

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

TÍTULO:

ANTOLOGÍA ADMINISTRACIÓN

UNIDAD DE APRENDIZAJE:

ADMINISTRACIÓN I

PROGRAMA EDUCATIVO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR: DRA. EN ED. MARIA DEL CARMEN HERNÁNDEZ SILVA

COAUTORES

DRA. EN A. YESSICA Yael GÓMORA MIRANDA

DR. EN A. ER NAVAS MALDONADO

DR. EN A. FILIBERTO ENRIQUE VALDÉS MEDINA

M. EN A. MARÍA TERESA MARTÍNEZ CONTRERAS

FECHA

SEPTIEMBRE 2019

ÍNDICE

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1.- MATERIAL REFERENCIAL AL MODULO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE.....	3
2.- PRESENTACIÓN.....	4
3.-MAPAS CURRICULARES.....	5
4.-CONTENIDO PROGRAMÁTICO (LECTURAS).....	6
1. La profesión de administración	
1.1. El administrador: su profesión y retos.....	7
1.2. Perfil del administrador profesional competente.....	10
1.3. Certificación profesional.....	13
2. Administración y organizaciones	
2.1. Las organizaciones como área de estudio: concepto, importancia y clasificación.....	15
2.2. Las organizaciones en metáforas.....	18
2.3 Tipos de organizaciones y áreas funcionales.....	20
3. Antecedentes históricos de la administración	
3.1. Prehistoria.....	22
3.2 La revolución industrial y los inicios del siglo XX-	24
3.3.La época precolombina en América Latina	26
4. Enfoque clásicos de administración	
4.1. Administración científica (Frederick Taylor).....	28
4.2. Gestión administrativa o gerencia administrativa (Henry Fayol).....	30
4.3 Las escuelas clásicas en el contexto histórico-socioeconómico en el mundo y en México.....	32
5. Enfoques contemporáneos de administración	
5.1. Administración de la calidad total.....	34
5.2. Aprendizaje organizacional – la organización que comprende.....	36
5.3 Otros enfoques y técnicas contemporáneas: Outsourcing, Benchmarking, Empowerment, Justo a tiempo.....	38
5.-ANEXOS.....	41
6.-CONCLUSIONES.....	43
7.-BIBLIOGRAFÍA.....	44

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Concepto de certificación. Elaboración Propia.

Tabla 2. Las 5 reglas o deberes de la administración según Fayol. Elaboración propia.

Figura 1. Crucigrama. Perfil del administrador profesional competente. Elaborado con The teachers corner.

Figura 2. Sopa de letras. Las organizaciones como área de estudio: concepto, importancia y clasificación. Elaboración propia.

Figura 3.- Mapa conceptual. Gestión por Procesos en el Diseño de las Organizaciones. Elaboración propia.

Figura 4. Mapa conceptual. Prehistoria. Elaboración propia.

Figura 5. Sopa de letras. La época precolombina en América Latina. Elaboración propia.

Figura 6. Mapa mental. Administración científica (Frederick Taylor). Elaboración propia.

Figura 7. Mapa conceptual. Aprendizaje organizacional – la organización que comprende. Elaboración Propia.

Figura 8. Crucigrama. Otros enfoques y técnicas contemporáneas. Elaborado con The teachers corner.

1. PRESENTACIÓN

La administración es aquella técnica que consiste en la planificación, estrategia u organización del total de los recursos con los que cuenta un ente, organismo, sociedad con el objetivo de extraer de ellos el máximo de beneficios posible según los fines deseados.

El Licenciado en Administración puede ser utilizada tanto en la gestión pública como en la privada; ambos necesitan de la técnica de organización administrativa para la extracción de recursos. La diferencia reside precisamente en los aspectos cualitativos y cuantitativos de los recursos con los que cuenta para llevar a cabo sus funciones y propósitos; ya que el mismo Licenciado debe ocupar a bien los recursos con los que cuenta los cuales pueden ser de varios tipos, hay materiales, humanos, financieros, cognitivos, etc. Y los fines pueden ser sociales, sin fines de lucro o con fines lucrativos. En resumen, se trata de la planificación acerca de cómo se van a usar estos recursos para lograr un mejor resultado.

En el estudio administrativo se intenta analizar a las empresas y las organizaciones e intentar comprender su real funcionamiento, su evolución, crecimiento y conducta. Si la técnica no se basara en el conocimiento de la ciencia, entonces estaríamos frente a un ensayo empírico y estaríamos actuando de una forma que no puede ser considerada científica.

En la actualidad es fundamental comprender los recursos que se poseen para saber encontrar los objetivos más adecuadas en base a ellos y desenvolver un trabajo administrativo eficiente. Cabe destacar que posee principios, leyes y procedimientos que sirven para una conducta racional de las organizaciones. Teniendo en cuenta que las instituciones educativas toman un papel muy importante en desarrollo de las habilidades, talentos y destrezas del alumno, se presenta la siguiente materia de apoyo para la asignatura en curso.

MAPA CURRICULAR: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



Proyecto curricular de la Licenciatura en Administración
Reestructuración, 2018
Secretaría de Docencia • Dirección de Estudios Profesionales



3.8 Mapa curricular de la Licenciatura en Administración, 2018.

MAPA CURRICULAR DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN, 2018

	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6	PERIODO 7	PERIODO 8	PERIODO 9
O B L I G A T O R I A S	Administración I 3 1 4 7	Administración II 4 2 6 10	Teoría y diseño organizacional 4 2 6 10	Administración de recursos humanos 4 2 6 10	Administración de las pymes y empresa familiar 3 1 4 7	Empresa social 3 1 4 7	Administración estratégica 3 1 4 7	Administración internacional 3 1 4 7	P R O F E S I O N A L I Z A C I O N E S
	Contabilidad 3 1 4 7	Contabilidad de costos y presupuestos 3 1 4 7	Comportamiento humano en la organización 3 1 4 7	Habilidades de pensamiento crítico 2 2 4 6	Contribuciones de las personas físicas y morales 3 1 4 7	Seguridad y salud en el trabajo 3 1 4 7	Finanzas corporativas 3 1 4 7	Sistemas de información en la organización 3 1 4 7	
	Matemáticas 3 1 4 7	Matemáticas financieras 3 1 4 7	Estadística 3 1 4 7	Producción y operaciones 3 1 4 7	Logística 3 1 4 7	Calidad y certificación 2 2 4 6	Modelos de negocios 4 3 4 6	Ecosistema emprendedor 2 2 4 6	
	Entorno legal de las organizaciones 4 1 4 8	Entorno socioeconómico de México 3 1 4 7	Derecho laboral 4 1 4 8	Modelos de optimización 3 1 4 7	Ecología organizacional y sustentabilidad 3 1 4 7	Auditoría administrativa 2 2 4 6	Comercio internacional 3 1 4 7		
	Macroeconomía 3 1 4 7	Microeconomía 3 1 4 7	Análisis y planeación financiera 3 1 4 7	Mercados financieros 2 2 4 6	Gestión de la mercadotecnia 2 2 4 6	Proyectos de inversión 3 1 4 7	Integrativa profesional* 3 1 4 7	Ética profesional 2 2 4 6	
	Derecho mercantil 4 1 4 8								
		Inglés 5 2 2 4 6	Inglés 6 2 2 4 6	Inglés 7 2 2 4 6	Inglés 8 2 2 4 6				
O P T A T I V A S						Optativa 1 1 3 4 8	Optativa 2 3 3 4 8	Optativa 4 3 3 4 8	
							Optativa 3 3 3 4 8	Optativa 5 3 3 4 8	
	HT 20 HP 4 TH 24 CR 44	HT 18 HP 8 TH 26 CR 44	HT 18 HP 7 TH 26 CR 46	HT 16 HP 10 TH 26 CR 42	HT 16 HP 8 TH 24 CR 40	HT 14 HP 10 TH 24 CR 38	HT 12 HP 12** TH 24** CR 44	HT 12 HP 12 TH 24 CR 36	HT -- HP -- TH -- CR 30

MATERIAL REFERENCIAL AL MÓDULO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

UNIDAD DE APRENDIZAJE	TEMAS	LECTURAS
1. La profesión de administración.	1.1 El administrador: su profesión y retos. 1.2 Perfil del administrador profesional competente. 1.3 Certificación profesional.	1.1 Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. 1.2 Perfiles profesionales y valores relativos al trabajo. 1.3 La certificación profesional: algunas reflexiones y cuestiones a debate.
2 Administración y organizaciones.	2.1 Las organizaciones como área de estudio: concepto, importancia y clasificación. 2.2 Las organizaciones en metáforas. 2.3 Tipos de organizaciones y áreas funcionales.	2.1 La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. 2.2 Las metáforas: Una vía posible para comprender y explicar las organizaciones escolares y la dirección de centros. 2.3 Gestión por Procesos en el Diseño de las Organizaciones.
3 Antecedentes históricos de la administración.	3.1 Prehistoria. 3.2 La revolución industrial y los inicios del siglo XX. 3.3 La época precolombina en América Latina.	3.1 Administración prehistórica. 3.2 La administración y la organización. El legado sociohistórico de la modernidad y su desafío en la construcción de un sistema socioeconómico equilibrado. 3.3 Antiguas culturas precolombinas.
4 Enfoques clásicos de administración.	4.1. Administración científica (Frederick Taylor). 4.2. Gestión administrativa o gerencia administrativa (Henry Fayol). 4.3 Movimiento de las relaciones humanas y enfoque sociológico (Elton Mayo, Mary Parker Follet, Chester I. Barnard).	4.1 Frederick Winslow Taylor y la Administración Científica: contexto, realidad y mitos. 4.2 La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. 4.3 Enfoque clásicos de Administración.
5 Enfoques contemporáneos de administración	5.1 Administración de la calidad total. 5.2 Aprendizaje organizacional – la organización que comprende. 5.3 Otros enfoques y técnicas contemporáneas: Outsourcing, Benchmarking, Empowerment, Justo a tiempo.	5.1 Administración de la Calidad Total. 5.2 Gestión del conocimiento: una visión integradora del aprendizaje organizacional. 5.3 Análisis comparativo de las herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial.

