoria
- ( ) Insatisfactoria

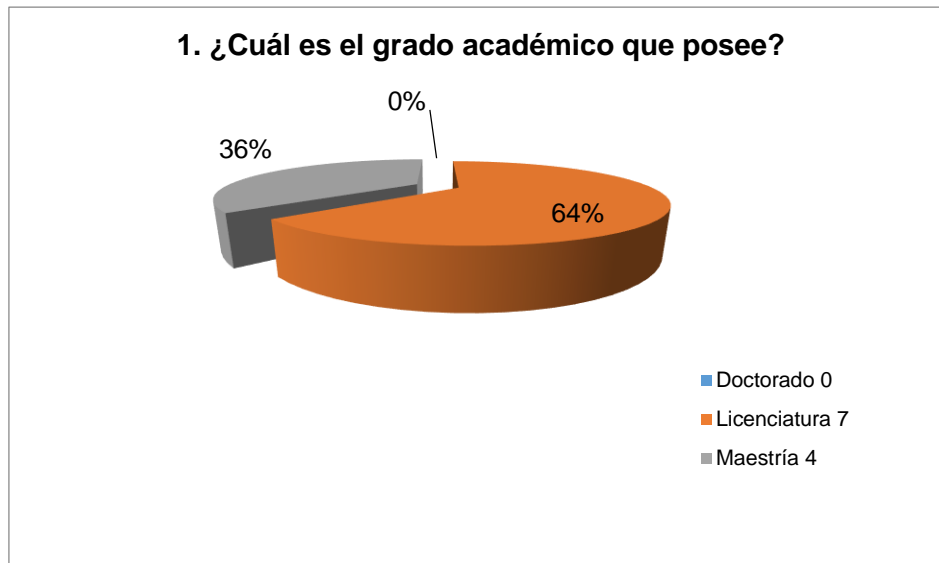
3. ¿Qué es lo que más necesita usted para mejorar su labor docente?

- ( ) Módulos de Aprendizaje
- ( ) Material Didáctico
- ( ) Tecnología
- ( ) Menos Población
- ( ) Otros

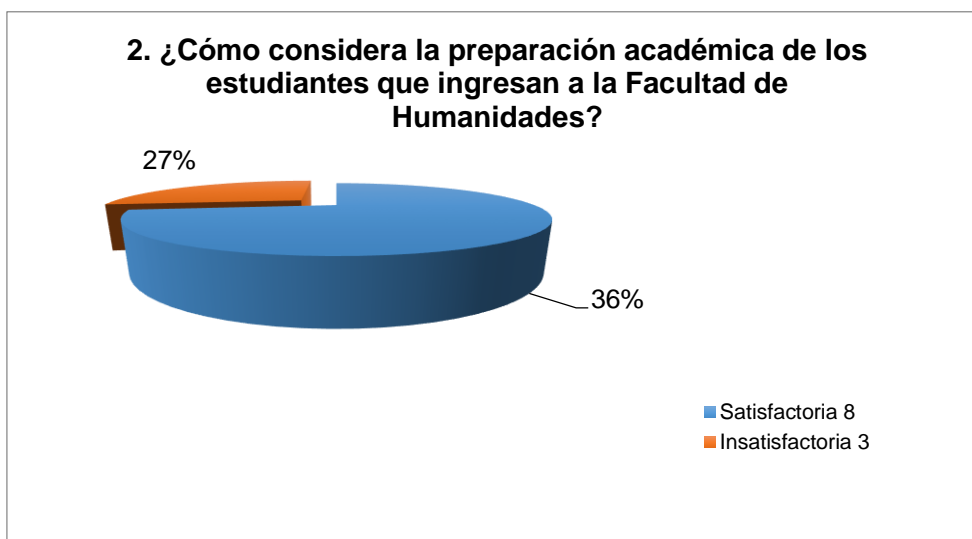
4. ¿Considera usted que la carga académica del Pensum de estudios responde a las necesidades educativas de los estudiantes?
- Si       No
5. ¿Cuántos cursos imparte?
- 1  
 2  
 3 o más
6. ¿Considera tener sobre carga de trabajo?
- Si       No
7. En su curso determina usted la profesión que posee cada uno de los estudiantes.
- Si       No
8. ¿Cuál es la profesión que predomina en los estudiantes que atiende?
- Magisterio  
 Perito  
 Bachillerato  
 Secretariado  
 Otros
9. ¿Cuánto tiempo aproximadamente tiene de experiencia como Catedrático Universitario?
- 1 a 2 años  
 3 a 6 años  
 7 a 10 años  
 11 o más años
10. Usted prepara a los estudiantes para,
- Que sigan estudiando  
 Que opten a puestos administrativos  
  
 Que se dediquen a la docencia  
 Otros

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
 E 402 EPS

### RESULTADO ENCUESTAS DOCENTES



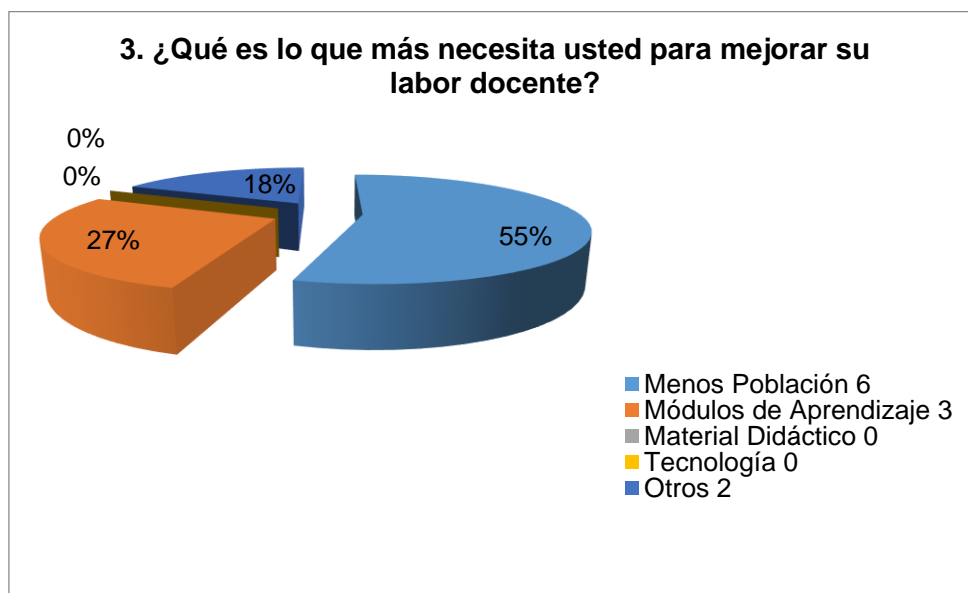
**Figura 1.** Grafica que refleja opinión de los docentes ante la presente interrogante.



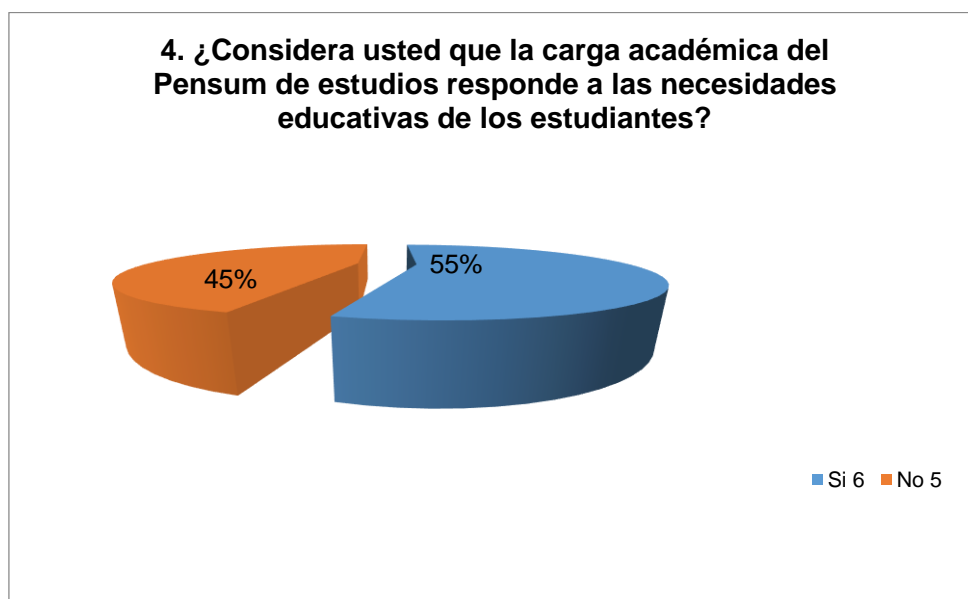
**Figura 2.** Grafica que refleja opinión de los docentes ante la presente interrogante.



