

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Título**

La valoración del profesorado sobre la estructura organizacional de una  
institución educativa particular de educación básica regular  
del distrito de San Miguel

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER  
EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LA  
EDUCACIÓN

**AUTOR**

Jennifer Romy Paján Lan

**ASESOR:**

Dr. Osbaldo Washington Turpo Gebera

Mayo, 2018

## RESUMEN

El presente estudio descriptivo posee como objetivo general determinar la valoración del profesorado sobre la estructura organizacional de una institución educativa particular de educación básica regular del distrito de San Miguel, a través de las relaciones de jerarquía, comunicación y coordinación.

Se plantea tres objetivos específicos: Identificar la valoración del profesorado sobre las relaciones de jerarquía, de comunicación y de coordinación de la estructura organizacional de una institución educativa particular. Se utilizó una metodología cuantitativa, siguiendo el método de encuestas y como instrumento un cuestionario semiestructurado de aplicación censal. La validez del instrumento se sustentó por juicio de expertos y proceso de confiabilidad con una prueba piloto.

En el análisis de resultados se aplicó el software SPSS y se visualizó la información por gráficos de barras apiladas pues facilitó la contrastación.

Como resultado se desprende que el profesorado posee una alta valoración de la estructura organizacional. La jerarquía es valorada por proveer ajustes oportunos de los niveles de poder y control y del manejo de autoridad. Sin embargo, el cargo directivo es mayormente valorado solo por su autoridad administrativa, siendo ello una amenaza. En contraste, la comunicación es altamente valorada, pues posibilita el intercambio de necesidades e intereses, no obstante, existe la postergación de la comunicación personal. Adicionalmente, la coordinación es un medio idóneo para la especialización de la tarea, pero requiere que se consolide.

Se recomienda la revisión de los procesos de las tres relaciones investigadas, a fin de maximizar la funcionalidad de la estructura organizacional, fortalecer la relación de jerarquía buscando la transcendencia del perfil del miembro directivo, potenciar la comunicación fomentando el intercambio personal y, prioritariamente atender la coordinación, implementando procesos de automatización y programas de inducción.

Ante lo presentado, la investigación busca ser una fuente de conocimiento de gestión educativa y un aporte significativo en el ámbito de la estructura organizacional de las instituciones educativas, tema fundamental desde la teoría de la organización que no ha sido suficientemente profundizado a nivel nacional.

## ÍNDICE

	Pág.
Carátula	i
Resumen	ii
Índice	iv
Lista de Tabla	vi
Lista de Figuras	vii
Introducción	1

### CAPÍTULO I

#### PRIMERA PARTE: LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

<b>1.1. LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN</b>	<b>6</b>
1.1.1. Implicancias en la escuela como organización	8
1.1.2. El profesorado, actor clave de la organización	8
<b>1.2. DINÁMICA DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS</b>	<b>10</b>
1.2.1. la jerarquía, sus niveles de poder y control	11
1.2.1.1. <i>El manejo de la autoridad</i>	12
1.2.1.2. <i>El intercambio directo de comunicación</i>	14
1.2.1.3. <i>La relación director y agentes de cambio</i>	15
1.2.2. La comunicación como sistema de interacción	17
1.2.2.1. <i>Las redes de comunicación</i>	18
1.2.2.2. <i>Los elementos de la comunicación</i>	19
1.2.3. La coordinación, especialización de la tarea	20
1.2.3.1. <i>Las bases de la coordinación</i>	20

## SEGUNDA PARTE: DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS

### CAPÍTULO II DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

<b>2.1. METODOLOGÍA</b>	<b>22</b>
2.1.1. Diseño del instrumento	25
2.1.2. Proceso de validación	26
2.1.3. Proceso de confiabilidad	27
<b>2.2. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO</b>	<b>29</b>
2.1.1. Condiciones éticas en la investigación	30
2.1.2. Limitaciones de la investigación	31