CONTENIDO PROGRAMÁTICO**MÓDULO I:****1. LA PROFESIÓN DE ADMINISTRACIÓN.****1.1 El administrador: su profesión y retos.****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título de la lectura: **Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo.**

Bibliografía: **Martínez Crespo, Jenny (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.**

Disponible en:

<http://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf>

RESUMEN:

Respecto a la profesión y retos que nos enfrentamos día a día, se concibe el conocimiento desde el pensamiento administrativo clásico y sus principales exponentes: F.W. Taylor, H. Fayol, M. Weber y E. Mayo; además de tener conocimiento del pensamiento administrativo contemporáneo, cómo surgió la profesión de Administración en la edad media, a partir de los gremios como oficios, y como éstos han ido evolucionando debido al crecimiento de la sociedad, y es así que como la misma profesión nos conduce a preguntas clave de renovación y cambio frente a la gran contradicción que se presenta en el nuevo siglo, se habla de la formación profesional de un administrador, de una formación integral de la persona, de un desarrollo armónico entre los aspectos intelectuales, espirituales, psicológicos y físicos, con la opción de una realización personal.

Se han presentado diversos retos al paso del tiempo y ante ello cambios importantes como lo son los: tecnológicos y de comunicación, y a pesar de tener sistemas complejos autoorganizados, capaces de adaptarse al caos y a la incertidumbre a través de procesos continuos de retroalimentación y aprendizaje organizacional.

Frente al nuevo siglo nos plantea interesantes retos en el ámbito administrativo y organizacional: como lo es revisar el paradigma mecanicista; redimensionar la importancia de la científicidad, de la racionalidad y de la productividad; replantear la defensa y el reconocimiento del ser humano no solo como un ser individual, sino como un ser colectivo que determina la existencia de la organización y, finalmente, plantear teorías, modelos, métodos y herramientas, que respondan a condiciones específicas.

En el nuevo mundo globalizado las exigencias son mayores y se van demandando competencias diferentes y cada vez más desarrollo en los aspectos de liderazgo, negociación y una visión más amplia en cuanto a las diversidades culturales, costumbres, prácticas y manejo de otras lenguas., por ellos es importante detectar en todo profesional donde la fuerza y el vigor, la iniciativa, la sensibilidad cultural y su visión del mundo desde una perspectiva global.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Este artículo se relaciona con la **Unidad de Competencia 1 “La profesión de Administración”, 1.1 “El administrador: su profesión y retos”**, para con ella llevar un análisis de lo que requiere y exige la profesión de Administración hoy en día, tomando en cuenta y de la mano de los cambios actuales y los retos, los cuales nos ayudan a entender la complejidad y la emergencia de las estructuras organizacionales, nos llevan a globalizar, sintetizar, minimizar y unificar los problemas administrativos y con él sus soluciones.

EVALUACIÓN

Tras la finalización de la lectura el alumno deberá reunirse en equipo y responder las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuáles son los principales exponentes de la Administración?
- 2.- ¿Cómo se caracteriza el enfoque administrativo contemporáneo?
- 3.- Menciona a que algunos retos en el ámbito administrativo organizacional:
- 4.- ¿Cuáles son las principales posibilidades en el nuevo mundo organizacional actual?
- 5.- ¿Cuáles son los aspectos básicos por los cuales se caracteriza Esta Sociedad del Conocimiento?

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

- 1.- Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, Max Weber y Elton Mayo.
- 2.- Se caracteriza por la preocupación de temas como lo social y lo humano; la participación, la confianza, la autonomía del trabajador, el empoderamiento, el trabajo en equipo y en general todo aquello que tiene que ver con el Homo social.
- 3.- Revisar el paradigma mecanicista imperante; redimensionar la importancia de la científicidad, de la racionalidad y de la productividad; replantear la defensa y el reconocimiento del ser humano no solo como un ser individual, sino como un ser colectivo que determina la existencia de la organización y, finalmente, plantear teorías, modelos, métodos y herramientas, que respondan a condiciones específicas espacios temporales.
- 4.- Nuevos sistemas de información y comunicación, creciente participación de los servicios, fuerte interés ecologista, competitividad, conocimiento como factor de producción y continua creación del conocimiento.
- 5.- Se caracteriza por:
 - a) la continua creación de conocimiento;
 - b) las diferentes dimensiones que se observan en el conocimiento poseído por personas, grupos y organizaciones;
 - c) el papel de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en la difusión y gestión del conocimiento;
 - d) el papel de las actividades intangibles, basadas en conocimiento en acción; y
 - e) la necesidad de incorporar talento, imaginación e innovación en los procesos sociales y en la actividad económica.

MÓDULO I:**1.LA PROFESIÓN DE ADMINISTRACIÓN****1.2 Perfil del administrador profesional competente.****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título de la lectura: **Perfiles profesionales y valores relativos al trabajo.**

Bibliografía: **Moreno, J. E., & Marcaccio, A. (2014). Perfiles profesionales y valores relativos al trabajo. Ciencias Psicológicas VIII (2): 129 - 138.**

Disponible en:

http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212014000200003

RESUMEN:

Respecto al tema de un perfil profesional se tiene cada vez más difusión y así empleamos en el ámbito de la educación y de las organizaciones. El perfil profesional, como el perfil del egresado, es un concepto que puede interpretarse con facilidad, intuitivamente, y se utiliza de manera flexible (Arnaz, 1981). El término de perfil profesional suele hacer referencia tanto al producto de una experiencia educativa como a las características que posee un sujeto. Se distingue la existencia de definiciones educativas y laborales del concepto perfil profesional.

De manera general las definiciones laborales comprenden términos como competencias y habilidades, mientras que las definiciones educativas destacan el papel de los conocimientos. Es responsabilidad tanto de las entidades educativas de todos los niveles desarrollar el perfil profesional de sus graduados que satisfagan las demandas de la sociedad, así como del graduado de incrementar y adquirir habilidades y conocimientos que le ayude a ampliarlo.

Para poder laborar nuestro perfil profesional se debe tomar en cuenta: la autopercepción de sobre la adecuación para ocupar el puesto de trabajo, como también la evaluación del Curriculum vitae y una entrevista personal, ambas realizadas por un profesional del área de psicología del trabajo. De acuerdo a las ofertas disponibles en el mercado laboral, no es necesario contar con educación formal en el área para desempeñar la tarea, aunque suele ser necesaria la experiencia o la capacitación.

CONTEXTUALIZACIÓN:

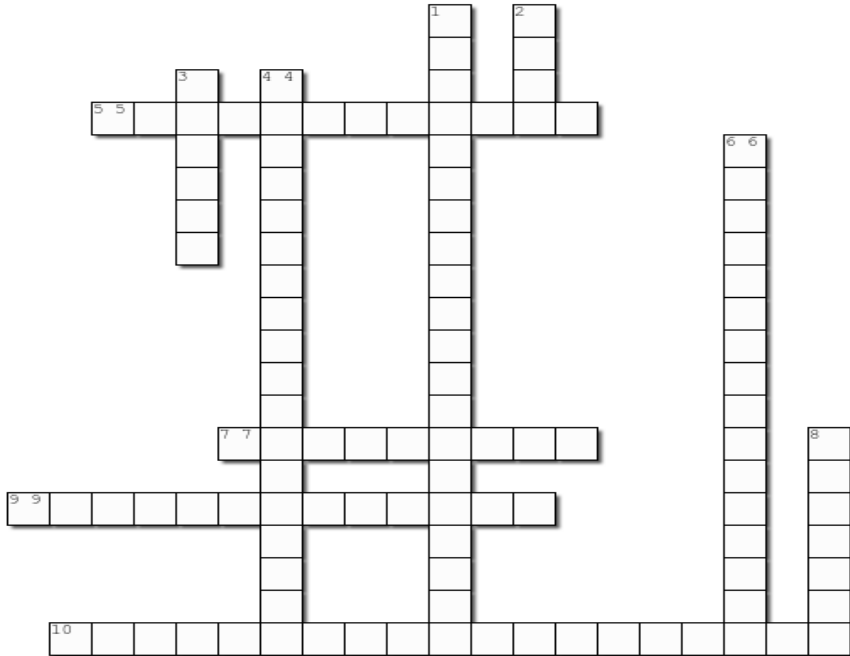
Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 1 “La profesión de administración”, “1.2 Perfil del administrador profesional competente”**, se desarrolla un perfil de administrador cuando el mismo se vuelve competente al momento en el que abarca y soluciona las necesidades sociales; cumpliendo con un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que delimitan el ejercicio profesional.

El administrador debe contar con el conocimiento de que es un perfil competente para con ello evaluarlo y llevarlo a cabo, tanto en su vida diaria como en su ritmo de vida, es consciente de que un estudio como egresado es importante, así como sus habilidades y destrezas.

Nombre: _____

Perfil

Completa el crucigrama



Creado con Crossword Maker en TheTeachersCorner.net

Horizontal

- 5. contar con competencias y con habilidades que las habilitan a desempeñarse en una tarea
- 7. el listado de las destrezas que tiene que desarrollar
- 9. línea de investigación
- 10. es un concepto que puede interpretar con facilidad, intuitivamente, y se utiliza de manera flexible

Vertical

- 1. se compone de dos dimensiones: una se refiere a la actividad por desarrollar e implica la delimitación de un campo de acción
- 2. ambas realizadas por un profesional del área de psicología del trabajo
- 3. provee a las personas de relaciones y de valoraciones personales
- 4. conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que delimitan el ejercicio profesional
- 6. Para la autora es importante definir una visión humanista, científica y social de manera integrada, alrededor de conocimiento
- 8. tiene una significación importante en la vida de las personas adultas y sus familias, ya que es la principal fuente de ingreso

Figura 1. Crucigrama. Perfil del administrador profesional competente. Elaborado con The teachers corner.

