



**Universidad del Sureste  
Doctorado en Educación**

**Asignatura**  
Administración y Gestión

**Mapa Conceptual**  
Modelos de administración y gestión aplicados a la educación

**Asesor**  
Doctor Alejandro de Jesús Méndez López

**Doctorante**  
Laura Esparza Santiago

**Grupo:**  
DED02SSC1020-A

Comitán de Domínguez, Chiapas a 10 de abril de 2021.

# EL CLÁSICO Y EL CIENTÍFICO

## MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Pionero → Frederick Taylor

Se refiere → Al hombre como empleado individual e ignora que es un ser humano.

Hace énfasis → El papel monocrático del administrador. → La aceleración del trabajo sólo podrá obtenerse por medio de la estandarización obligatoria de los métodos, la adopción obligatoria de los mejores instrumentos y condiciones de trabajo, y la cooperación obligatoria. → Gerencia

Taylor → Basa su sistema en la productividad industrial → Dejando a un lado el terreno sociopsicológico, la unanimidad de opinión en cuanto a la importancia del pequeño grupo informal.

Taylorismo → Los hombres que trabajan individualmente están interesados en hacer un buen trabajo, mientras que aquellos que trabajan en grupos están únicamente interesados en no trabajar más duro que los demás. → La única motivación del trabajador es el salario. → Implementaron planes de incentivos salariales de premios por producción

Taylor utilizó un método empírico → Destaca → Que el conocimiento se alcanza por la evidencia y no por la abstracción: se basa en datos aislados observados por el analista de tiempos y movimientos. Los aspectos más importantes se refieren al cómo y no al porqué de la acción del obrero.

Administración científica → Se limita → A aspectos formales de la organización, problemas de producción.  
→ Omite → La organización informal y los aspectos humanos de la organización.  
→ Ignora → La vida social interna de los participantes de la organización, quienes se toman como individuos aislados.

El diseño de cargos y tareas → Hace énfasis →  
• En el trabajo simple y repetitivo de las líneas de producción y montaje.  
• La estandarización.  
• Las condiciones de trabajo que aseguran la eficiencia.

Críticas al modelo →  
• El mecanicismo de su enfoque.  
• La superespecialización.  
• La visión microscópica del hombre.  
• La ausencia de comprobación científica de sus afirmaciones y principios.  
• el enfoque eminentemente prescriptivo y normativo característico del sistema cerrado.

# TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Surgió → Francia (1916)

Fundador → Henry Fayol.

Hace énfasis → En la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia en todas las partes involucradas. →

- Los órganos (secciones, departamentos. etc.).
- Las personas (ocupantes de cargos y ejecutores de tareas).

Objeto de estudio → Entender la estructura de la organización como un todo.

Parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización.

Tienen la concepción que toda empresa está dividida en funciones

- Funciones técnicas: la producción de bienes o servicios de la empresa.
- Funciones comerciales: compra, la venta o el intercambio.
- Funciones financieras: la búsqueda y gerencia de capitales.
- Funciones de seguridad: protección y preservación de los bienes y las personas.
- Funciones contables: inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
- Funciones administrativas: coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

Henry Fayol

División de las funciones de una empresa en la actualidad

- Funciones administrativas – Administración general.
- Funciones técnicas - Área de producción, manufactura u operaciones.
- Funciones comerciales - área de ventas o de marketing.
- Funciones financieras - área financiera, incluyen las funciones contables.
- Funciones de seguridad - Conformer un nivel inferior.
- Surge el área de recursos humanos.

Define el concepto de Administración: → Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