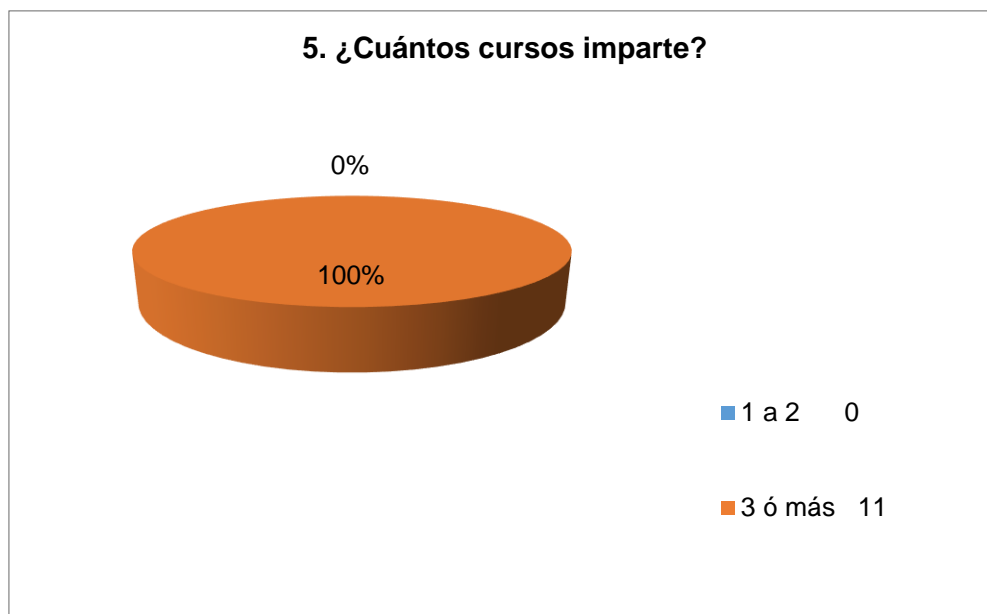
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
E 402 EPS



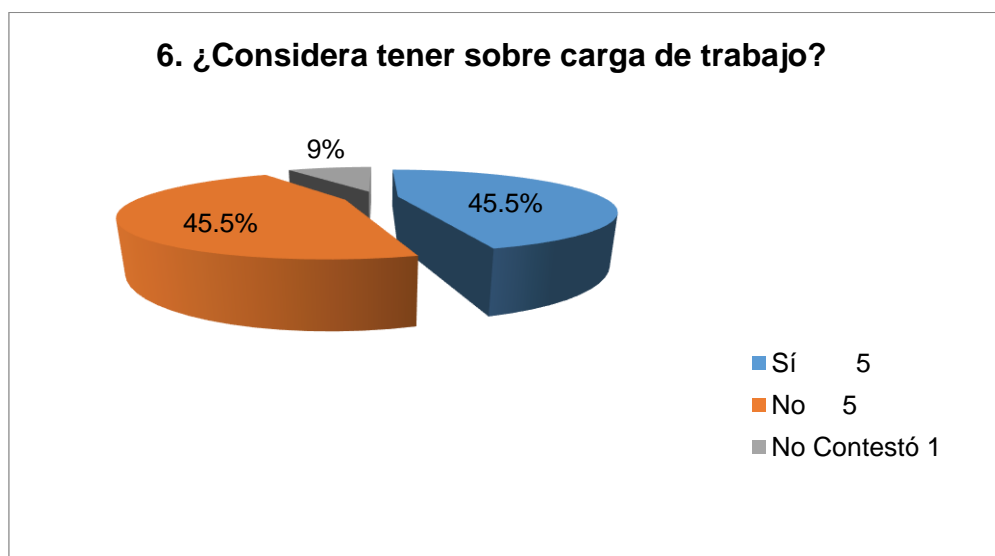
**Figura 3.** Grafica que refleja opinión de los docentes ante la presente interrogante.



**Figura 4.** Grafica que refleja opinión de los docentes ante la presente interrogante.

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
 E 402 EPS


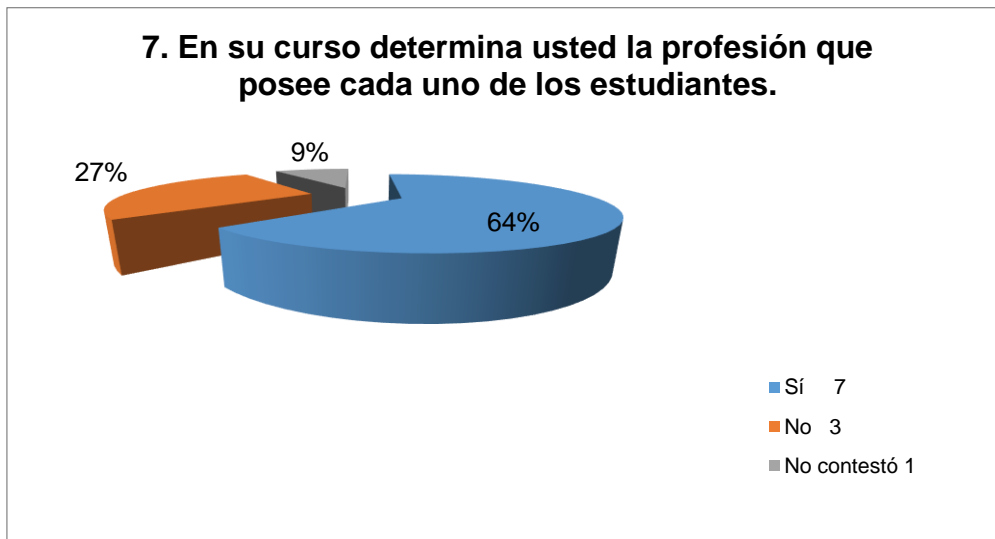
**Figura 5.** Grafica que refleja opinión de los docentes ante la presente interrogante.



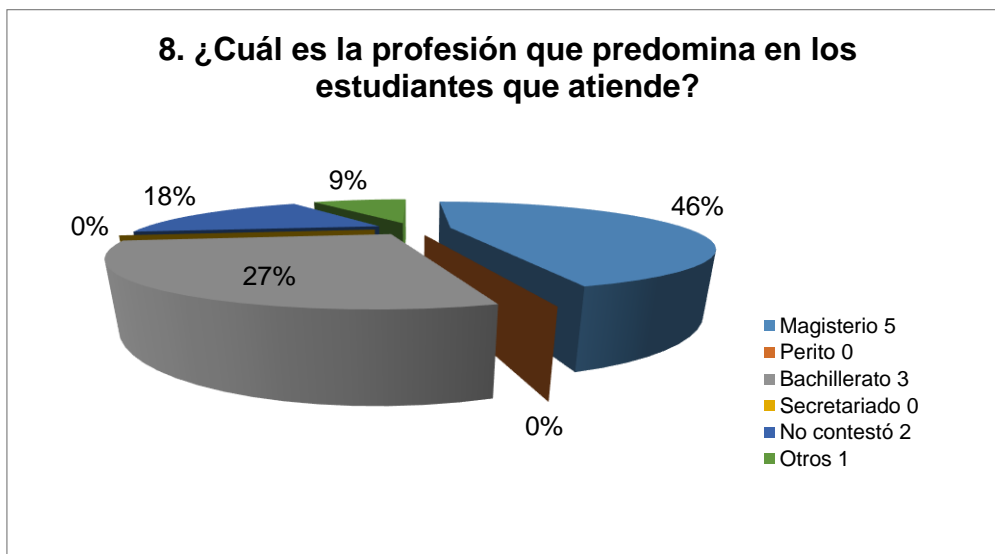
**Figura 6.** Grafica que refleja opinión de los docentes ante la presente interrogante.



DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
 E 402 EPS



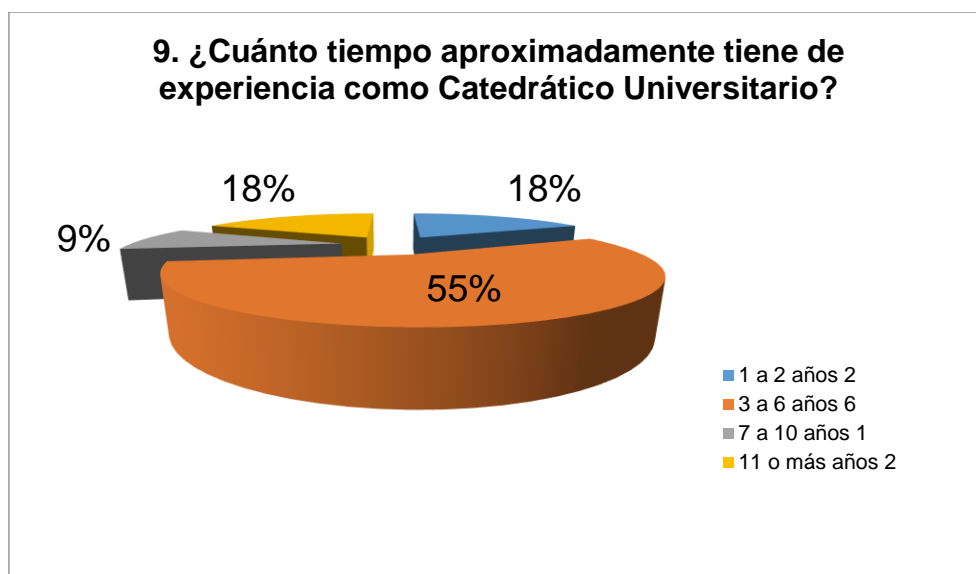
**Figura 7.** Grafica que refleja opinión de los docentes ante la presente interrogante.



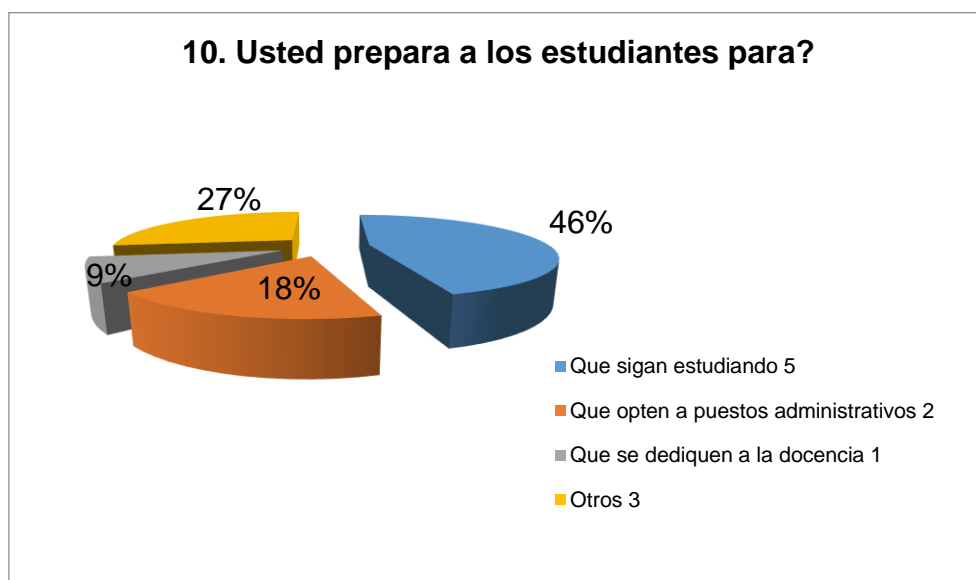
**Figura 8.** Grafica que refleja opinión de los docentes ante la presente interrogante.



DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
E 402 EPS



**Figura 9.** Grafica que refleja opinión de los docentes ante la presente interrogante.



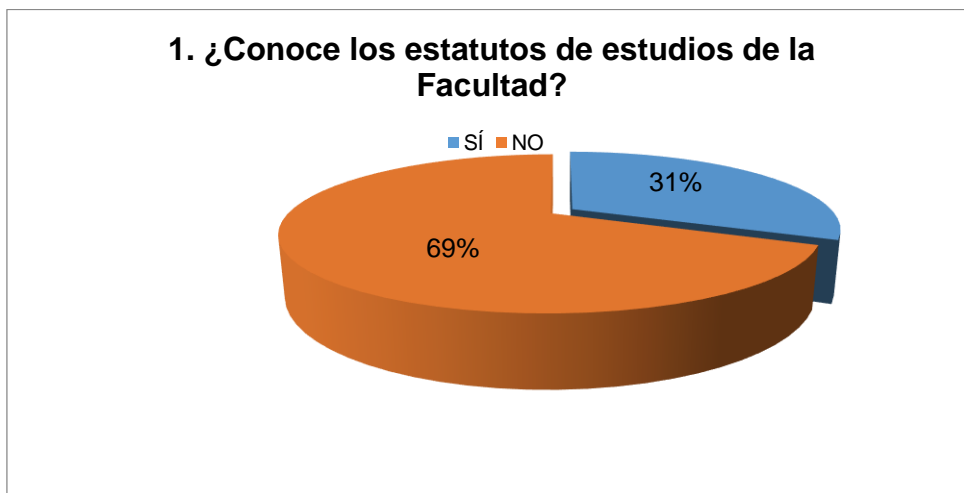
**Figura 10.** Grafica que refleja opinión de docentes ante la presente interrogante.



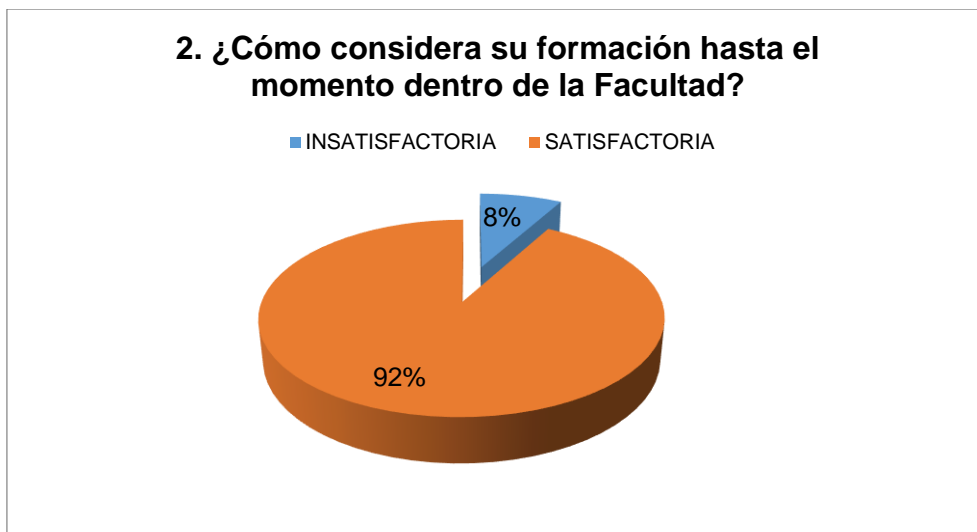
7. Si, la respuesta es sí; a cuáles ha asistido  
( ) Charlas ( ) Presentaciones ( ) Conferencias ( ) Simposios
8. ¿Qué título de Educación Media posee?  
( ) Magisterio ( ) Perito ( ) Bachillerato ( ) Secretariado
9. ¿Desempeña su profesión?  
( ) Si ( ) No
10. ¿Cuál es su objetivo al pertenecer a esta Unidad Académica?  
( ) Seguir Estudiando ( ) Optar a un puesto Administrativo ( ) Dedicarse a la docencia ( ) Otros
11. ¿Ha pensado en cambiarse de Unidad Académica?  
( ) Si ( ) No
12. Si, la respuesta es sí, a cuál unidad se cambiaría  
\_\_\_\_\_
13. ¿Ha pensado en cambiarse de Universidad, pero no de Unidad Académica?  
( ) Si ( ) No
14. Si, la respuesta es sí, a cuál Universidad se cambiaría  
\_\_\_\_\_
15. ¿Conoce instituciones que puedan apoyar a la Facultad para mejorar institucionalmente?  
( ) Si ( ) No
16. Si, la respuesta es sí, por favor escriba el nombre o nombres.  
\_\_\_\_\_
17. ¿Cómo considera el servicio que presta la Facultad?  
( ) Eficiente ( ) Ineficiente
18. Si la respuesta es Ineficiente, ¿cuál considera que sea la razón?  
\_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
E 402 EPS