### CAPÍTULO III ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

<b>3.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	<b>33</b>
3.1.1. Análisis de la variable	37
3.1.1.1. <i>Análisis de la relación de jerarquía</i>	41
3.1.1.2. <i>Análisis de la relación de comunicación</i>	47
3.1.1.3. <i>Análisis de la relación de coordinación</i>	52
<b>Conclusiones</b>	<b>59</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>61</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>62</b>
<b>Apéndices</b>	<b>65</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Distribución de los agentes educativos	24
Tabla 2. Item del cuestionario sema-estructurado	25
Tabla 3. Variables socio demográficas	27
Tabla 4. Fiabilidad de la estructura organizacional	28
Tabla 5. Fiabilidad de ítems del cuestionario sema-estructurado	29
Tabla 6. Valoración general de estructura organizacional	38
Tabla 7. Valoración general de relación jerarquía	41
Tabla 8. Valoración de relación jerarquía por indicadores	41
Tabla 9. Valoración del perfil real de los miembros directivos	42
Tabla 10. Coincidencia Perfil de los miembros directivos	43
Tabla 11. Valoración general de relación comunicación	47
Tabla 12. Valoración de relación de comunicación	48
Tabla 13. Valoración general de relación comunicación	52
Tabla 14. Indicador de división del trabajo ítem 2.11	53
Tabla 15. Indicador de división del trabajo ítem 2.1	53
Tabla 16. Estrategias para facilitar el cumplimiento de las funciones del profesorado	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Figura 1. Valoración de fiabilidad coeficiente alfa	28
Figura 2. Variable socio demográfica tiempo de servicio	34
Figura 3. Variable socio demográfica nivel educativo	35
Figura 4. Valoración de estructura organizacional por tiempo de servicio	38
Figura 5. Valoración de estructura organizacional por nivel Educativo	40
Figura 6. Valoración de relación jerarquía por tiempo de servicio	45
Figura 7. Valoración de relación de jerarquía por nivel educativo	46
Figura 8. Valoración de relación comunicación por tiempo de servicio	49
Figura 9. Valoración de relación comunicación por nivel educativo	51
Figura 10. Valoración de relación coordinación por tiempo de servicio	56
Figura 11. Valoración de relación coordinación por nivel educativo	57

## INTRODUCCIÓN

La latente necesidad de las organizaciones para adecuarse a la sociedad del conocimiento y gestionar los factores asociados de la misma, ha traído como consecuencia la adaptación progresiva para asumir dicho cambio. Es en este contexto, que la gestión administrativa y empresarial bajo sus diversos paradigmas y enfoques ha ingresado a gestionar múltiples procesos de servicios de la sociedad.

En tal sentido, Díaz (2013) referencia que la gestión de la estructura organizacional es uno de los factores claves para desarrollar y aplicar acciones de innovación y renovación, las mismas que permiten continuar con dinamismo y competitividad institucional en los actuales y complejos sistemas.

Ante este contexto, las organizaciones educativas no se encuentran ajenas a dicha necesidad y dirigen su búsqueda a una adecuada estructura organizacional que les posibilite el óptimo funcionamiento. Las instituciones educativas reconocen que una de sus principales necesidades es satisfacer las demandas del profesorado pues son los responsables directos del éxito de la organización, toda vez que mantienen una vinculación permanente con los estudiantes a través del intercambio de los procesos de enseñanza-aprendizaje; función primordial que brinda todo servicio educativo.

En esta misma dirección, Díaz (2013) enfatiza que en un mundo tan cambiante, la organización y la composición de los profesionales de las escuelas requieren transformarse de forma sustantiva. También cabe destacar el principio rector “la administración puesta al servicio de la pedagogía y no la pedagogía puesta

al servicio de la administración” (lanfranceso, 2013, p. 19). Por lo mismo, las organizaciones educativas deben fusionar la gestión pedagógica con la gestión administrativa, buscando que las mismas formen un solo sistema para el desarrollo y logro de los objetivos institucionales.

Teniendo este factor como premisa, la presente investigación surge coherentemente en el marco de la línea de investigación de la gestión educativa, atendiendo el fenómeno educativo a investigar bajo el eje del capital intelectual como activo intangible de las organizaciones educativas y, a través del subtema el capital estructural de las organizaciones educativas.

En tanto, dicho estudio responde al planteamiento ¿cómo valora el profesorado la estructura organizacional de una institución educativa de educación básica del distrito de San Miguel a través de las relaciones de jerarquía, comunicación y coordinación?