EVALUACIÓN

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

Nombre: _____

Perfil

Completa el crucigrama

Creado con Crossword Maker en TheTeachersCorner.net

Horizontal

- 5. contar con competencias y con conocimientos que las habilitan a desempeñarse en una tarea (**competencias**)
- 7. el listado de las destrezas que tiene que desarrollar (**destrezas**)
- 9. línea de investigación (**investigación**)
- 10. es un concepto que puede interpretarse con facilidad, intuitivamente, y se utiliza de manera flexible (**perfil del egresado**)

Vertical

- 1. se compone de dos dimensiones: una se refiere a la actividad por desarrollar e implica la delimitación de un campo de acción (**práctica profesional**)
- 2. ambas realizadas por un profesional del área de psicología del trabajo (**área**)
- 3. provee a las personas de relaciones y de valoraciones personales (**empleo**)
- 4. conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que delimitan el ejercicio profesional (**perfil profesional**)
- 6. Para la autora es importante definir una visión humanista, científica y social de manera integrada, alrededor de conocimiento (**visión humanista**)
- 8. tiene una significación importante en la vida de las personas adultas y sus familias, ya que es la principal fuente de entrada (**trabajo**)

Figura 1. Crucigrama. Perfil del administrador profesional competente. Elaborado con The teachers corner.

MÓDULO I:**1. LA PROFESIÓN DE ADMINISTRACIÓN****1.3 Certificación profesional****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título de la lectura: **La certificación profesional: algunas reflexiones y cuestiones a debate.**

Bibliografía: **Ruiz Bueno Carmen. (2006). La certificación profesional: algunas reflexiones y cuestiones a debate, EDUCAR, vol. 38, , pp. 133-150. Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona, España.**

Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130827007.pdf>

RESUMEN:

Hoy más que nunca se toma en cuenta un tema relevante que es el contar con una certificación como profesional y de la mano contar con competencias adicionales en tu área a desempeñar, ya que es un requisito importante y uno de los temas centrales en la formación y el trabajo.

Los cambios constantes nos permiten el actualizarnos y con ellos nos lleva a preocuparnos por la mejora de la calidad de la formación, así como la construcción de la formación y el trabajo; lo cual nos conduce a hablar de movilidad laboral y formativa. Cuando tomamos en cuenta el tema de la certificación profesional, uno de los primeros problemas que se plantean es la diversidad de términos que se utilizan en torno a la certificación de competencias. Conceptos como los de reconocimiento, acreditación, validación, certificación, evaluación de competencias profesionales, se utilizan muchas veces indistintamente para aludir a los mismos procesos, los de certificación y acreditación de competencias, adquiridas tanto en situaciones formales como no formales e informales.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de Competencia 1 “La profesión de administración”, 1.3 “Certificación profesional”**, se muestra en dicho tema; que un profesional debe contar con cierta certificación profesional para implantar calidad en su servicio, así como brindar seguridad en el mismo, con ello lograr crecer su Curriculum y desempeñarse en el área que le sea satisfactorio.

EVALUACIÓN:

Al haber concluido la lectura el alumno deberá completar el siguiente cuadro con 3 conceptos de **certificación**, descritas en el texto

Autor	Concepto

Tabla 1. Concepto de certificación.- Elaboración Propia.

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

Autor	Concepto
Bertrand (2000: 11-12)	Define como el proceso a través del cual se aseguran las competencias y las habilidades de un individuo en relación con una norma formalizada; se trata por ello de la certificación de unas cualificaciones individuales, de un nivel de conocimientos, de unas habilidades y, probablemente, de unas capacidades de aprendizaje.
Medina (2005: 5)	El autor aboga por la utilización del término de acreditación para referirse a la evaluación de los aprendizajes que se hayan podido acumular mediante sistemas formales, no formales e informales como la experiencia.
Irigoin y Vargas (2002: 75)	Definen la certificación de las competencias como el reconocimiento público, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con una norma y sin estar necesariamente sujeto a la culminación de un proceso educativo.

MÓDULO II:**2. Administración y organizaciones.****2.1 Las organizaciones como área de estudio: concepto, importancia y clasificación.****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título de la lectura: **La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones.**

Bibliografía: **Yadira Nieves Lahaba¹ y Magda León Santos². (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. ACIMED v.9 n.2 Ciudad de La Habana.**

Disponible en:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004

RESUMEN:

La organización es la empresa; lo cual estructura a un edificio en construcción ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, dando una estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

En la actualidad se habla y escribe con frecuencia sobre la necesidad de prestar mayor atención a los activos inmateriales de la organización, sobre todo de aquellos capaces de aportar valor económico a la empresa.

También se toma en cuenta la importancia de la organización; es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización; es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

En este contexto, el conocimiento se ha convertido en uno de los activos más importantes para las organizaciones, a causa de que su gestión crea riqueza o valores añadidos, que facilitan alcanzar una posición ventajosa en el mercado.

El conocimiento se refiere a las características internas y al comportamiento de un sujeto, tanto en las reacciones como en sus relaciones con los estímulos del ambiente. La información es el conocimiento transformado, su forma representa dicho conocimiento. Al gestionar el conocimiento se da el paso que permitirá darse cuenta de en qué momento el conocimiento ha pasado a ser parte de la cultura empresarial.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esté artículo se relaciona en la **Unidad de Competencia 2 “Administración y Organizaciones”**, 2.1 **“Las organizaciones como área de estudio: concepto, importancia y clasificación”**, en donde es pieza importante el identificar lo que realmente es útil y lo que falta por incorporar a la empresa, además de no ser nada nuevo; lo novedoso es considerar al conocimiento como activo de la organización y reconocer que este se crea, se adquiere, se aplica, se protege y se transfiere dentro de las organizaciones

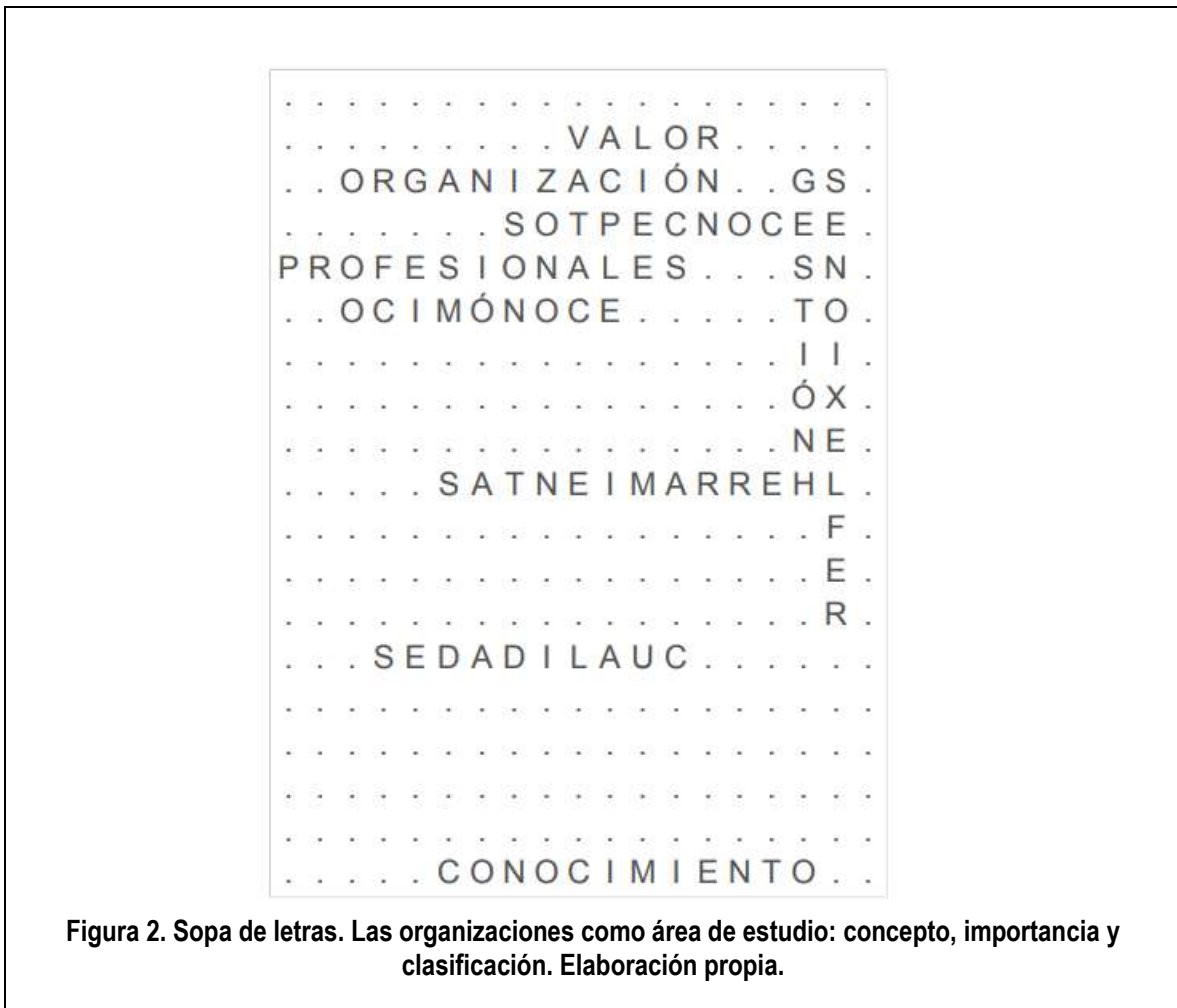
EVALUACIÓN

Al terminar la lectura el alumno contestara la siguiente sopa de letras.



Figura 2. Sopa de letras. Las organizaciones como área de estudio: concepto, importancia y clasificación.
Elaboración propia.

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS.



MÓDULO II:

2. ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES.**2.2 Las organizaciones en metáforas.**

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título de la lectura: **Las metáforas: Una vía posible para comprender y explicar las organizaciones escolares y la dirección de centros.**

Bibliografía: **Vázquez Recio Rosa. (2007) Las metáforas: Una vía posible para comprender y explicar las organizaciones escolares y la dirección de centros REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 5, núm. 3, pp. 137-151 Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España.**

Disponible en:

<https://www.redalyc.org/pdf/551/55130511.pdf>

RESUMEN:

Las metáforas organizacionales muestran en su conjunto, un nuevo enfoque de la realidad organizacional, realidad que no terminamos de integrarla en "la REALIDAD", de modo que nuestra interpretación de la organización ve o refleja sólo una parte del todo organizacional. Las Metáforas Organizacionales conforman las características de un nuevo paradigma (mapa) organizacional que coloca al ser humano, en cuanto ser integral, y no en cuanto a los roles que ocupa, en el centro de la vida organizacional, a la vez que lo vuelve artífice de una acción transformadora que se inicia en él pero que en su "no-acción", dinamiza y transforma la organización tornándola no sólo más humana, eficiente y productiva sino integrándola en su desarrollo personal y social.