### RESULTADO ENCUESTAS ESTUDIANTES

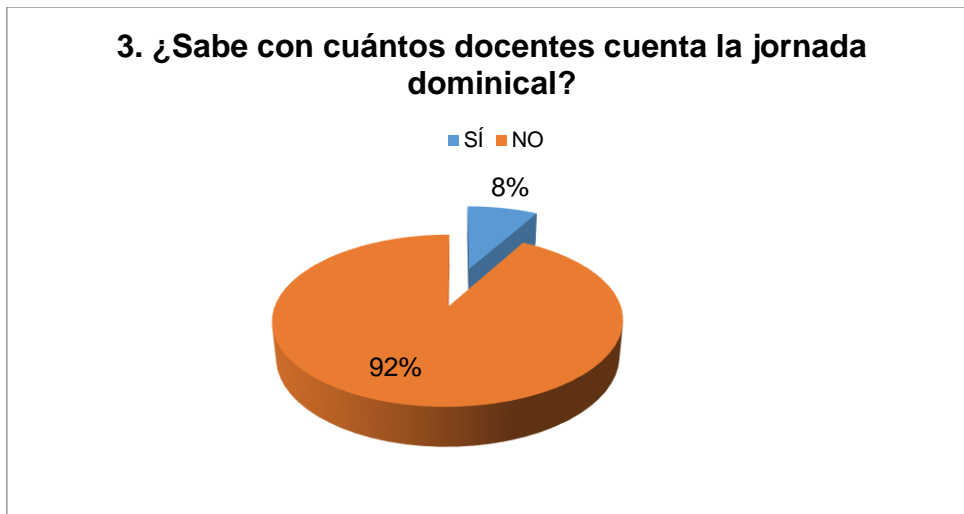


**Figura 11.** Grafica que refleja opinión de estudiantes ante la presente interrogante.

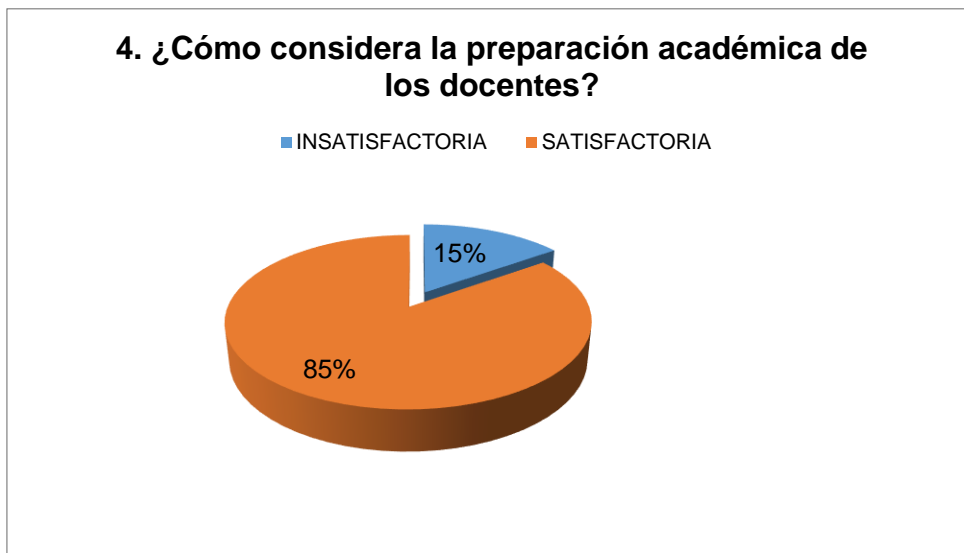


**Figura 12.** Grafica que refleja opinión de estudiantes ante la presente interrogante.

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
E 402 EPS



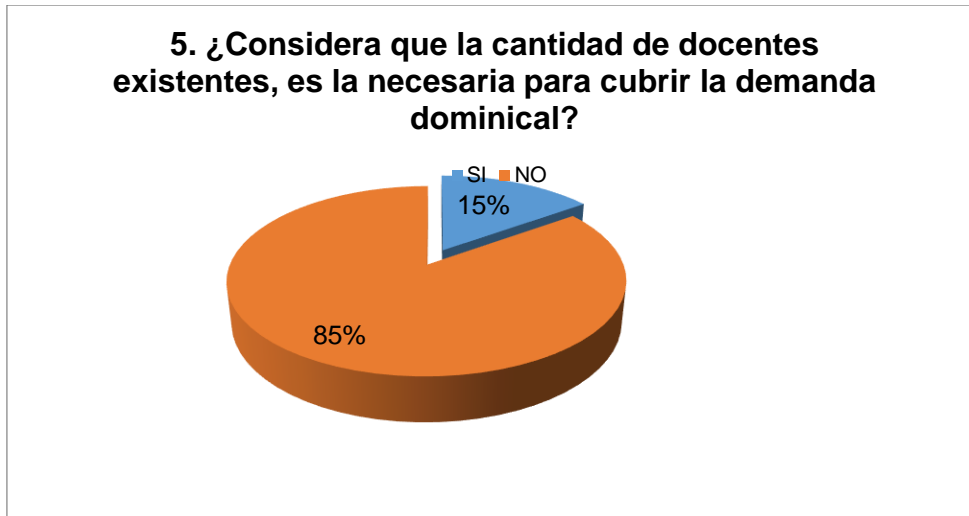
**Figura 13.** Grafica que refleja opinión de estudiantes ante la presente interrogante.



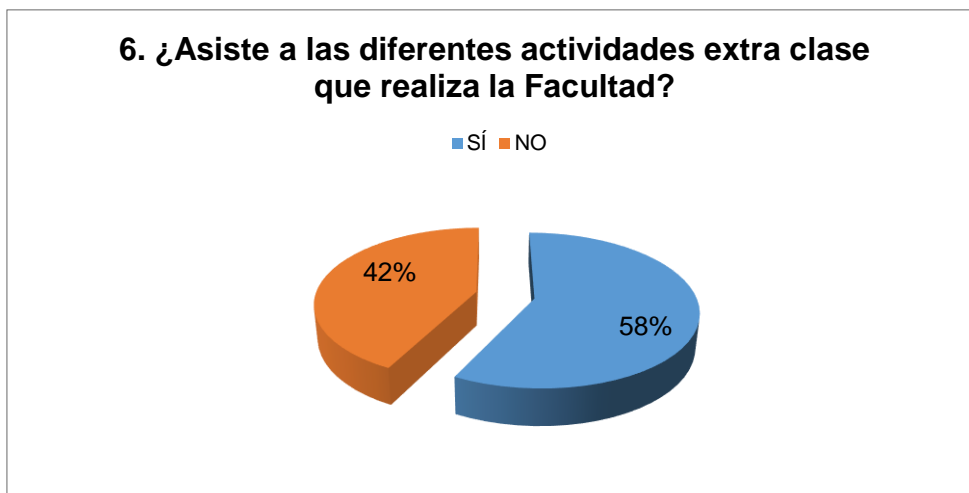
**Figura 14.** Grafica que refleja opinión de estudiantes ante la presente interrogante.



DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
E 402 EPS



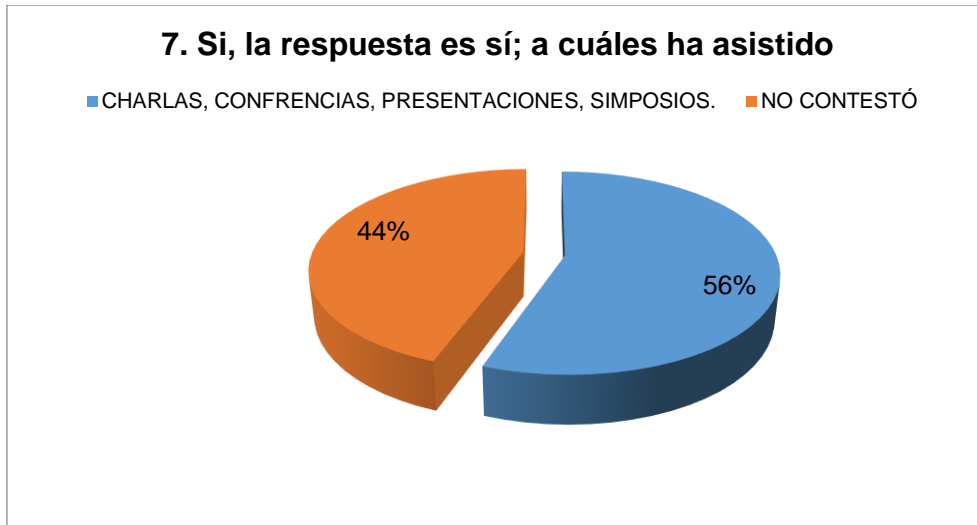
**Figura 15.** Grafica que refleja opinión de estudiantes ante la presente interrogante.



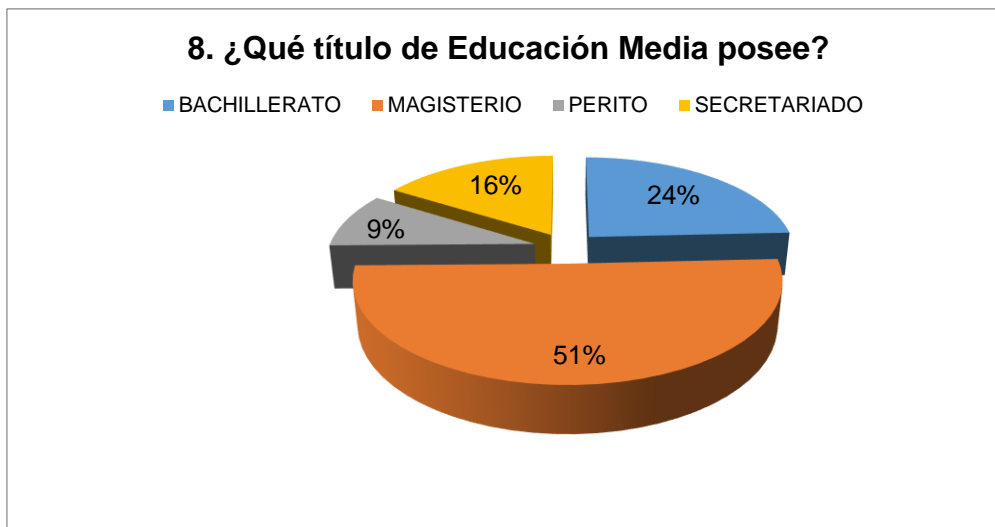
**Figura 16.** Grafica que refleja opinión de estudiantes ante la presente interrogante.



DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
E 402 EPS



**Figura 17.** Grafica que refleja opinión de estudiantes ante la presente interrogante.



**Figura 18.** Grafica que refleja opinión de estudiantes ante la presente interrogante.

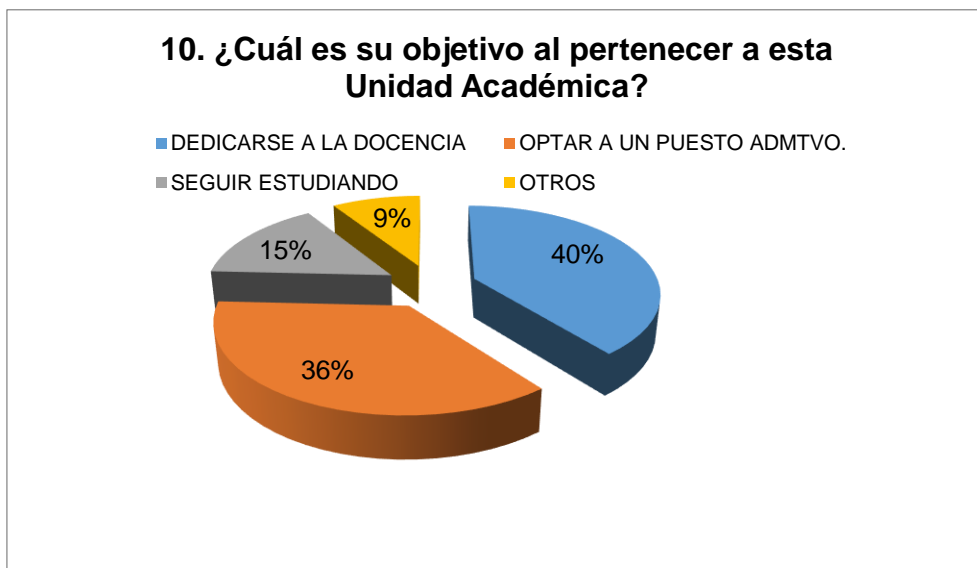




DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
E 402 EPS



**Figura 19.** Grafica que refleja opinión de estudiantes ante la presente interrogante.



**Figura 20.** Grafica que refleja opinión de estudiantes ante la presente interrogante.

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
 E 402 EPS

## APENDICE C

### LISTA DE COTEJO EVALUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

**INDICACIONES:** A continuación se presentan aspectos que permiten evaluar la fase del diagnóstico donde debe responder con un Sí o un No, marque con una x en la opción que responda a la situación real de la investigación.

No.	Indicadores	Si	No
1	¿Se alcanzaron los objetivos de la planificación del diagnóstico?	X	
2	¿Fue posible conocer la visión, misión, políticas, metas y objetivos de la institución?	X	
3	¿La institución colaboró con proporcionar la información en cuanto a estructura organizacional?	X	
4	¿Se tuvo acceso a la información de los recursos humanos, físicos y financieros de la institución?	X	
5	¿Se utilizaron las técnicas adecuadas para la recopilación de información?	X	
6	¿Hubo apoyo de las autoridades y participación del personal para obtener la información en la institución?	X	
7	¿La institución brindó el apoyo necesario para analizar la problemática?	X	
8	¿Fue acertada la selección del problema que dio origen al proyecto?	X	
9	¿Se realizó el análisis de viabilidad y factibilidad de posibles soluciones al problema seleccionado?	X	
	<b>Total</b>	<b>9</b>	

f. \_\_\_\_\_  
 PEM-TAE. Telma Judith Barrientos Véliz



DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
E 402 EPS

## APENDICE D

### LISTA DE COTEJO EVALUACIÓN DEL PERFIL

**INDICACIONES:** A continuación se presentan aspectos que permiten evaluar la fase del perfil donde debe responder con un Sí o un No, marque con una x en la opción que responda a la situación real de la investigación.