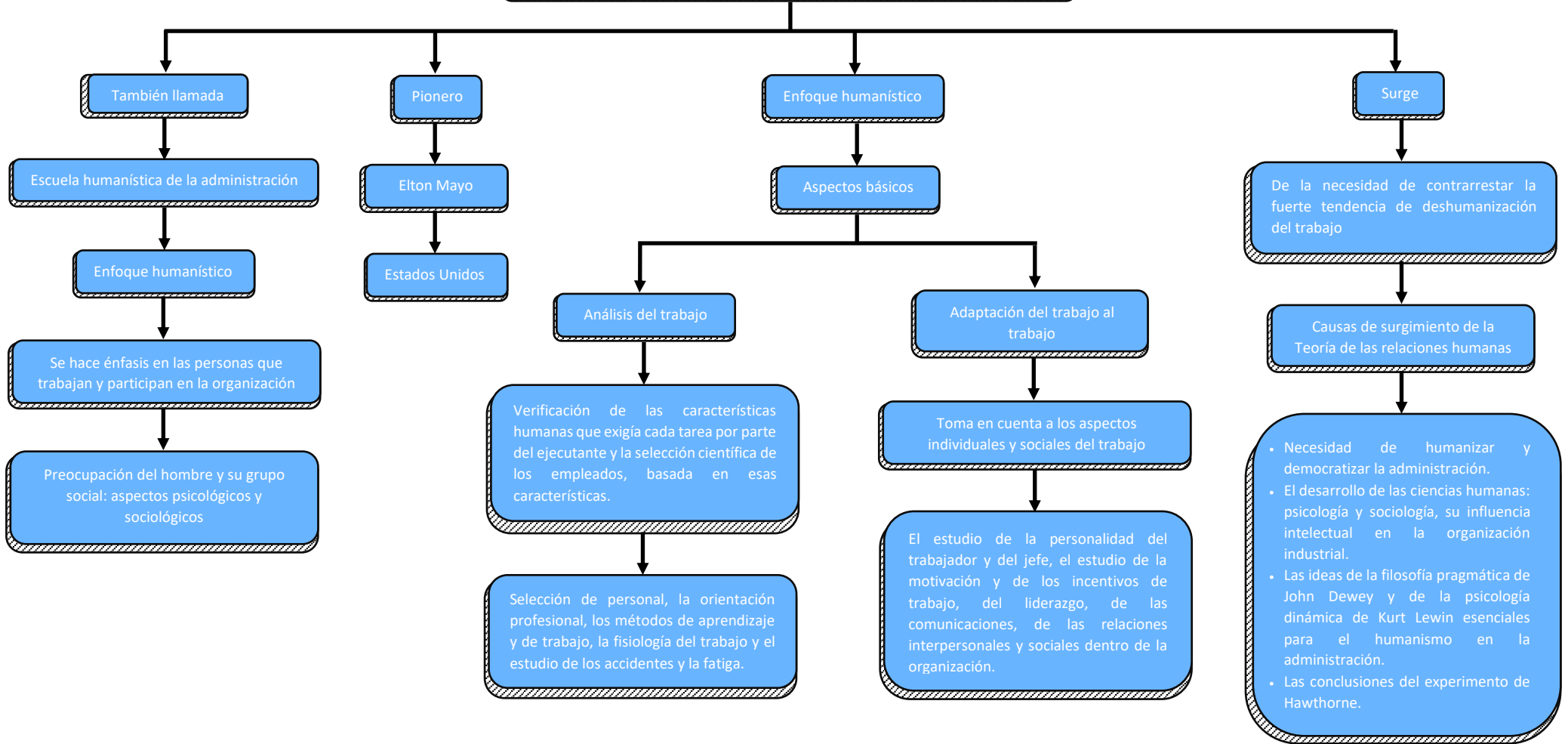
Principios generales de la Administración: → Son procedimientos universales aplicables en cualquier tipo de organización o empresa. (División del trabajo, Autoridad y responsabilidad, Disciplina, Unidad de mando, unidad de dirección, Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales, Remuneración del personal, Centralización, Jerarquía o cadena escalar, Orden, Equidad, Estabilidad del personal, Iniciativa y Espíritu de equipo.

Existe una proporcionalidad de la función administrativa, que se reparte en todos los niveles de jerarquía de la empresa.