Se obtiene respuesta a través del planteamiento del objetivo general: Determinar la valoración del profesorado sobre la estructura organizacional de una institución educativa de educación básica regular en el distrito de San Miguel, a través de las relaciones de jerarquía, comunicación y coordinación. Como también de tres objetivos específicos orientados a identificar la valoración del profesorado sobre cada una de las dimensiones anteriormente mencionadas. Se considera que estas tres relaciones son fundamentales en todo sistema operante de la estructura organizacional.

Es necesario destacar que el marco teórico se basa en los planteamientos de gestión administrativa de Chiavenato (2012) a través de la teoría organizacional, de la misma manera, se ha valorado los aportes en gestión empresarial de Mintzberg (1991) considerando el diseño de organizaciones eficientes.

Como referencia del conocimiento de la gestión educativa, los conceptos de lanfranceso (2013) con su propuesta, la administración pedagógica en una escuela transformadora, aportará contextualización, integralidad y sustento en dicho ámbito.

El diseño metodológico posee enfoque cuantitativo y el método es la encuesta, con un cuestionario sema-estructurado. Dicho instrumento fue elaborado, pasando por el proceso de validación con juicios de expertos y el proceso de

confiabilidad con la aplicación de una prueba piloto y la prueba de validez Valor Alfa de Cronbach.

Los límites de la investigación pueden radicar en que la investigadora es parte del mismo sistema de la organización educativa, pudiendo esta situación interferir con los resultados, sin embargo, se ha utilizado rigurosa y pertinentemente los protocolos del código de ética y previsiones necesarias para el control del factor injerencia.

El estudio está organizado en tres capítulos, el primero, orientado al marco teórico de la estructura organizacional en las instituciones educativas, entendiendo a la escuela como una organización y la dinámica que posee su organización educativa a través de las relaciones de jerarquía, comunicación y coordinación propiamente dicho.

El segundo capítulo presenta el diseño de la investigación, acorde con los procedimientos llevados a cabo, tales como, la metodología, los procesos de validación y confiabilidad, como también, la aplicación del instrumento.

El tercer capítulo posee el tratamiento de los resultados y el análisis de estudio, presentando de manera organizada desde los resultados generales de la estructura organizacional, hasta los de cada una de las relaciones investigadas.

Finalmente, ante los hallazgos más significativos del presente estudio, se ha considerado las conclusiones y recomendaciones. A manera de anexo, se ha dispuesto los apéndices respectivos con las evidencias de cada una de las etapas de ejecución.

## **PRIMERA PARTE: MARCO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **CAPÍTULO I: LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

El término estructura es una referencia sobre la relación organizada, integrada y vinculada de las partes de un todo en cualquier sistema. Por ello, la estructura organizacional en los procesos de gestión educativa conducen la interconexión entre las diversas áreas jerárquicas o de mando a través de procesos de coordinación y utilizando diversos canales de comunicación, todo ello, en relación de un mismo sistema llamado institución educativa.

Existen diversos enfoques y autores, tanto del ámbito administrativo como educativo que han desarrollado la contextualización teórica de la estructura organizacional, este factor, contribuyen a la construcción del conocimiento en relación a la atención que demandan las instituciones educativas sobre este tema.

Considerando el enfoque administrativo, creemos relevante abordar la teoría organizacional a través de los aportes de Chiavenato (2012), mediante el cual, la estructura organizacional es considerada un patrón funcional que organiza el diseño de una empresa, teniendo como finalidad, concluir las metas propuestas y el logro de los objetivos trazados. Por ello, se debe escoger la estructura que se adecue en mayor medida a las características e intenciones de la empresa, de tal manera que, permita reflejar la verdadera situación de la organización.

Dentro del mismo enfoque, también es necesario detallar la teoría del desarrollo organizacional, siendo uno de sus mayores representantes Mintzberg (2012), el cual refiere que la estructura organizacional es “el conjunto de todas las formas que se divide el trabajo en tareas distintas, consignando luego la coordinación de las mismas” (Mintzberg, 2012, p. 26). Por lo mismo, para considerarse una organización efectiva se debe lograr la coherencia entre todos los componentes que posee, es decir, no debe cambiar ningún elemento sin evaluar las consecuencias que implicaría o afectarían a los otros.

Mintzberg también introdujo en el campo administrativo empresarial el concepto de los cinco configuraciones o tipología de las valoraciones, las cuales describen las diversas estructuras organizativas posibles de desarrollarse, por lo mismo, aporta al análisis sistémico estructural de las organizaciones.