No.	Indicadores	Si	No
1	¿El nombre del proyecto responde a la solución del problema seleccionado?	X	
2	¿El problema seleccionado se localiza dentro de la unidad ejecutora?	X	
3	¿Se estableció claramente el tipo de proyecto a ejecutar?	X	
4	¿El proyecto fue descrito evidenciando las principales características del proyecto a ejecutar?	X	
5	¿Es justificable la ejecución del proyecto?	X	
6	¿Tiene relación el proyecto con las necesidades de la comunidad educativa?	X	
7	¿Los objetivos y las metas del proyecto responden a las expectativas de la institución?	X	
8	¿Las autoridades de la institución están interesadas en la ejecución del proyecto?	X	
9	¿Fueron consultados los beneficiarios de la institución en relación a la necesidad de la ejecución del proyecto?	X	
10	¿La institución brindó apoyo financiero para la ejecución del proyecto?		X
11	¿La ejecución del proyecto soluciona el problema existente?	X	
12	¿Se planificaron las actividades para la ejecución del proyecto?	X	
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>1</b>

f. \_\_\_\_\_  
PEM-TAE. Telma Judith Barrientos Véliz

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
 E 402 EPS

## APENDICE E

### LISTA DE COTEJO DE EVALUACIÓN DE LA EJECUCION DEL PROYECTO

**INDICACIONES:** A continuación se presentan aspectos que permiten evaluar la fase de la ejecución del proyecto donde debe responder con un Sí o un No, marque con una x en la opción que responda a la situación real de la investigación.

No.	Indicadores	Si	No
1	¿Se desarrollaron las actividades de trabajo programadas?	X	
2	¿La recopilación de información causó incertidumbre en el personal de la institución?	X	
3	¿Se orientó al personal de la institución acerca del proyecto?	X	
4	¿Hubo flexibilidad de tiempo por parte de la epesista para recopilar información de los procedimientos?	X	
5	¿Se obtuvieron los instrumentos para recopilar la información?	X	
6	¿Las autoridades de la institución apoyaron la realización del proyecto?	X	
7	¿Se contó con el apoyo de la entidad encargada de supervisar el proyecto?	X	
8	¿El personal administrativo participó activamente en el desarrollo de las actividades?	X	
9	¿Se utilizaron instrumentos adecuados para recopilar información?	X	
10	¿Existió comunicación de doble vía con los participantes?	X	
11	¿Se obtuvo el fundamento legal para la ejecución del proyecto?	X	
12	¿Se obtuvo la aprobación legal del proyecto por parte de la institución?	X	
13	¿Los logros y resultados del proyecto llenaron las expectativas?	X	
14	¿Todas las actividades se realizaron sin inconvenientes?	X	
15	¿Se obtuvieron los resultados propuestos?	X	
16	¿Se obtuvieron las metas planteadas?	X	
17	¿La ejecución del proyecto soluciono el problema detectado?	X	
18	¿Fue posible entregar el proyecto en el tiempo planificado?	X	
	<b>Total</b>	<b>18</b>	

f. \_\_\_\_\_  
 PEM-TAE. Telma Judith Barrientos Véliz





DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
E 402 EPS

## APÉNDICE G

### LISTA DE COTEJO DE EVALUACIÓN FINAL

**INDICACIONES:** A continuación se presentan aspectos que permiten evaluar la fase de la evaluación final del proyecto donde debe responder con un Sí o un No, marque con una x en la opción que responda a la situación real de la investigación.

No.	Indicadores	Si	No
1	¿Se cumplió con la ejecución del proyecto en el tiempo planificado?	X	
2	¿El proyecto fue aceptado por los beneficiarios de la institución?	X	
3	¿El proyecto solucionó las necesidades detectadas en el diagnóstico?	X	
4	¿La institución quedó satisfecha con la ejecución del proyecto?	X	
5	¿La institución aprobó legalmente el proyecto al concluirlo?	X	
	<b>Total</b>	<b>5</b>	

f. \_\_\_\_\_  
PEM-TAE. Telma Judith Barrientos Véliz



DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
E 402 EPS

## LISTA DE COTEJO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

**INDICACIONES:** A continuación se presentan aspectos que permiten evaluar la fase de la evaluación del proyecto donde debe responder con un Sí o un No, marque con una x en la opción que responda a la situación real de la investigación.

No.	Indicadores	Si	No
1	¿La presentación del texto paralelo es adecuada?	X	
2	¿La organización del texto paralelo está acorde a los contenidos del programa del curso?	X	
3	¿El contenido del texto paralelo es claro y conciso?	X	
4	¿Existe concordancia entre los esquemas del texto paralelo y los contenidos del curso?	X	
5	¿Existe coherencia entre las fuentes de consulta recomendadas y los contenidos del curso?	X	
6	¿Es un proyecto elegido eficientemente?	X	
7	¿Considera que es bueno impulsar proyectos como este?	X	
8	¿Es un proyecto que contribuye al mejoramiento de los servicios educativos?	X	
9	¿La descripción de los objetivos planteados en el texto paralelo se cumple?	X	
10	¿Considera que debe modificarse el contenido del curso?	X	

Observaciones \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## FOTOGRAFÍAS



**Figura 1.** Fotografías que evidencia el apoyo de la epesista a la docente titular.  
Fuente: Barrientos, T. (2015)



# ANEXOS



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Sede Central: Plan Domingo  
Profesorado en Pedagogía y Administración Educativa  
Curso: Administración General Sección "B"  
Docente: Roselia Dubón Gámez

### CONSTANCIA DE APROBACIÓN "TEXTO PARALELO"

La presente HACE CONSTAR que la estudiante Telma Judith Barrientos Véliz Carné 201117147, Inscrita en el Departamento de Pedagogía de la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizó **satisfactoriamente su Texto Paralelo** que corresponde a la Auxiliatura Docente Voluntaria dentro de su EPS (Ejercicio Profesional Supervisado) de la carrera de Licenciatura de Pedagogía y Administración Educativa en el Plan Domingo, apoyando a la Licenciada Titular Roselia Dubón Gámez.

Guatemala, Noviembre del 2015

Vo.Bo. Licenciada Titular

Licda. Roselia Dubón Gámez  
Admon. Substitiva  
Colegiada No. 22,841



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Sede Central: Plan Domingo  
Profesorado en Pedagogía y Administración Educativa  
Curso: Administración General Sección "B"  
Docente: Roselia Dubón Gámez

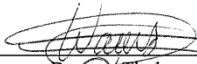
### CONSTANCIA DE ASISTENCIA

En mi calidad de docente del curso **E120.01/02 Administración General**, por este medio me permito hacer constancia que **Telma Judith Barrientos Véliz**, carné No. **201117147** cumplió satisfactoriamente la fase de **Auxiliatura Docente Voluntaria** que corresponde al Ejercicio Profesional Supervisado (EPS), para optar el Título de Licenciatura En Pedagogía Y Administración Educativa, en Plan Domingo.

Y para los fines que la estudiante epesista convenga, firmo y sello la presente.

Guatemala, noviembre 2015

Vo. Bo.

  
Docente Titular

  
Epesista

Sello



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE HUMANIDADES

DEPARTAMENTO PEDAGOGÍA

Tipo de Acta: FIN DE CURSO Página 1 de 4  
Sede: CENTRAL  
Plan: DOMINGO  
Jornada: DOMINGO Sección: B  
Semestre: SEGUNDO Período del: 01/07/2015 al: 30/11/2015  
Nivel: PROFESORADO Ciclo: V  
Carrera: PEM PED.Y TEC. EN ADMON. EDUC.