El problema no es tomarla como una parte, sino no ver la relación de la parte con el todo; y fundamentalmente no advertir cuanto cada parte "holográficamente" refleja el todo. Por qué no pensar en nuevas formas de organizar el trabajo, las personas, las relaciones interpersonales, la comunicación. Por qué no desarrollar nuevos tipos de aprendizaje, nuevos procesos creativos, diferentes estilos de conducción y liderazgo. Por qué no convertir a la información en la fuerza creativa, y advertir como el espacio organizacional es estructurado por fuerzas invisibles que relacionan la complejidad. Por qué, en suma, no generar una visión y una cultura, que en su conjunto y en su correcto accionar transformen la organización otorgando a cada "parte-todo" (holón) crecientes márgenes de autonomía, a la par que en medio del aparente caos se mantiene el orden.

CONTEXTUALIZACIÓN:

El presente artículo está relacionado con la **Unidad de Competencia 2 “Administración y Organizaciones”, 2.2 “Las organizaciones en metáforas”**, ya que describe con claridad que podemos renunciar a la desesperación creada por factores tales como cambio, caos, sobrecarga informativa, y comportamientos cíclicos si reconocemos que las organizaciones son entidades conscientes, nos ayuda a comprender como se lleva a cabo el empleo de las metáforas en la comprensión y el entendimiento de la organización.

EVALUACIÓN

Al finalizar la lectura, el alumno contestara las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuál es el papel que desempeña la metáfora?
- 2.- ¿Qué permite hacer una metáfora?
- 3.- ¿Qué funciones tiene una metáfora?
- 4.- ¿Cómo puede ser identificada la generalización y la coincidencia de las metáforas?
- 5.- ¿Cómo se presenta un análisis metafórico?

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS

- 1.- La metáfora desempeña un papel fundamental en la construcción de la realidad social, cultural, política debido a su carácter estructurante, ayudando a definir la realidad; la metáfora participa, como lenguaje, en la elaboración y la utilización de los conceptos, contribuyendo con ello a la ampliación de nuestro conocimiento.
- 2.- Las metáforas permiten definir una realidad inabarcable por la razón; resolver aparentes paradojas y contradicciones; ayudar a integrar partes en una totalidad significativa; permitir organizar hechos objetivos en la mente de los participantes; dotar de una cierta lógica a lo que carece de ella; permitir que la nueva lógica sea compartida por todos los miembros; servir a un tiempo como modelo de y para las actuaciones; establecer los límites de la actuación; ofrecer explicaciones más allá de la duda y la argumentación; evocar detalles que sobrepasan a la lógica; establecer puentes entre lo familiar y lo extraño, proveyendo un mapa del territorio desconocido, etc.
- 3.- La metáfora tiene una función sociológica, política e ideológica.
- 4.- Para el análisis de la realidad organizativa y educativa, una cuestión que de nuevo plantea la veracidad del conocimiento que ellas pueden ofrecer. En este sentido es necesario tener presente que cada individuo es diferente de cualquier otro, y que cada persona tiene y vive una experiencia diferente a la de cualquier otra.
- 5.- Se presenta como un procedimiento alternativo a los métodos tradicionales en investigación social.

MÓDULO II:

2. ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES**2.3 Tipos de organizaciones y áreas funcionales.**

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título de la lectura: **Gestión por Procesos en el Diseño de las Organizaciones.**

Bibliografía: **Antonio M. Pires (1) y Virgílio C. Machado (2). (2006). (1) Escola Superior de Tecnologia, Campus do IPS, Estefanilha, 2914-503 Setúbal-Portugal (e-mail: anpires@est.ips.pt), (2) Universidade Nova de Lisboa, Departamento de Engenharia Mecânica e Industrial, 2829-516 Caparica-Portugal (e-mail: vcm@fct.unl.pt)**

Disponible en:

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642006000100005&script=sci_arttext&tlng=en

RESUMEN:

El diseño de las organizaciones es un tema muy importante y relevante, ya que es el sostén de esta, en este caso nos basamos en dos macroprocesos: el primero transforma los requisitos de la organización en formatos estructurales y estrategias; el segundo define una red de procesos a través de la cual se alcanzan los objetivos.

Tomando y yendo de la mano con la norma ISO 9001:2000 incluye este requisito como una buena práctica de gestión. La metodología empleada se basó en estudio de casos y se han considerado las relaciones entre las soluciones estructurales y los modelos de gestión de los procesos adoptados en 16 empresas portuguesas con los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) certificados ISO 9001:2000. Este estudio validó el segundo macroproceso. El diseño de las organizaciones se reviste, actualmente, de nuevos y decisivos contornos, normalmente al nivel de la relación entre el ciclo de vida de las organizaciones y el ciclo de vida de los productos. El ciclo de vida de los productos y, consecuentemente su ciclo de desarrollo es más corto, obligando a concepciones cada vez más drásticas y frecuentes; sin embargo, las organizaciones que proyectan y producen los productos continúan, en esencial, con las mismas soluciones estructurales y los mismos métodos de pensamiento y planeamiento.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esté artículo se relaciona en la **Unidad de Competencia 2 “Administración y Organizaciones”, 2.3 “Tipos de organizaciones y áreas funcionales”**, nos ayuda a identificar que el diseño de una organización lleva su proceso; para el cual se lleva un estudio previo para hacer que la organización tenga una jerarquización correcta y todos sus procesos sean de acorde; evitar tiempos muertos, así como lograr una calidad y con ella una certificación.

EVALUACIÓN:

Identifica en el siguiente mapa, siete de las principales palabras claves de la organización.

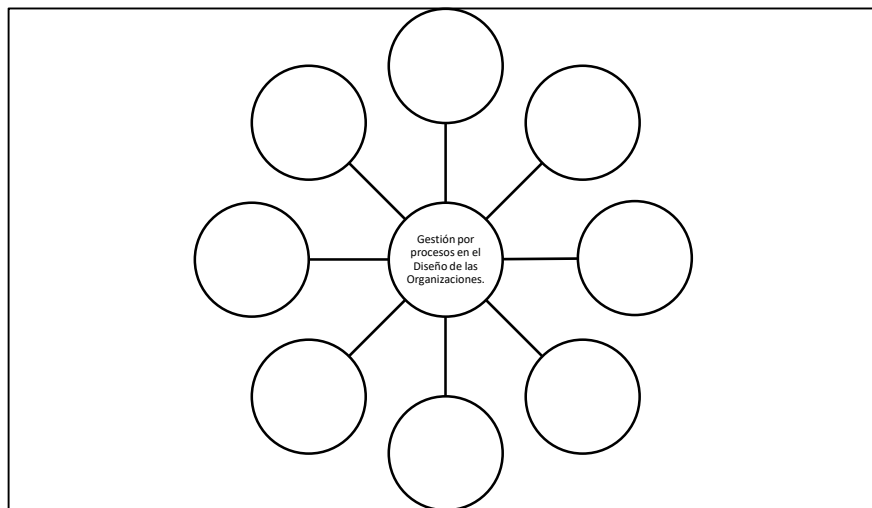


Figura 3.- Mapa conceptual. Gestión por Procesos en el Diseño de las Organizaciones. Elaboración propia

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS

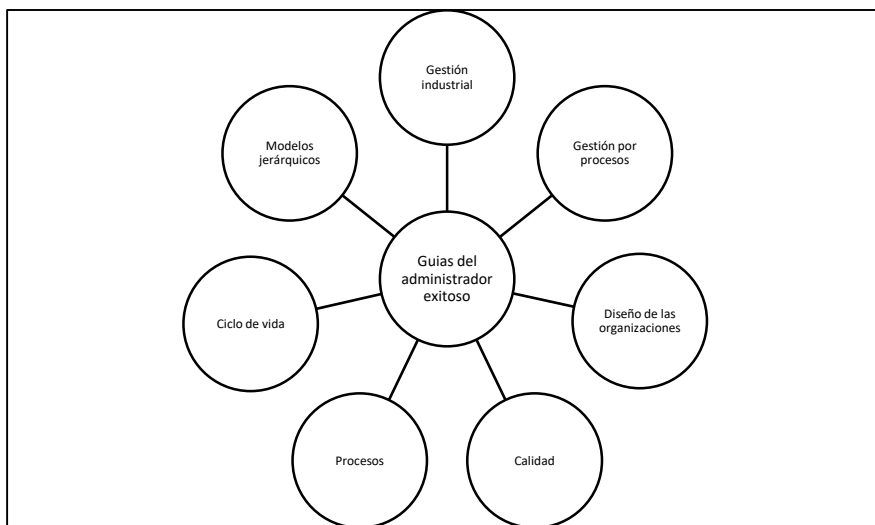


Figura 3.- Mapa conceptual. Gestión por Procesos en el Diseño de las Organizaciones. Elaboración propia.

MÓDULO III:

3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

3.1 Prehistoria.

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título de la lectura: **Administración prehistórica.**

Bibliografía: **Drucker Peter. (1993), Administración y futuro. Ed. Sudamericana S.A. Segunda ed. Buenos Aires. Argentina.**

RESUMEN:

En la historia se encuentran presentes los antecedentes de la administración; los antecedentes de la administración se remontan a la prehistoria, no así el interés que esta disciplina exigió, a partir del siglo XX cuando se despliega un verdadero progreso en ámbito administrativo.

Si bien el hombre primitivo contaba con herramientas rudimentarias para sus labores diarias, existió cierta especialización o técnica desarrollada para la práctica de diversas actividades, tareas y ocupaciones como:

- Caza
- Recolección
- Cultivo de la tierra,
- Cuidado de ganado
- Fabricación de herramientas
- Confección de ropa
- División del trabajo
- Trabajo especializado
- Desarrollo social
- Trabajo en equipo, etc.