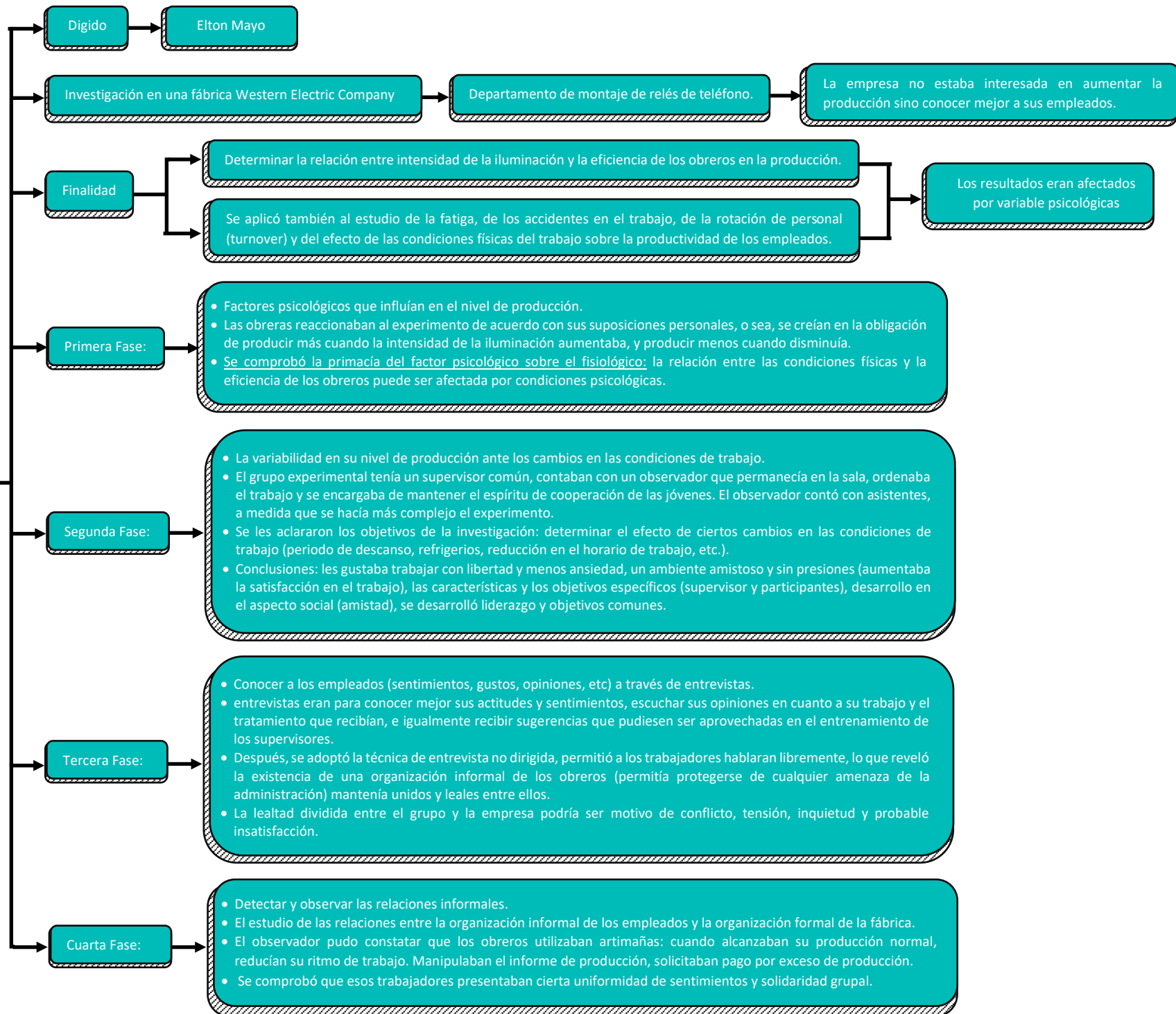
Hace énfasis en la estructura de una organización caracterizada por la división de tareas y especialización, trabajo en armonía y alcanzar la eficiencia de la organización.

La teoría clásica se caracterizó por su enfoque normativo y prescriptivo: determinar cuáles elementos de la administración (funciones del administrador) y cuáles principios generales debe seguir el administrador en su actividad.

# TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS



# EL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE



# CONCLUSIONES DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE

El nivel de producción depende de la integración social

- Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirmaba la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.
- Más integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir.

El comportamiento social de los trabajadores

- El experimento de Hawthorne permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo.
- La administración no puede tratar a los trabajadores individualmente.
- Los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales.
- La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica, basado en la concepción atomística del hombre.

Las recompensas y sanciones sociales

- Durante el experimento de Hawthorne se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros.
- El comportamiento de los trabajadores está condiciona por normas y estándares sociales.
- Mayo y sus seguidores creían que esa motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador.
- Las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven (hombre social).
- Las recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador.