55

Código Oficial del curso: E120.01/02

Nombre Oficial del curso: ADMINISTRACIÓN GENERAL

El(la) catedrático(a) HACE CONSTAR: que evaluó a los y a las estudiantes cuyos nombres y notas se expresan a continuación:

No.	Carné	Apellidos y nombres completos	Zona	Calificación	Número	Letras
1	6810198	Barrios Roldán Rodolfo Rene	52	28	80	ochenta
2	9111714	Soto Corado German Estuardo	51	26	77	setenta y siete
3	200118429	Díaz Cuellar Fernando José	63	30	93	noventa y tres
4	200541482	Pérez Ortiz Wildemar	61	30	91	noventa y un
5	200613984	Ramírez Max Karin Consuelo	62	29	91	noventa y un
6	200642471	Velásquez Roblero Ana Cristina	50	27	77	setenta y siete
7	200822120	Maldonado Velásquez Norma Eliza	58	30	88	ochenta y ocho
8	200911228	De Leon Morales Rubeny Patricia	54	27	81	ochenta y un
9	200911627	Hernández Rodríguez Estela María	63	28	91	noventa y un
10	200911864	Balan Velasquez Sandra Marisol	54	20	74	setenta y cuatro
11	200914189	Donis Morales Oscar Josue	54	25	79	setenta y nueve
12	201017378	García Chinchilla Sindy Mishel	66	30	96	noventa y seis
13	201018824	Chávez Chamalé Karen Lissette	55	20	75	setenta y cinco
14	201116671	Callejas Flores Karen Yulisa	60	27	87	ochenta y siete
15	201219319	Ortiz Cordero Lilian Lisette	56	20	76	setenta y seis
16	201219630	Chavez Pérez Ingrid Johanna	55	30	85	ochenta y cinco
17	201311261	Siney Boc Reyna Herminia	55	28	83	ochenta y tres
18	201311329	Jiatz Noj Ofelia Emilia	42	27	69	sesenta y nueve
19	201311424	Arévalo Cifuentes Joanne Jonathan	36	30	66	sesenta y seis

Nombre Docente: LICDA. ROSELIA DUBÓN GAMEZ

Tipo de Acta: FIN DE CURSO Página 2 de 4  
 Sede: CENTRAL  
 Plan: DOMINGO  
 Jornada: DOMINGO Sección: B  
 Semestre: SEGUNDO Periodo del: 01/07/2015 al: 30/11/2015  
 Nivel: PROFESORADO Ciclo: V  
 Carrera: PEM PED.Y TEC. EN. ADMON. EDUC.

55

Código Oficial del curso: E120.01/02

Nombre Oficial del curso: ADMINISTRACIÓN GENERAL

20	201311492	Tunche Gómez María Fernanda	63	30	93	noventa y tres
21	201321410	García Reyes Luimairy Dajann	37	24	61	sesenta y un
22	201321522	Mendoza Rodríguez Marion Remberito	37	24	61	sesenta y un
23	201341770	Dávila Taberini María Alejandra	52	24	76	setenta y seis
24	201344581	Hernández Lorenzo Ana Maritza	56	26	82	ochenta y dos
25	201405677	Galindo Rivera Brenda Sucely	63	30	93	noventa y tres
26	201405699	Orozco Orozco Dulce Priscila	57	25	82	ochenta y dos
27	201405707	Quijé Cardoza Mónica Jeaneth	54	30	84	ochenta y cuatro
28	201405789	Alvarez Galvez Lilian Magdalena	63	29	92	noventa y dos
29	201405828	Hernández Patal Juan José	60	30	90	noventa
30	201405873	Noj Moncada Jefferson René	59	29	88	ochenta y ocho
31	201405879	Cuellar Donis Marjorie Aracely	63	30	93	noventa y tres
32	201405921	de Paz Xitumul Santiago	58	30	88	ochenta y ocho
33	201405946	Orellana Martínez Claudia Brigitte	64	30	94	noventa y cuatro
34	201406066	Mayorga Díaz Astrid Azucena	54	27	81	ochenta y un
35	201406153	Cilientes Pastor Dárincka Rosemary	69	29	98	noventa y ocho
36	201406230	Laraj Cabrera Damaris Marieny	63	30	93	noventa y tres
37	201406571	Torres Hernández Shery Kareem	66	30	96	noventa y seis
38	201406582	Sajché Tecum Wendy Selena	51	30	81	ochenta y un
39	201406845	Tómas Alvarado Yoselin Yarina	58	30	88	ochenta y ocho
40	201406904	Soñis Otzoy Roxana Verónica	58	29	87	ochenta y siete
41	201406932	Hernández Ixcoy Alba Melina	57	29	86	ochenta y seis
42	201407088	Mendoza Martínez Débora Pamela	51	26	77	setenta y siete
43	201407152	Pacheco Sumalé Evelyn Nothemí	60	29	89	ochenta y nueve
44	201407172	Juárez Valiente Silvia Elizabeth	54	19	73	setenta y tres
45	201407182	García Melchor Karla María Fernanda	67	30	97	noventa y siete
46	201407183	Galindo Yesenia Elizabeth	56	30	86	ochenta y seis
47	201410525	López Revolorio Josselin Leonela	63	30	93	noventa y tres

Nombre Docente: LICDA. ROSELIA DUBÓN GAMEZ

Tipo de Acta: FIN DE CURSO Página 3 de 4  
 Sede: CENTRAL  
 Plan: DOMINGO  
 Jornada: DOMINGO Sección: B  
 Semestre: SEGUNDO Periodo del: 01/07/2015 al: 30/11/2015  
 Nivel: PROFESORADO Ciclo: V  
 Carrera: PEM PED.Y TEC. EN ADMON. EDUC.

55

Código Oficial del curso: E120.01/02

Nombre Oficial del curso: ADMINISTRACIÓN GENERAL

48	201410702	García Ramírez Crystal Ana Abigail	55	20	75	setenta y cinco
49	201410800	Rosales Arévalo Flor de María	57	30	87	ochenta y siete
60	201410870	Esquito Pérez María Bertilia	12			Sin derecho a examen
51	201411077	Marroquín Aguilar Carmelina	57	29	86	ochenta y seis
52	201411140	Ramírez Mendoza Rolando Estuardo	50	29	79	setenta y nueve
53	201411494	Bran García Erick Gilberto	64	27	91	noventa y un
54	201412950	Ejcaión Xajpot Ingrid Elizabeth	54	29	83	ochenta y tres
55	201413692	Chirroy Pumay Josué Estuardo	54	30	84	ochenta y cuatro
56	201413731	Trejo García José Rigoberto	56	25	81	ochenta y un
57	201414582	Medrano Mariela Luvit	59	30	89	ochenta y nueve
58	201415487	Méndez Momotic Jessica Lissette	55	26	81	ochenta y un

Nombre Docente: LICDA. ROSELIA DUBÓN GAMEZ

Tipo de Acta: FIN DE CURSO

Página 4 de 4

Sede: CENTRAL

Plan: DOMINGO

Jornada: DOMINGO

Sección: B

Semestre: SEGUNDO Período del: 01/07/2015 al: 30/11/2015

Nivel: PROFESORADO

Ciclo: V

Carrera: PEM PED.Y TEC. EN. ADMON. EDUC.

55

Código Oficial del curso: E120.01/02

Nombre Oficial del curso: ADMINISTRACIÓN GENERAL

Suscribo la presente en la Ciudad de Guatemala a los 15 de noviembre del 2015

	Hombres	Mujeres	Total
Total Aprobados	14	43	57
Total Reprobados	0	0	0
SDE Sin derecho a examen	0	1	1
NSP No se presentó	0	0	0
Totales	14	44	58

FIRMA: \_\_\_\_\_

Nombre Docente: LICDA. ROSELIA DUBÓN GAMEZ

OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha de recepción: _____
Responsable: _____

Nombre Docente: LICDA. ROSELIA DUBÓN GAMEZ



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Humanidades

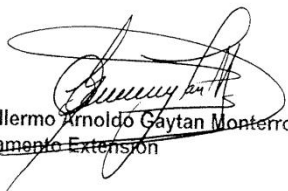
Guatemala, 25 de Agosto de 2015


Licenciado (a) *de*  
PATRICIA CONCEPCION CASTRO RODAS  
Asesor (a) de Tesis o EPS  
Facultad de Humanidades

Atentamente se le informa que ha sido nombrado(a) como ASESOR(A) que deberá orientar y dictaminar sobre el trabajo de ( ) tesis o EPS (X) que ejecutará el (la) estudiante

TELMA JUDITH BARRIENTOS VELIZ  
201117147

Previo a optar al grado de Licenciado (a) en Pedagogía y Administración Educativa.