La división del trabajo admitió la especialización y mantener los roles bien definidos, a tal grado que esto significó un esfuerzo enorme por los asentamientos humanos, el reto de la sobrevivencia, el desarrollo y fortalecimiento de núcleos definidos. La administración y en específico el proceso administrativo se concibe como una de las nociones más relevantes de la organización; clave que admitió la perduración de los pueblos primitivos.

Así, esta disciplina da cuenta que la administración es importantísima por ser la base, no sólo de una organización social, de una empresa, sino hasta de un gobierno.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **unidad de competencia 3 “Antecedentes históricos de la administración”**

3.1 “Prehistoria”, en el estudio en donde la administración se da comienzo a dar como una disciplina que sirvió de base para el desarrollo económico, social y político; en este tema es la base de la sobrevivencia del ser humano.

EVALUACIÓN:

Al finalizar la lectura, el alumno completará el siguiente cuadro de las tareas y ocupaciones que se llevaban a cabo en la prehistoria.

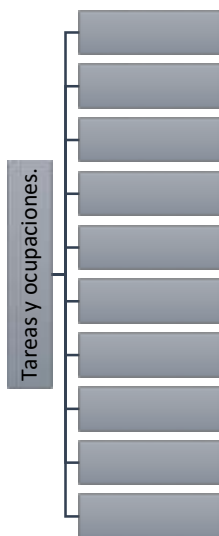


Figura 4. Mapa conceptual. Prehistoria. Elaboración propia

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:



Figura 4. Mapa conceptual. Prehistoria. Elaboración propia

MÓDULO III:

3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

3.2 La revolución industrial y los inicios del siglo XX.

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título de la lectura: **La administración y la organización. El legado sociohistórico de la modernidad y su desafío en la construcción de un sistema socioeconómico equilibrado.**

Bibliografía: **Lozada N. E. Arias E. A. (2014). La administración y la organización. El legado sociohistórico de la modernidad y su desafío en la construcción de un sistema socioeconómico equilibrado. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 76, enero-junio, pp. 158-173 Universidad EAN Bogotá, Colombia.**

Disponible en:

www.redalyc.org/pdf/206/20631321009.pdf

RESUMEN:

A través del tiempo en la Revolución Industrial se le brinda una importancia por sus aportaciones ya que fue de donde se impulsó el avance de los desarrollos tecnológicos, uno de ellos relacionado con el perfeccionamiento o la construcción de herramientas y métodos para el incremento de la eficiencia en la utilización de los recursos al interior de las fábricas y el otro, orientado al desarrollo de nuevos productos o servicios capaces de satisfacer las cada vez más crecientes y variadas necesidades de la sociedad. Ante este escenario, la tecnología y su progenitora, la ciencia, tomaron un papel preponderante en el sostenimiento modelo socioeconómico capitalista, en el cual la cultura de consumo sobre la que se soporta requiere de innovaciones frecuentes y cada vez más constantes; es en la tecnología y la ciencia que la Revolución Industrial y el denominado desarrollo económico, encontró su mayor aliado.

Viéndolo desde un sistema socioeconómico como el actual, soportado en la especulación financiera y el consumo, con un nivel de eficiencia en la generación de utilidades financieras nunca antes visto, ha necesitado de elaborados procesos y técnicas que son lo que sostienen el galopante ritmo al que cada año se expande y no solo se incrementa su influencia en el tamaño de las cifras que representa el flujo del comercio y finanzas internacionales, sino también y de forma especial, de los espacios que desde lo político han permitido su avance y consolidación, así como lo planteara Wallerstein (2005).

CONTEXTUALIZACIÓN:

La lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 3 “Antecedentes históricos de la administración”, 3.2 “La revolución industrial y los inicios del siglo XX”**, ya que el artículo muestra la historia de la administración a partir de la Revolución Industrial en donde se observa a la modernidad, lo que representa el modelo socio-económico, capitalista, el importante y fundamental influjo de lo que la organización y la administración, sea como institución, herramienta o quehacer de la humanidad, ha representado para el estado actual de las cosas, la vida, la persona, tal como hoy día se conocen

EVALUACIÓN:

Después de la lectura, el alumno contestará la siguiente sopa de letras:

- 1.- ¿Cómo se le fue dominada a la sociedad burguesa?
- 2.- ¿Qué fue lo que impulso la Revolución Industrial?
- 3.- ¿Qué es lo que se observa en el trasfondo de la modernidad?
- 4.- ¿En que se basa la disciplina administrativa?

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1.- La sociedad burguesa se halla dominada por lo equivalente. Ella hace comparable lo heterogéneo reduciéndolo a grandezas abstractas. Todo lo que no se agota en números, en definitiva, en el uno, se convierte para la ilustración en apariencia; el positivismo moderno lo confina en la literatura.

2.- La Revolución Industrial impulsó el avance de los desarrollos tecnológicos, uno de ellos relacionado con el perfeccionamiento o la construcción de herramientas y métodos para el incremento de la eficiencia en la utilización de los recursos al interior de las fábricas y el otro, orientado al desarrollo de nuevos productos o servicios capaces de satisfacer las cada vez más crecientes y variadas necesidades de la sociedad.

3.- Lo que representa el modelo socioeconómico capitalista, el importante y fundamental influjo de lo que la organización y la administración, sea como institución, herramienta o quehacer de la humanidad, ha representado para el estado actual de las cosas, la vida, la persona, tal como hoy día se conocen.

4.- La disciplina administrativa es basada en la racionalidad instrumental, pero debe entenderse bien el uso adecuado de los recursos, evitando el despilfarro que hoy más que nunca, es un imperativo.

MÓDULO III:

3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

3.3 La época precolombina en América Latina.

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título de la lectura: **Antiguas culturas precolombinas**

Bibliografía: **Laurette Sehourne. (1994), América latina, Antiguas culturas precolombinas. Historia universal siglo XXI. Jarama, Madrid**

RESUMEN:

En esta etapa de la época precolombina en América Latina fue tal vez la mejor demostración del parentesco, entre la arqueología y el psicoanálisis, disciplinas tendentes ambas a restablecer una verdad. Aunque a lo largo de muchos años de trabajo se acabó de entrever que lo esencial se ha conservado efectivamente. La dificultad de encontrar el sentido de las antiguas culturas de comprende mejor si tenemos en cuenta el tiempo y la energía que son necesarios para alcanzar una idea mediante justa de la realidad concreta del continente y sus habitantes.

denota la penetración al interior de las tierras era difícil en todas partes: durante mas de veinte años se limitaron a rápidas expediciones desde la costa, destinadas principalmente a la captura de hombres, fue el periodo de la caza del hombre y de los especialistas de ella. Mas adelante con material explosivo, la historia se ve empujada a una situación-limite: reducida por ciertos especialistas al estado de secuencias aisladas y amorfas, incapaz de concordar con la versión que aportan los restos materiales, no puede justificar su existencia sino dentro de una problemática que poco difiere de la individual.

CONTEXTUALIZACIÓN:

La lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 3**, ya que se habla de la administración en el contexto de la revolución administración y los indicios del siglo XXI. Muestra la evolución después de las aportaciones de Taylor y Fayol y ahora cómo las organizaciones se interesan en el cuidado de los recursos y las necesidades que provocaron los cambios de la modernidad, al reemplazar a las personas por las máquinas y una preocupación en cuidado en los recursos.

EVALUACIÓN:

Después de la lectura, el alumno contestará las siguientes preguntas:

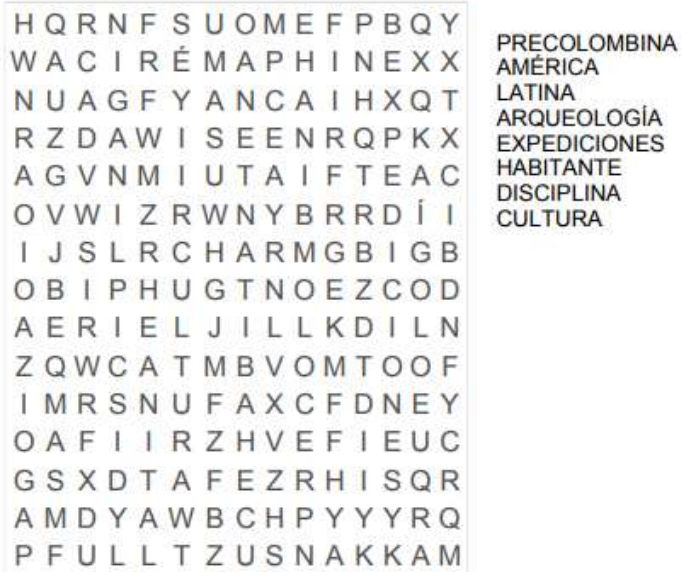


Figura 5. Sopa de letras. La época precolombina en América Latina. Elaboración propia

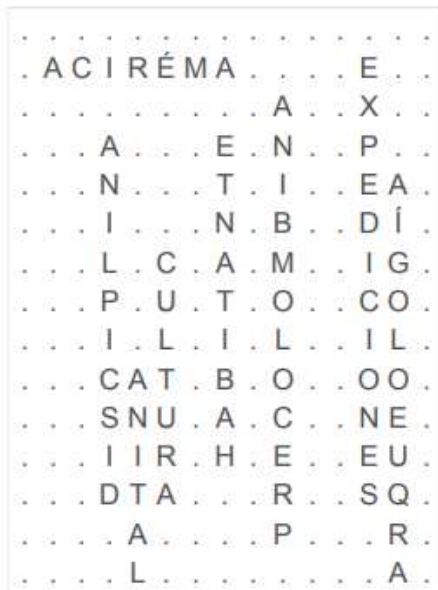
RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

Figura 5. Sopa de letras. La época precolombina en América Latina. Elaboración propia.