Los grupos informales

- Los investigadores se concentraron en aspectos informales de la organización (grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, etc.).
- La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal (propósitos y la estructura) definidos por la empresa.
- Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento.

Relaciones humanas

- En una organización los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social.
- La teoría de las relaciones humanas estudió a fondo la interacción social.
- Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.
- La comprensión de las relaciones humanas facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

La importancia del contenido del cargo

- La forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de éste, mayor fragmentación.
- Mayo y sus colaboradores verificaron que la especialización extrema no garantizaba más eficiencia en la organización.
- Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, afectando de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción.

El énfasis en los aspectos emocionales

- Los elementos emocionales inconscientes e irracionales del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la teoría de las relaciones humanas.
- Algunos autores la denominan sociólogos de la organización.

# EL DE GESTIÓN Y EL CULTURALISTA

## LA DIMENSIÓN CULTURAL DE LA GESTIÓN IMPLICADA EN EL PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN DE ESCUELA

Gestión de las instituciones educativas

Navarro y Cabral (2006)

Proceso multidimensional que se traduce en la coordinación de estrategias y acciones de participación, conducción y desarrollo para fomentar el desempeño institucional ya sea directores, docentes o funcionarios educativos.

1.- El carácter más abarcativo de la gestión institucional, con relación a la propia administración educativa, donde la primera incluye a la segunda (Schmelkes, 2000; Navarro, 2002).

La dimensión administrativa de la gestión incluye al proceso administrativo aplicado a las escuelas

2.- Las cuatro dimensiones más reconocidas de la gestión institucional, más otras dos dimensiones emergentes, que la hacen un proceso multidimensional (Elizondo et al, 2001).

b) Dimensión académico-pedagógico

Relacionada con los aprendizajes, la gestión del conocimiento, el colegiado docente y los procesos de formación.

c) Dimensión política-organizacional

Articula la estructura institucional, los actores, sus fuerzas y al sistema decisional, la descentralización y la participación. etc.

d) Dimensión administrativa

Proceso ajustado a las instituciones educativas: planificar procesos educativos, organizar acciones, dirigir y evaluar las mismas para dar cuenta de resultados, elevando así los indicadores de desempeño.

Dimensión culturalista

Construye y transforma desde el proyecto cultural a las instituciones educativas.

a) Dimensiones emergentes

Dimensión convivencial

Clima organizacional y al ambiente de trabajo que se construye en las escuelas.

Dimensión sistémica

La escuela se relaciona con otras escuelas y con autoridades del sistema educativo, para realizar una gestión intersistema educativo.

e) Dimensión comunitaria de la gestión

Centra su atención en los modos y prácticas de vinculación de la institución a su contexto y empodera a los actores y agentes externos que aportan a la escuela, la hacen suya y le dan viabilidad y pertinencia social.

Lograr la eficacia y eficiencia

# LA DIMENSIÓN CULTURAL DE LA GESTIÓN IMPLICADA EN EL PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN DE ESCUELA

## 3.- La coordinación de estrategias y acciones de participación.

Formar gestores para una escuela democrática, que consensen, dialoguen y construyan en colectivo, conduciendo acciones y estrategias, para desarrollar armónicamente, con el esfuerzo de todos a sus instituciones.

En el enfoque moderno de gestión institucional, da paso a un líder colectivo en la institución, donde el liderazgo anterior no desaparece, permanece en los espacios formales, tocando a todos (as) los profesores miembros del colectivo docente.

## 4. La conducción y el desarrollo presentes en la gestión que se implican en el proyecto de transformación (Pozner, 1995; Lavín, 2000)

### Gestión institucional

Instrumento para la mejora de la escuela

Para que sea efectiva, debe significarse, operar y marcar en las capas profundas de la institución, generando identidad y proyecto propio de la escuela, "la transformación de la escuela es un proyecto de gestión cultural"

### Dimensión culturalista

Coordina los procesos de cultura que permiten hacer a la escuela día a día sus prácticas, costumbres y formas de hacer, que la construyen desde a dentro

Influir en el tipo de escuela que se llega hacer, con un cierto tipo de desempeño, de estudiantes y profesores (Proyecto institucional a nivel cultural).