De la misma manera, el ámbito de la estructura organizacional ha sido muy apreciado en diversas investigaciones, una muestra de ello es Da Cunha, De Alburquerque, Cabral, Pessoa y Dos Santos (2011). *The setting of the organizational structure in the Third Sector: the case of EDISCA* [El establecimiento de la estructura organizacional en el Tercer sector: El caso de EDISCA]. Fortaleza: Universidad Federal do Ceará mediante la cual utiliza la teoría de Mintzberg con la finalidad de analizar una institución educativa de Brasil, hallando que posee un estilo híbrido de organización estructural pues combina procesos del diseño burocrática mecánica y adhocrática.

Otra interesante investigación es la de Pertuz (2013), sobre el estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos, validando nuevamente la teoría de la configuración al recolectar información para la aplicación de un censo poblacional. Concluye que la tipología burocrática coexisten en dichas instituciones por lo que recomendó migrar e implementar estructuras de tipo matricial.

Mientras que, en el ámbito educativo hemos de reconocer el enfoque pedagógico a través de Lanfrancesco (2013) quien posee la propuesta Escuela Transformadora. El autor basa su conceptualización sobre la estructura organizacional relacionándola con la administración pedagógica, por lo que “la

organización implica establecer una estructura intencional de los papeles y roles que deben desempeñar todos los agentes educativos en la institución, definiendo claramente los cargos, los perfiles, con sus manuales de funciones y responsabilidades” (lanfranceso, 2013, p. 20).

En síntesis, la estructura organizacional en las instituciones educativas es la base política institucional, la cual permite desarrollar y mantener los procesos funcionales y operativos del sistema institucional. Es reconocida como el conjunto de información organizacional sistematizada y se evidencia a través de una representación gráfica, también llamado diseño organizacional. Entendiéndose así que, el organigrama estructural es el instrumento que representa al diseño organizacional institucional y, por ende, es un auténtico y significativo referente de la estructura organizacional que se posee.

### **1.1.- LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN**

Las instituciones educativas son entendidas actualmente como organizaciones, dicha condición es posible por la apertura y accesibilidad a diversos enfoques, teorías e investigaciones reconocidas en materia de la teoría de la organización como punto de partida.

Según Kast y Rosenzweig (1992), la educación pertenece a la esfera social de las primeras que desarrollaron organizaciones formales. A manera de validar esta postura, destacamos que “las organizaciones consisten en arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito; sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupos; sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas, y una integración de actividades estructurales, individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas” (Kast y Rosenzweig, 1992, p. 5).

Prueba de dicho reconocimiento es la investigación realizada por Gallardo, Magallón y Cerecedo (2015), en la que se reflexiona sobre el proceso de intervención organizacional en una entidad educativa, con la finalidad de comprender el ejercicio del poder y las tensiones derivadas de la estructura de dominación. Los autores encontraron hallazgos significativos sobre la acentuación del centralismo y verticalidad del mando e informalidad en los procesos de gestión. Este factor

reafirma la importancia del análisis de la relación jerarquía para la comprensión y precisión de las características estructurales de una organización educativa.

Otro importante aporte de investigación es el de Murillo (2014), el mismo que respaldado por la teoría del aprendizaje organizacional, realiza un estudio de caso sobre la innovación de la estructura organizacional en escuelas de México, obteniendo como hallazgos la apertura al cambio de los docentes y concluyendo que el docente es el actor clave en un proceso de cambio institucional. Dicha conclusión valida nuestra postura de incidir en la importancia del profesorado en la medición de la estructura organizacional de una institución educativa.

Por lo tanto, respaldados en los diversos conceptos presentados sobre la organización y, aplicados en el marco educativo, podemos argumentar que las instituciones educativas son verdaderas organizaciones. Primeramente, porque poseen un conjunto de sistemas diseñados con el objetivo de alcanzar sus propias metas, traducido en la posibilidad de integrar, evidenciar y desarrollar la misión y visión institucional.

En un segundo lugar, porque están conformadas por un grupo social, reconocidos básicamente como el profesorado, el mismo que posee tareas y responsabilidades determinadas en el campo pedagógico, las mismas que para desarrollarlas y ejecutarlas; dichos profesionales interactúan permanentemente entre ellos mismos, dentro de un marco referencial organizativo llamado estructura.