MÓDULO IV:**4. Enfoques clásicos de Administración****4.1 Administración científica (Frederick Taylor)****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título de la lectura: **Frederick Winslow Taylor y la Administración Científica: contexto, realidad y mitos.**

Bibliografía: **Antonio Barba Álvarez. (2010). Frederick Winslow Taylor y la Administración Científica: contexto, realidad y mitos. Gestión y estrategia núm. 38.**

Disponible en:

<http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2955/frederick-winslow-taylor-y-la-administracion-cientifica-contexto-realidad-y-mitos.pdf?sequence=1>

RESUMEN:

La administración científica de Taylor se ha expresado históricamente de múltiples formas que dan cuenta de su relevancia en la sociedad moderna. Una primera lección que aporta la revisión de su obra y su contexto nos muestra la distancia entre el sentimiento tayloriano y la interpretación que de él se ha hecho en la academia y en la organización industrial.

Los políticos cuestionaron su pertinencia en diversas ocasiones. En su época, Taylor también recibió el repudio principalmente de empresarios que argumentaban que la administración científica atentaba contra la tradición creadora de los obreros norteamericanos, además de que su aplicación propiciaba el desempleo y, por lo tanto, limitaba la capacidad de consumo. En el mismo sentido, los obreros manifestaron una resistencia creciente que motivó descontento social. Sin embargo, la fuerza de su propuesta se expandió por todo el mundo, tanto en el capitalismo como en el socialismo real, tanto en el Occidente como en el Oriente, como ocurrió en las lejanas tierras de Japón. Es indudable, por otra parte, que su obra influyó sustantivamente en la consolidación de una nueva forma de organización que respondía a los intereses económicos dominantes de la sociedad capitalista y aun respondió a ideologías tan contrarias como el socialismo soviético.

La obra principal de Taylor se desarrolla al inicio del siglo XX, en medio de una época marcada por la búsqueda de la eficiencia, la racionalidad, la organización del trabajo, la productividad y la ganancia como premisas básicas de las nacientes plantas industriales heredadas de los talleres fabriles del siglo XIX.

CONTEXTUALIZACIÓN:

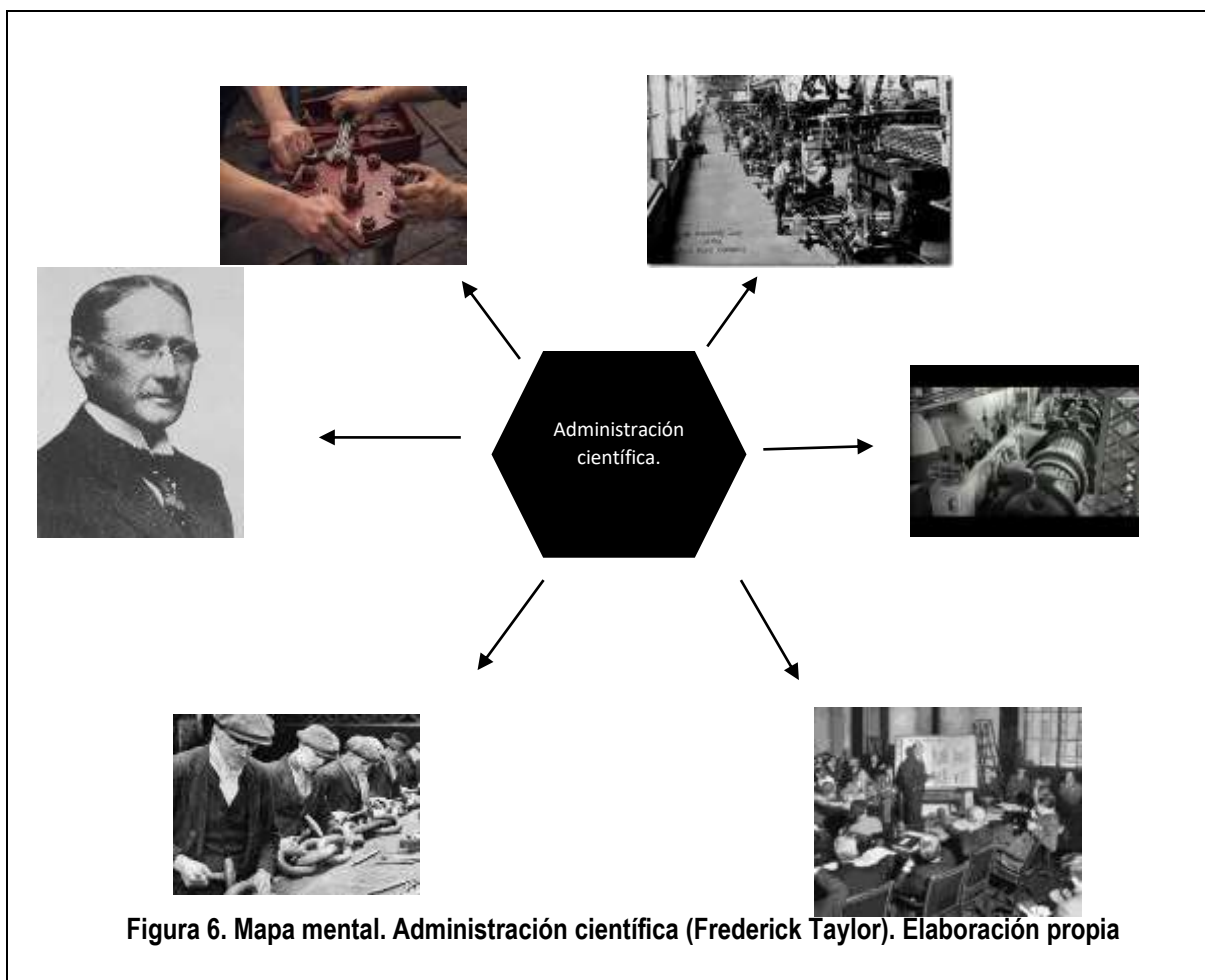
Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 4 “Enfoques clásicos de administración”, 4.1 “Administración científica (Frederick Taylor)**, con el tema de la administración científica provocó muchos

descontentos en los trabajadores, ya que los gerentes no siguieron tal y como Taylor explico el plan de incentivos o bonos, sino que hacían que los trabajadores se desempeñaran mejor pero sin recibir la justa retribución de su trabajo, estaban más interesados en las ganancias que en el bienestar de los trabajadores.

EVALUACIÓN:

Después de haber terminado la lectura el alumno deberá realizar un mapa mental de la Administración científica.

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:



MÓDULO IV:

4. Enfoques clásicos de Administración

4.2. Gestión o gerencia administrativas (Henry Fayol)

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título de la lectura: **La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas.**

Bibliografía: **Hugo Gaspar Hernández Palma. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Ingeniero Industrial. Especialista en Diseño y Evaluación de proyectos. Estudios pedagógicos. Candidato a Maestría en Sistema de Gestión.**

Disponible en:

<http://repositorio.uac.edu.co/bitstream/handle/11619/1628/La%20gesti%c3%b3n%20empresaria%20un%20enfoque%20del%20siglo%20XX%2c%20desde%20las%20teor%c3%adas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

RESUMEN:

Henry Fayol realizó mucho trabajo de desarrollo en la selección científica de los trabajadores y el desarrollo de sistemas de incentivos mediante bonos, el sistema de tasas diferenciales porque consideró que era fuente de muy poca motivación y, a cambio, presentó otra idea. Donde los trabajadores que terminará la porción de trabajo diaria que se le hubiera asignado, obtendría una bonificación de 50 centavos, aumentó otro aliciente. El desarrollo de su filosofía es “instruir y dirigir” será la técnica del futuro, en comparación con la entonces prevaleciente de “forzar”. Nos da a conocer sus principios los cuales son:

- División del trabajo
- Autoridad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación de interés individual
- Remuneración
- Centralización
- Jerarquía
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Espíritu de equipo

Por consiguiente, se hace a la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas, sean ellas órganos o personas. Fayol partió de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, lo cual inició la concepción anatómica y estructural de la organización. Existe una proporcionalidad de la función administrativa, que se reparte en todos los niveles de la empresa.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 4 “Enfoques clásicos de administración”, 4.2 “Gestión administrativa o gerencia administrativa (Henry Fayol)”**, con este tema se denota cuando Fayol señala las cualidades físicas, las intelectuales, las morales, la cultura general, los conocimientos especiales y la experiencia; posteriormente la organización se denota como una gran maquinaria donde todo debe estar planificado, el trabajador debe ser seleccionado por sus actitudes y aptitudes que garantizaban un mejor cumplimiento en sus actividades.

Surgen elementos de relevancia como: la división del trabajo, el diseño de cargos, la implementación de tareas, y acciones motivadoras a través de incentivos salariales, premios por producción, condiciones de trabajo y estandarización de procesos.

EVALUACIÓN:

El alumno realizará un cuadro explicando las 5 reglas o deberes de la administración según Fayol.

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1.- Planeación	• Diseñar un plan de acción para el mañana
2.-Organización	• Brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
3.-Dirección	• Dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
4.-Coordinación	• Integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
5.- Control	• Garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Tabla 2. Las 5 reglas o deberes de la administración según Fayol. Elaboración propia.

MÓDULO IV:

4. Enfoque clásicos de Administración.

4.3 Movimiento de las relaciones humanas y enfoque sociológico (Elton Mayo, Mary Parker Follet, Chester I. Barnard)

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título de la lectura: **El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la Administración.**

Bibliografía: **Lockward Dargam, Ailín María. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. Ciencia y Sociedad, vol. XXXVI, Instituto Tecnológico de Santo Domingo Santo Domingo, República Dominicana.**

Disponible en:

<http://www.redalyc.org/pdf/870/87022526005.pdf>

RESUMEN:

Teniendo en cuenta este enfoque en el cual se contempla las relaciones entre los empleados y los supervisores en aspectos importantes de la dirección.

Fue Mary Parker Follet quien hizo contribuciones importantes al punto de vista conductual de la administración. Ella creía que la administración es un proceso continuo dinámico, no estático, y que, si se ha resuelto un problema, es probable que el método usado para resolverlo haya generado nuevos problemas. Sus enunciados contrastaban con aquéllos de Taylor, Weber y Fayol, ya que ella sugería la participación de los trabajadores en la solución de los problemas y la dinámica de la administración, más que principios estáticos, Follet y Chester Barnard coincidían en decir que los empleados tienen el libre albedrío a la hora de llevar a cabo las órdenes que les daban. Además, Mary Parker Follet insistía que una de las formas de lograr la resolución de los conflictos era logrando un ambiente de confianza. Follet da por sentado que sin la quiebra de esa desconfianza no hay forma de eliminar al fantasma de la dominación como vía para conseguir la satisfacción de los deseos. Por ende, da dos aspectos clave de la aproximación de las relaciones humanas son la motivación de los empleados y el estilo de liderazgo.