# LA NATURALEZA DE LA DIMENSIÓN CULTURAL DE LA GESTIÓN EN LA ESCUELA ¿DE QUÉ ACCIONES Y PROCESOS ESTÁ HECHA?

Agulla (2001)

Gestionar un cambio profundo a nivel de los procesos institucionales, se tiene que obrar dicho cambio en el ámbito de lo cultural de dicha institución, lo que da lugar al proyecto culturalista institucional.

Essomba (2008)

Establece

Diez ideas clave de la gestión cultural, que llevan a la transformación institucional a través de la puesta en práctica de un currículo intercultural.

1. Afirmar la geografía del territorio.
2. Gestionar la diversidad cultural enlazada con la visión futura del proyecto de institución (realizar prácticas de inclusión a todos).
3. Definir un modelo de proyecto de escuela coherente con la realidad social.
4. Establecer un modelo lingüístico intercultural por medio de un discurso colectivo institucional.
5. Reconocer las adscripciones de los grupos políticos o étnicos, permitiendo su inclusión o su acercamiento al proyecto intercultural de escuela.
6. Promover una identidad incluyente (multicultural).
7. Respetar las prácticas religiosas (alejándolas del proyecto de escuela).
8. Reconocer y gestionar el conflicto.
9. Trabajar la dimensión comunitaria de escuela.
10. Principio general de interculturalidad como integración que reconoce las esencias de lo diverso.

Yungay (2009)

Un proyecto de escuela cultural que movilice a su gente en torno a un territorio y un contexto social-comunitario, potencialice el dialogo entre los actores.

Favorece

La construcción de conocimiento en torno a las prácticas, procesos creativos y organizacionales en el ámbito cultural.

Cultura escolar promueve e incentiva los procesos de formación cultural local-comunitaria.

Hargreaves (2003)

Establece

Dos grandes objetivos de la gestión institucional

Democratización

Busca desatar procesos de cultura que afirmen las diferencias por sobre las regularidades, a fin de excluir la desigualdad.

Transformación de las escuelas

Demanda pasar de una cultura escolar de la enseñanza a una cultura escolar del aprendizaje.

Un proyecto cultura que forma hábitos y modos de ser institucional que los lleve a la transformación.

# LA NATURALEZA DE LA DIMENSIÓN CULTURAL DE LA GESTIÓN EN LA ESCUELA

## ¿DE QUÉ ACCIONES Y PROCESOS ESTÁ HECHA?

CEPAL(2006)

Establece

Sin proyecto cultural la escuela no puede desarrollar transformación alguna y sin transformaciones buscadas para mejorar lo que es la escuela y lo que ésta hace, no es posible pensar a la gestión educativa o escolar.

Invita

Transformar la cultura escolar, para educar en el aprender a convivir y como microambiente propio del aprendizaje escolar.

Tiramonti (2007)

Señala

La escuela es un dispositivo cultural propio de la modernidad, en donde las creencias, valores y principios sirven de asiento a una propuesta de organización social, política y económica y en donde el cambio cultural no solo modifica lenguajes y formatos, sino que aportan una cosmovisión diferente.

Murillo (2003)

Asume

El componente cultural de las escuelas se constituye en un marco para el proceso de mejora de la escuela, donde existen estrategias que conducen al cambio cultural de las instituciones educativas a través de las modificaciones de sus condiciones internas. Dicho cambio cultural de la escuela va más allá de los procesos de enseñanza y aprendizaje e influyen significativamente en los resultados de los estudiantes.

Hargreaves (2003) Murillo (2003)

Establece

El tipo de cultura escolar favorece la mejora y la eficacia de la escuela; se expresa mediante acciones colaborativas, con altas expectativas hacia el trabajo de los estudiantes-profesores, la práctica de valores (trabajar armónicamente en equipos, respeto a sus diferencias), promueven ambientes ordenados y seguros y reconoce los diversos roles de liderazgo de todos sus profesores.

Muñoz y Repiso (2003)

Presentan un modelo para la mejora de la eficiencia de la escuela

Tres componentes: la cultura para la mejora de la escuela, los procesos de mejora y los resultados de esta mejora.  
Factores que constituyen la cultura de la mejora: la presión interna para la mejora, la visión compartida de la comunidad escolar, disposición a convertirse en una comunidad de aprendizaje, historias previas de mejora, compromiso y motivación de la comunidad escolar, liderazgo fuerte compartido, estabilidad de los profesores y tiempo invertido en la mejora.