Es justamente la estructura organizacional un soporte relevante del dominio de la organización en las instituciones educativas, ya que viabilizan la estructura política de la misma y la conduce a su eficacia, eficiencia. Reconocer a la escuela como una organización es un factor determinante en la gestión educativa y la convierte en un sistema de desarrollo continuo, factor apreciado por todos los agentes de cambio en el ámbito educativo.

### **1.1.1. Implicancias en la escuela como organización**

Tomando como referencia a Chiavenato (2012) reconocemos que la escuela posee ciertas implicancias al ser estudiada como una organización en el ámbito social, de tal manera que, una de sus características más resaltantes es que es una organización formal que posee un conjunto de puestos funcionales y jerarquías, de las que deriva prescripciones y normas que todos sus miembros deben de incluirlas en su actuar.

Todos los miembros de la escuela son reconocidos como colaboradores bajo el atributo de agentes educativos (Ianfrancesco, 2013) pues aportan significativamente al logro de las metas institucionales, sin embargo desarrollan su labor basándose en el conjunto de puestos de trabajo y la condición relacional que emanan de las mismas. En definitiva, la escuela implica la inserción del trabajo interdisciplinario teniendo en cuenta el aporte de los diversos actores, tales como, directivos, psicólogos, administrativos, profesorado, entre otros; todos ellos aportan significativamente a la consolidación de la escuela basada como una organización.

### **1.1.2. El profesorado, actor clave de la organización**

El profesorado cumple un rol protagónico con la finalidad de alcanzar las metas propuestas del proyecto educativo institucional. Son los gestores directos de la consolidación de la calidad educativa a través de la vinculación de los procesos de enseñanza – aprendizaje con los estudiantes, destinatarios directos del servicio educativo.

Es en este aspecto, que se reconoce al profesorado como actor clave de toda gestión educativa. A través del análisis de las pruebas PISA, se investigó y determinó los factores que posibilitan que algunos países obtengan los mejores desempeños académicos; ofreciendo las siguientes conclusiones:

- Poseer a las personas más aptas y preparadas para ejercer la docencia.
- Desarrollar a las personas que ejercen la docencia, buscando se transformen en instructores eficientes.
- Garantizar que el sistema de la organización educativa posea la capacidad de brindar la mejor instrucción posible a los estudiantes (Barber y Moushed 2008, citado en Díaz 2013, p. 52).

Consolidando dicha información, resaltamos que los factores mencionados están asociados directamente al profesorado y, sus necesidades y posibilidades de desarrollo y éxito se deben viabilizar a través de una estructura organizacional sujeta a las necesidades y características institucionales.

A nivel internacional, el aporte de Nutov y Hazzan (2014) permite evidenciar la implicancia del buen desempeño docente a través de una adecuada estructura organizacional, dicha investigación tuvo como objetivo *present an organizational engagement model that highlights the desig process of the homeroom teacher (HRT) role in Israeli high schools*<sup>1</sup>, resaltando el binomio organización y el rol del profesorado, relación que nuestra investigación también cree conveniente considerar. Los autores concluyen: *The model is based on Maslow's and Schein's frameworks of personal needs and organizational structure, respectively as well as in the principal's role; and It suggests a hierarchical organizational engagement ladder for the HRT role.*<sup>2</sup>

El Proyecto Educativo Nacional (PEN, 2007), considera como objetivos estratégicos la preparación del maestro con la finalidad de lograr el ejercicio profesional en la docencia, como también, el desarrollar una gestión descentralizada y democrática, buscando el logro de los resultados.

Mediante el análisis de estos dos objetivos estratégicos, podemos declarar que el profesorado requiere de una adecuada estructura organizacional que le permita desarrollar un mejor desempeño profesional. “Una gestión eficiente y descentralizada, altamente profesional y desarrollada con criterios de ética pública, coordinación intersectorial y participación. Asimismo, una gestión informada, transparente en sus actos y desarrollada tecnológicamente en todas sus instancias” (PEN, 2007, p. 17).

---

<sup>1</sup> Traducción libre: Presentar un modelo de compromiso organizacional que resalte el proceso de designación del rol del maestro homeroom (HRT) en las escuelas secundarias israelíes

<sup>2</sup> Traducción libre: El modelo se basa en los marcos de las necesidades personales y la estructura organizativa de Maslow y Schein, respectivamente, así como en el papel del director; y sugiere una escalera de compromiso organizacional jerárquica para el rol de HRT.