Maslow, postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos, uno negativo que presentaba al hombre como holgazán y que no le gustaba el trabajo (Teoría X) y afirmaba que la clásica se basaba en estas suposiciones; y otro positivo (Teoría Y), que establecía que las organizaciones pueden aprovechar la imaginación y la inteligencia de sus empleados. Asimismo, el efecto Hawthorne, el cual resultó del experimento realizado por Elton Mayo en la planta de Chicago en la Western Electric Company de 1924 a 1932, dio luces sobre la implicación de que cuando un directivo muestra interés en sus empleados, su motivación y productividad mejoran. Las empleadas afectadas sintieron como un aspecto motivacional la confianza que en ellas se puso al escogerlas para este experimento.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 4 “Enfoques clásicos de administración”, 4.3 “Movimiento de las relaciones humanas y enfoque sociológico (Elton Mayo, Mary Parker Follet, Chester I. Barnard)”** citando a Mary Parker Follet, quien se convierte en la madre de dicho enfoque; quien estudio el comportamiento humano en las organizaciones con un enfoque sociológico, ya que ella llega a la conclusión de que la solución a los problemas dentro de una empresa u organización es crear un ambiente de confianza.

EVALUACIÓN:

Al terminar el alumno contestara el siguiente cuestionario:

- 1.- ¿Cuáles son las necesidades del humano según Abraham Maslow?
- 2.- ¿Cuál es la importancia de la estima como parte de una necesidad de Maslow?
- 3.- ¿Cómo se comenzó a contemplar dicho enfoque?
- 4.- ¿Cuáles son algunas de las contribuciones al punto de vista de Mary Parker?
- 5.- ¿Cuáles son los dos aspectos clave de la aproximación de las relaciones humanas?

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

- 1ro. Fisiológicas. Hambre, sed, abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
 - 2do. De seguridad. Defensa y protección de daños físicos y emocionales.
 - 3ro. Sociales. Afecto, formar parte de un grupo, aceptación.
 - 4to. De estima. Confianza en sí mismo, autonomía, atención.
 - 5to. Autorrealización. Desarrollo de potencial propio.
- 2.- Su importancia es que implican que si la persona no se encuentra satisfecha consigo misma, no llega a la autorrealización, lo que afecta directamente en su ejecución y, por tanto, en el alcanzar las metas de la organización.
- 3.- Este enfoque contempla las relaciones entre los empleados y los supervisores en aspectos importantes de la dirección.
- 4.- Que la administración es un proceso continuo dinámico, no estático, y que, si se ha resuelto un problema, es probable que el método usado para resolverlo haya generado nuevos problemas.
- 5.- Son la motivación de los empleados y el estilo de liderazgo.

MÓDULO V:

5. Enfoques contemporáneos de Administración.**5.1 Administración de la calidad total.****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título de la lectura: **Administración de la Calidad Total.**

Bibliografía: **Roberto Carro Paz, Daniel Gonzalez Gómez. (2012). Administración de la Calidad Total.**

Administración de las operaciones.

Disponible en:

http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf

RESUMEN:

La calidad total se puede definir como “la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas”. En la actual administración la calidad se trata de crear un medio ambiente en la empresa u organización que responda rápidamente a las necesidades y requerimientos del cliente; por ello es que todos los integrantes de la organización deben de conocer la forma de crear valor y sus funciones en dicho proceso; esto incluye a todos con quien interactúa la organización dentro y fuera de la misma.

Su principal enfoque son las necesidades del cliente, así como la mejora continua en todos sus procesos: ya sea operativo, administrativo o interdepartamental, es continuamente definido y mejorado. También se resalta que el intelecto humano es quien continuamente esta más cerca de la operación es las que más conoce sobre la misma, por lo que es importante su participación para la mejora de esta, ya que se asume que el 90% de los problemas son generados por los procesos y no por el personal.

Tomando en cuenta que los sectores más allegados a la calidad es la logística y distribución, ya que se convierte en pieza fundamental de una estrategia empresarial para hacer frente a la reducción de costos y dar un servicio adicional a comparación de la competencia.

Al pasar de los años la calidad ha evolucionado, tanto en el área de las empresas como en la administración; han surgido en el mundo distintas organizaciones profesionales que han establecido a la calidad y la gestión global en reemplazo de las normativas de inspección tradicionales.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 5 “Enfoques contemporáneos de administración”**

5.1 “Administración de la calidad total”, en donde dicha lecturas nos da a conocer la importancia que tiene la calidad en todos y cada uno de los procesos de una empresa u organización, así como es parte fundamental de la administración ya que brinda un punto más alto a su aprendizaje y enseñanza, por tal motivo el contar con un calidad total, por ende cuentas con una certificación de tu trabajo y conocimiento y te abre las puertas en todos los aspectos. Por ello el contar y formar parte de una calidad total es prioridad como persona y como empresa u organización.

EVALUACIÓN:

El alumno al concluir la lectura deberá contestar las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuáles son los tres principios de la Administración de la Calidad Total?
- 2.- Cual es el punto de vista del consumidor acerca de la calidad?
- 3.- ¿Por qué la calidad puede ser utilizada como arma competitiva?
- 4.- ¿Cuáles son las siete herramientas genéricas para organizar y presentar datos del mejoramiento de la calidad?
- 5.- ¿Cuál es el fin de los premios a la calidad?

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

- 1.- Un enfoque centrado en el cliente, la participación del empleado y el mejoramiento continuo de la calidad.
- 2.- Es posible que el cliente haga un juicio cuantitativo al decidir si un producto o servicio cumple con las características de diseño especificadas, otras veces puedes cobrar más importancia los juicios cualitativos acerca del valor, la adaptabilidad para el so que el consumidor piensa darle, el soporte que se brinda para el producto o servicio y el aspecto estético.
- 3.- Debido a que el diseño de alto rendimiento y la calidad consistente son prioridades competitivas asociadas a la calidad.
- 4.- Listas de verificación, histogramas, graficas de barras, graficas de Pareto, diagramas de dispersión, diagramas de causa y efecto y graficas de control.
- 5.- El promover, reconocer y publicar las estrategias y logros, en términos de calidad, de destacados fabricantes, proveedores de servicios y empresas pequeñas y medianas.

MÓDULO V:

5. Enfoques contemporáneos de Administración

5.2 Aprendizaje organizacional – la organización que comprende.**LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título de la lectura: **Gestión del conocimiento: una visión integradora del aprendizaje organizacional.**

Bibliografía: **Reinaldo Plaz Landaeta. (). Gestión del conocimiento: una visión integradora del aprendizaje organizacional (Pág. 51). Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE) Universidad Autónoma de Madrid (UAM).**

Disponible en:

<http://www.madrimasd.org/revista/revista18/tribuna/tribuna2.asp>

RESUMEN:

Considerando que un aprendizaje organizacional efectiva; se considera a la gestión del conocimiento quien supone que un proceso de administración y tratamiento de información para su reutilización dentro de la organización. No obstante, su verdadero valor está en los mecanismos de asimilación y absorción de información para resolver problemas y generar a partir de allí un nuevo conocimiento. Conocimiento es información en acción y desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento actúa como una capa superior de inteligencia que se superpone a los sistemas tradicionales de gestión de la información.

Por otra parte, de enfatiza en que sólo los seres humanos podemos asumir el papel central en el proceso de creación del conocimiento; donde esta afirmación se ha convertido casi en un axioma en las comunidades de expertos, investigadores y practicantes del tema, sitúa al individuo en el centro del proceso de gestión del conocimiento. No obstante, lo que detona este proceso de creación son las continuas interacciones de este; con otros agentes, fuentes de información, conocimiento y experiencias previas. El intelecto humano somos una condición necesaria mas no suficiente. Es imprescindible que exista un contacto, una conexión que permita, facilite, propicie y estimule el proceso de creación.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 5 “Enfoques contemporáneos de administración”**, **5.2 “Aprendizaje organizacional – la organización que comprende”**, con el presente tema se da a conocer que dentro de una organización es relevante el crear y aprender; ya que son dos procesos que van de la mano. En efecto, los procesos de creación y absorción de conocimiento en las organizaciones están estrechamente vinculados a las dinámicas de aprendizaje ligadas a los individuos y también a los mecanismos de absorción y asimilación por parte de la organización.

Esto nos conduce a microciclos de producción y de aprendizaje que se retroalimentan entre sí y que le dan un carácter dinámico y evolutivo a los procesos de gestión del conocimiento.

EVALUACIÓN:

El alumno al concluir la lectura deberá elaborar un mapa conceptual con el ciclo del conocimiento.

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:



Figura 7. Mapa conceptual. Aprendizaje organizacional – la organización que comprende. Elaboración propia

MÓDULO V:

5. Enfoques contemporáneos de Administración

5.3 Otros enfoques y técnicas contemporáneas: Outsourcing, Benchmarking, Empowerment, Justo a tiempo.

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título de la lectura: **Análisis comparativo de las herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial.**

Bibliografía: **Martha C. Lafaurie. (). Análisis comparativo de las herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial. Administradora de Empresas con énfasis en Negocios Internacionales, Universidad del Norte. Estudios de Marketing, Relaciones Públicas y Francés en el colegio Chateau BeauCedre, Montreux, Suiza.**

Disponible:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2497576>

RESUMEN

Actualmente las empresas se enfrentan a mercados globales que les presentan retos cada vez más grandes; uno de los retos principales es el de la competitividad, ya que no sólo se enfrentan a organizaciones locales, sino que la competencia se da entre empresas de todo el mundo. Por ello es que las empresas optan por incurrir a otras técnicas y las más actualizadas como lo son:

Por una parte, el Benchmarking es aquel proceso sistemático y continuo de medición de productos, servicios, calidad y prácticas que se comparan con los de aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia y son reconocidas como líderes en la industria de manera interna; es un proceso que se aplicará una y otra vez ya que está en búsqueda constante de las mejores prácticas de la industria y, como sabemos, la industria está en un cambio constante y para adaptarse desarrolla nuevas prácticas, por lo que no se puede asegurar que las mejores prácticas de hoy lo serán también mañana. El Outsourcing el cual es el encargado de contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión; dicha compañía contratante su objetivo principal es lograr una "funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "costos inferiores" en la mayoría de los casos.