  
Lic. Guillermo Arnoldo Gaytan Monterroso  
Departamento Extensión

  
Bo. Lic. Walter Ramiro Mazariegos Biolis  
Decano

C.C expediente  
Archivo.



Edificio S-4, ciudad universitaria zona 12  
Teléfonos: 24188602 24188610-20  
2418 8000 ext. 85302 Fax: 85320

Facultad de  Humanidades



CONSTANCIA  
APROBACIÓN CAPÍTULO I  
“DIAGNÓSTICO”

La presente HACE CONSTAR que la estudiante Telma Judith Barrientos Véliz Carné 201117147 Inscrita en el Departamento de Pedagogía de la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizó **satisfactoriamente el Capítulo I “Diagnóstico”** que corresponde al Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) de la carrera de Licenciatura de Pedagogía y Administración Educativa en el Plan Domingo.

Guatemala, 03 de Abril de 2016

Vo.Bo. Asesor:



Licda. Patricia Castro de Rodas

*Patricia Castro de Rodas*  
Psicóloga Educativa  
Colegiada No. 2846  
Sello

**CONSTANCIA**  
**APROBACIÓN CAPÍTULO II**  
**“PERFIL DEL PROYECTO”**

La presente HACE CONSTAR que la estudiante Telma Judith Barrientos Véliz Carné 201117147 Inscrita en el Departamento de Pedagogía de la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizó **satisfactoriamente el Capítulo II “Perfil del Proyecto”** que corresponde al Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) de la carrera de Licenciatura de Pedagogía y Administración Educativa en el Plan Domingo.

Guatemala, 24 de Abril de 2016

Vo.Bo. Asesor:

  
Licda. Patricia Castro de Rodas

*Patricia Castro de Rodas*  
Psicóloga Educativa  
Colegiada No. 2846  
Sello

**CONSTANCIA**  
**APROBACIÓN CAPÍTULO III**  
**“PROCESO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO”**

La presente HACE CONSTAR que la estudiante Telma Judith Barrientos Véliz Carné 201117147 Inscrita en el Departamento de Pedagogía de la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizó **satisfactoriamente el Capítulo III “Proceso de Aprobación del Proyecto”** que corresponde al Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) de la carrera de Licenciatura de Pedagogía y Administración Educativa en el Plan Domingo.

Guatemala, 08 de Mayo de 2016

Vo.Bo. Asesor:



Licda. Patricia Castro de Rodas

*Patricia Castro de Rodas*  
Psicóloga Educativa  
Colegiada No. 2846

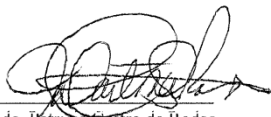
Sello

CONSTANCIA  
APROBACIÓN CAPÍTULO IV  
“PROCESO DE EVALUACIÓN”

La presente HACE CONSTAR que la estudiante Telma Judith Barrientos Véliz Carné 201117147 Inscrita en el Departamento de Pedagogía de la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizó **satisfactoriamente el Capítulo IV “Proceso de Evaluación”** que corresponde al Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) de la carrera de Licenciatura de Pedagogía y Administración Educativa en el Plan Domingo.

Guatemala, 08 de Mayo de 2016

Vo.Bo. Asesor:

  
Licda. Patricia Castro de Rodas

*Patricia Castro de Rodas*  
Psicóloga Educativa  
Colegiada No. 2846  
Sello

**CONSTANCIA**

**APROBACIÓN INFORME FINAL DE EPS**

La presente HACE CONSTAR que la estudiante Telma Judith Barrientos Véliz Carné 201117147. Estudiante de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de la Facultad de Humanidades, Universidad de San Carlos de Guatemala, ha realizado Informe Final de EPS (Ejercicio Profesional Supervisado).

Guatemala, septiembre de 2016

Vo.Bo. Asesor:



Licda. Patricia Castro de Rodas

*Patricia Castro de Rodas*  
Psicóloga Educativa  
Colegiada No. 2846



*Universidad de San Carlos de Guatemala*  
*Facultad de Humanidades*

Guatemala, septiembre de 2016.


Licenciada  
Mayra Damaris Solares  
Directora Departamento Extensión  
Facultad de Humanidades

Licenciada Solares:

Hago de su conocimiento que la estudiante: **TELMA JUDITH BARRIENTOS VÉLIZ**, con carné: **201117147**. Dirección para recibir notificaciones: **Lote 6 Manzana H, Colonia Los Ángeles zona 17**. No. de Teléfono: **5989-2987**. Estudiante de Licenciatura en: **Pedagogía y Administración Educativa**.

Ha realizado informe final de EPS (X) Tesis ( ) Titulado: **"Auxiliatura Docente Voluntaria, para el Curso E120.01/02 Administración General del V Ciclo sección "B" de la Carrera de Profesorado de Enseñanza Media y Técnico en Administración Educativa de la Facultad de Humanidades, Jornada Domingo."**

Por lo que se dictamina favorablemente para que le sea nombrada COMISIÓN REVISORA.

  
Lidia Patricia Castro de Rodas  
Asesora

*Educación Superior, Incluyente y Proyectiva*  
Edificio S-4, ciudad universitaria zona 12  
Teléfonos: 2418 8601 24188602 24188620  
2418 8000 ext. 85301-85302 Fax: 85320

Facultad de  Humanidades



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Humanidades

Guatemala, octubre de 2016.

Licenciada  
Mayra Damaris Solares  
Directora Departamento Extensión  
Facultad de Humanidades

Licenciada Solares:

Hacemos de su conocimiento que la estudiante: **Telma Judith Barrientos Véliz**, con carné: **201117147**, ha realizado las correcciones sugeridas al trabajo de EPS (X) Tesis ( )

**Titulado: Texto Paralelo del Curso E120.01/02 Administración General del V Ciclo de la Carrera de Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Administración Educativa, Departamento de Pedagogía, Facultad de Humanidades Sede Central, Jornada domingo**

Por lo anterior se dictamina favorablemente para que le asigne fecha de **EXAMEN PRIVADO**.

Licda. Patricia Castro de Rodas  
Asesor

M. A. José Bidel Méndez Pérez  
REVISOR 1

Licda. Branda Elizabeth Borges Amado  
REVISOR 2

Educación Superior, Incluyente y Proyectiva  
Edificio S-4, ciudad universitaria zona 12  
Teléfonos: 2418 8601 24188602 24188620  
2418 8000 ext. 85301-85302 Fax: 85320

Facultad de Humanidades



*Universidad de San Carlos de Guatemala*  
*Facultad de Humanidades*

Guatemala, 19 de octubre de 2016.

Licenciada  
Mayra Damaris Solares Salazar  
Directora del Departamento de Extensión  
Facultad de Humanidades

En virtud de haber concluido satisfactoriamente el trabajo de EPS (X), TESIS ( ) Titulado Texto Paralelo del Curso E120.01/02 Administración General del V Ciclo de la Carrera de Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Administración Educativa, Departamento de Pedagogía, Facultad de Humanidades, Sede Central, Jornada domingo.

Yo, Telma Judith Barrientos Véliz

Carné: 201117147

Dirección para recibir notificaciones: Lote 6 manzana H Colonia Los Ángeles zona 17.

Teléfono: 5989-2987

Solicito fecha de EXAMEN PRIVADO, previo a optar al grado de Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa.

Atentamente,  
Telma Judith Barrientos Véliz