Por tal motivo, se refuerza la necesidad de reconocer la valoración del profesorado en relación a la estructura organizacional, la misma que le permita ejercer procesos de planificación y dirección, entendiendo a la institución educativa como una organización que promueve el trabajo colectivo, reflexivo y sistémico. De tal manera que “compartir la visión y misión institucionales, apropiándose de sus valores e ideario” (MINEDU, 2012, p.13), adquiere un sentido profesional para el profesorado y posibilita su contribución para el logro de los objetivos institucionales.

## **1.2.- DINÁMICA DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**

Tomando como premisa que la estructura organizacional necesita de un diseño, el cual se llega a concretar a través del organigrama estructural, podemos resaltar la importancia de este instrumento institucional. El organigrama estructural permite visualizar el nivel de pertinencia y veracidad de la acción organizacional que se desarrolla en la institución educativa pues pone de manifiesto los procesos claves de la estructura organizacional y los sistemas que interactúan en ella.

Gilmer (2007) declara que la estructura organizacional, a través del organigrama estructural, es fundamental porque refiere funciones y relaciones formalmente. En ese sentido manifiesta “es un espacio importante de participación, puesto que aquí se relacionan personas diversas con un interés común para realizar una acción determinada” (Gilmer, 2007, p.23).

Sin embargo, Kast y Rosenzweig (1992) advierten las limitaciones del mismo, pues, suelen no reflejar los matices de las relaciones dentro de la organización, limitar el manejo del control y la autoridad informal y tiende a remarcar como un sistema complejo las líneas de comunicación y de autoridad. Por lo mismo y atendiendo la conformación de los estamentos regulados y afines a toda institución educativa (director, profesorado, estudiantes y padres de familia), los mismos que operan como una unidad básica indispensable de funcionamiento y, considerando el nivel de dinamismo con el que es necesario interactuar a nivel institucional; hemos valorado tres relaciones fundamentales en la acción organizacional: jerarquía, comunicación y coordinación.

Estas relaciones coexisten e intervienen simultáneamente de forma vertical y horizontal en cualquier sistema educativo y son visibles en todo modelo de organigrama estructural con el objetivo de ejercer funcionamiento, por lo que el conocimiento y la valoración de las mismas cobra gran importancia ante el estudio de la estructura organizacional de una institución educativa.

### **1.2.1.- La jerarquía, sus niveles de poder y control**

Siendo consecuentes con los aportes de Chiavenato (2012) y Kast y Rosenzweig (1992), la relación jerárquica es un principio básico que se visibiliza en la organización educativa, la misma que se manifiesta ante la división del trabajo y los procesos de diversificación de acciones, roles y funciones que se deben de cumplir en la misma organización. Por lo tanto, se pone de manifiesto una estructura jerárquica para dirigir las operaciones de los mandos medios y/o subordinados.

Es importante resaltar el principio escalar que señala Chiavenato (2012), es decir, toda organización formal posee una jerarquía que se divide en niveles de autoridad y la vinculación se manifiesta, de tal manera que, según el nivel que se ocupa en la jerarquía se tiende a incrementar o disminuir la autoridad. Este principio, existente en toda organización educativa, puede ser positivo si se utiliza para generar un buen referente del rol jerárquico de mando mayor o ascendente, puede inspirar, referenciar y generar expectativas en el mismo sistema en que se ejerce las funciones; sin embargo, también existe la posibilidad de convertirse en un alto riesgo, siempre y cuando la autoridad respaldada por una jerarquía mayor haga uso indebido de sus funciones, con un elevado y descontrolado nivel del ejercicio del poder y del control hacia los mandos que se tiene debajo.

El estudio de Da Cunha et al. (2011) concluye que toda organización va en búsqueda de ser efectiva y para ello identifican la configuración estructural que se posee y el nivel de control que ejerce la jerarquía, el principal hallazgo de dicha investigación fue: It was concluded that the entity studied presents a hybrid configuration due to the evident presence of features mostly related to the configurations called Machine Bureaucracy and Adhocracy. Although presenting opposite features, such configurations reveal a scenario common to entities such as EDISCA that tend to adopt increasingly effective management practices, adjusting

informal and flexible elements, typical of the third sector, to more rigid and structured systems of planning and control.<sup>3</sup>

En consecuencia, es inevitable no vincular la relación de jerarquía con los niveles de poder y de control que se ejercen en un sistema de estructura organizacional a nivel educativo.