Tomando en cuenta el Empowerment el cual es parte de una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo y personal, a través de la comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización; esta nueva forma de administración permite alcanzar los beneficios óptimos de la tecnología de la información. Los miembros, equipos de trabajo y la organización tendrán completo acceso y uso de la información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización. Por otra parte, la filosofía industrial "Justo a tiempo" la cual consiste en la eliminación de todo lo que implique desperdicio en el proceso de producción,

desde las compras hasta la distribución, ya que comúnmente es una de las problemáticas más comunes en la planeación de la producción es generar lo necesario en el tiempo necesario, sin sobrantes ni faltantes. Para lograr esto se requiere un plan flexible que pueda ser modificado rápidamente, ya que es muy importante que los trabajadores sepan qué están produciendo, qué características tiene el producto, así como qué van a producir después y qué características tendrá.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 5 “Enfoques contemporáneos de administración”**, **5.3 “Otros enfoques y técnicas contemporáneas: Outsourcing, Benchmarking, Empowerment, Justo a tiempo”**, relacionándose con los enfoques y técnicas contemporáneas de este siglo, los conceptos de outsourcing, benchmarking, justo a tiempo y empowerment, de lo cual podemos ver a estas estrategias como un proceso constante y se institucionaliza, nos servirá como una herramienta que nos permitirá mejorar el desempeño de nuestro negocio al identificar las mejores prácticas de negocios entre las industrias líderes cambiando las antiguas ideas, enfocándonos hacia la calidad y un mejoramiento sin límites, de manera que sean más competitivos y podamos tener éxito en un mercado cambiante y global

EVALUACIÓN:

Tras haber finalizado la lectura el alumno deberá contestar el siguiente crucigrama

Técnicas
Complete el crucigrama

Created using the Crossword Maker on TheTeachersCorner.net

Horizontal

- 2. Es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos.
- 4. Filosofía industrial que consiste en la eliminación de todo lo que implique desperdicio en el proceso de producción.

Vertical

- 1. Es un proceso sistemático y continuo de medición de productos, servicios, calidad y prácticas que se comparan (benchmarking).
- 3. Consiste en contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para negocio, a un proveedor más especializado (outsourcing).

Figura 8. Crucigrama. Otros enfoques y técnicas contemporáneas. Elaborado con The teachers corner

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

Técnicas
Complete el crucigrama

Created using the Crossword Maker on TheTeachersCorner.net

Horizontal

- 2. Es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos (empowerment).
- 4. Filosofía industrial que consiste en la eliminación de todo lo que implique desperdicio en el proceso de producción. (justo a tiempo)

Vertical

- 1. Es un proceso sistemático y continuo de medición de productos, servicios, calidad y prácticas que se comparan (benchmarking).
- 3. Consiste en contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para negocio, a un proveedor más especializado (outsourcing).

Figura 8. Crucigrama. Otros enfoques y técnicas contemporáneas. Elaborado con The teachers corner.

ANEXOS

UNIDAD DE APRENDIZAJE	LECTURA	VIDEO RELACIONADO
1. La profesión de administración	1.1 El administrador: su profesión y retos.	Video: Retos del administrador https://www.youtube.com/watch?v=NG_pOjIGZ0U
	1.2 Perfil del administrador profesional competente.	Video: Cualidades del administrador de empresas del futuro https://www.youtube.com/watch?v=0oMG2Pmumos
	1.3 Certificación profesional.	Video: La importancia de las certificaciones en tu desarrollo profesional https://www.youtube.com/watch?v=Zs7boc4an40
2. Administración y organizaciones	2.1 Las organizaciones como área de estudio: concepto, importancia y clasificación	Video: La empresa - definición, características, importancia, clasificación y funciones. https://www.youtube.com/watch?v=ae-gfq74eel
	2.2 Las organizaciones en metáforas.	Video: Metáforas organizacionales https://www.youtube.com/watch?v=rZFJiCdeplk
	2.3 Tipos de organizaciones y áreas funcionales.	Video: Áreas Funcionales de una organización https://www.youtube.com/watch?v=qo_J933g_I8
3. Antecedentes históricos de la administración	3.1 Prehistoria.	Video: Administración en la prehistoria. https://www.youtube.com/watch?v=JyDH3sNgr2c

	3.2 La revolución industrial y los inicios del siglo XX.	Video: Historia de la administración: Revolución Industrial https://www.youtube.com/watch?v=C7hQ-XvmeYc
	3.3 La época precolombina en América Latina.	Video: México precolombino https://www.youtube.com/watch?v=AUD6LRGAFfs
4. Enfoques clásicos de administración	4.1. Administración científica (Frederick Taylor).	Video: Teoría Clásica de la Burocracia https://www.youtube.com/watch?v=anj3K4iUyu4
	4.2. Gestión administrativa o gerencia administrativa (Henry Fayol).	Video: Gerentes y Administradores/10 roles administrativos de la gerencia según Henry Mintzberg https://www.youtube.com/watch?v=Gcl1LYCtVCo
	4.3 Movimiento de las relaciones humanas y enfoque sociológico (Elton Mayo, Mary Parker Follet, Chester I. Barnard)	Video: Teorías de las relaciones humanas Elton mayo y mas https://www.youtube.com/watch?v=zHAeVqCDNcE
5. Enfoques contemporáneos de administración	5.1 Administración de la calidad total.	Video: Administración de la Calidad Total https://www.youtube.com/watch?v=v3lly-LKC4w
	5.2 Aprendizaje organizacional – la organización que comprende	Video: Cambio y aprendizaje en las organizaciones https://www.youtube.com/watch?v=Vwj20C_IXUQ
	5.3 Otros enfoques y técnicas contemporáneas: Outsourcing, Benchmarking, Empowerment, Justo a tiempo.	Video: Reingeniería, benchmarking, outsourcing, empowerment, downsizing, coaching https://www.youtube.com/watch?v=HupRW7Isrxc

CONCLUSIONES

- El profesional de Administración requiere saber planificar, organizar y las mismas integrarlas con todas las áreas, para unificar las metodologías y la forma de trabajo; teniendo una meta clara de hacia dónde van los objetivos y las operaciones de la empresa u organización.
- La Administración es vital a ayudar a comprender y/o utilizar las operaciones como un arma competitiva en el mercado global; a través de un adecuado diseño, dirección y control sistemático de los procesos que transforman los insumos en productos y/o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes y poder generar una ventaja competitiva.
- El estudio de las distintas escuelas de la época clásica es esencial para tener conocimiento de que las personas necesitan estar completamente motivadas para poder llevar a cabo su desarrollo profesional; necesitan participar en él, es por eso por lo que la motivación es de gran importancia para la organización.
- Con el cambio que se ha presentado en las diversas épocas contemporáneas las organizaciones han tendido a cambiar o bien actualizarse de acorde a ellos, dando lugar a los métodos y técnicas de la administración y aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas, ya que en la mayoría se denota la satisfacción del cliente, así como del personal; ya que más que un problema en la atención al cliente se ha determinado que es más enfocado a no tener al personal en total satisfacción.

BIBLIOGRAFÍA

1. Antonio Barba Álvarez. (2010). Frederick Winslow Taylor y la Administración Científica: contexto, realidad y mitos. Gestión y estrategia núm. 38.

2. António M. Pires (1) y Virgílio C. Machado (2). (2006). (1) Escola Superior de Tecnologia, Campus do IPS, Estefanilha, 2914-503 Setúbal-Portugal (e-mail: anpires@est.ips.pt), (2) Universidade Nova de Lisboa, Departamento de Engenharia Mecânica e Industrial, 2829-516 Caparica-Portugal e-mail: vcm@fct.unl.pt)
3. Drucker Peter. (1993), Administración y futuro. Ed. Sudamericana S.A. Segunda ed. Buenos Aires. Argentina.
4. Hugo Gaspar Hernández Palma. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Ingeniero Industrial. Especialista en Diseño y Evaluación de proyectos. Estudios pedagógicos. Candidato a Maestría en Sistema de Gestión.
5. Laurette Sehourne. (1994), América latina, Antiguas culturas precolombinas. Historia universal siglo XXI. Jarama, Madrid
6. Lockward Dargam, Ailín María. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. Ciencia y Sociedad, vol. XXXVI, Instituto Tecnológico de Santo Domingo Santo Domingo, República Dominicana.
7. Lozada N. E. Arias E. A. (2014). La administración y la organización. El legado sociohistórico de la modernidad y su desafío en la construcción de un sistema socioeconómico equilibrado. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 76, enero-junio, pp. 158-173 Universidad EAN Bogotá, Colombia.
8. Martha C. Lafaurie. (). Análisis comparativo de las herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial. Administradora de Empresas con énfasis en Negocios internacionales,
9. Martínez Crespo, Jenny (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
10. Moreno, J. E., & Marcaccio, A. (2014). Perfiles profesionales y valores relativos al trabajo. Ciencias Psicológicas VIII (2): 129 - 138.
11. Reinaldo Plaz Landaeta. (). Gestión del conocimiento: una visión integradora del aprendizaje organizacional (Pág. 51). Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE) Universidad Autónoma de Madrid (UAM).
12. Roberto Carro Paz, Daniel González Gómez. (2012). Administración de la Calidad Total. Administración de las operaciones.
13. Ruiz Bueno Carmen. (2006). La certificación profesional: algunas reflexiones y cuestiones a debate, EDUCAR, vol. 38,, pp. 133-150. Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona, España.
14. Vázquez Recio Rosa. (2007) Las metáforas: Una vía posible para comprender y explicar las organizaciones escolares y la dirección de centros REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 5, núm. 3, pp. 137-151 Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España.
15. Yadira Nieves Lahaba¹ y Magda León Santos². (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. ACIMED v.9 n.2 Ciudad de La Habana.