Cabe resaltar que el director, los directivos y los jefes de mando intermedio son los referentes mayores en el sistema educativo y considerando que sus funciones los vincula a desarrollar el liderazgo pedagógico, deben ejercer una autoridad ética, moral y epistemológica, como reflejo de solvencia humana, académica y técnica ante el profesorado, estudiantes y PP. FF.

Ianfrancesco (2013), denomina que si se carece de estas facultades, el nivel de poder y control se convierte en una autoridad deontológica, es decir, solo se desarrolla una relación de uso desbalanceado del poder que otorga la jerarquía mayor, convirtiéndose en el uso del poder por el poder.

Este desbalance de poder afectaría en la promoción y al logro de los objetivos institucionales de manera directa, considerando que toda relación jerárquica dentro de un sistema educativo debe buscar el desarrollo de la misión y logro de la visión institucional.

#### **1.2.1.1.- El manejo de la autoridad**

Según Gonzales (2003), cada cargo representa una serie de relaciones y contactos a ejecutar para el logro de la responsabilidad misma, por ello, la vinculación e interacción de los miembros de la organización se centra bajo la dirección en que se maneje el poder a cargo de una autoridad. De la misma manera, Kast y Rosenzweig (1992) refieren que la autoridad es un tipo de relación y no se atribuye a un individuo en particular, es decir no es un atributo innato a nivel personal.

---

<sup>3</sup> Se concluyó que la entidad estudiada presenta una configuración híbrida debido a la presencia evidente de características relacionadas principalmente con las configuraciones llamadas Burocracia Mecánica y Adhocracia. Aunque presentan características opuestas, tales configuraciones revelan un escenario común para entidades como EDISCA que tienden a adoptar prácticas de gestión cada vez más efectivas, ajustando elementos informales y flexibles, típicos del tercer sector, a sistemas más rígidos y estructurados de planificación y control.

Toda organización educativa posee su propio estilo de interacción laboral, convirtiéndose en una compleja configuración que es determinada por la jerarquía y la asignación de los cargos que cada uno de sus miembros recibe. El cargo o puesto jerárquico debe ser percibido por todos los miembros de la organización como un espacio de autoridad, manejo adecuado de poder y liderazgo, el cual impacte, acompañe, promueva y persuada hacia la colaboración colectiva a todos los miembros de la organización educativa.

“Los directivos de una institución educativa pueden tener fuentes de poder como líderes institucionales, por sus cargos, funciones y responsabilidades y pueden asumir posturas positivas o negativas en el ejercicio de ese poder, o de autoridad, a la hora de comunicarse para lograr objetivos previstos o acciones previamente planeadas” (Iafrancesco, 2013, p. 141).

El adecuado manejo de la autoridad para los miembros de la jerarquía es sin duda un referente muy significativo para toda la organización educativa, por lo tanto, según Iafrancesco (2013) el directivo debe ser capaz de diferenciar y construir nuevos modelos de autoridad a través del reconocimiento de las tres vertientes del manejo de la autoridad misma.

La autoridad administrativa, que está relacionada al cumplimiento de las tareas y responsabilidades que realizan las personas que se encuentran bajo el mando del directivo; este nivel de autoridad debe promover lo estimulante que es obtener el logro de la tarea misma y no provocar un poder coercitivo que genere solo obligación para satisfacer la demanda de la persona con rango mayor.

La autoridad ética y moral es muy significativa, se adquiere por el excelente desempeño del directivo en las dimensiones del ser, sentir, decidir, actuar y capacidad de direccionar; estas aptitudes son modeladas individual y colectivamente, como referente de desempeño personal y laboral en los demás.

Finalmente detallamos el poder epistemológico, el mismo se asigna al directivo por evidenciar sus facultades en el saber profesional, conocimientos actualizados, capacidad argumentativa, fundamentos científicos y técnicos, como también por el saber hacer, es decir, los hábitos, habilidades y destrezas,

competencias y desempeño de alto nivel. Influye en la aspiración docente y especialización en el campo de la gestión educativa en los demás miembros.

Concluimos que la jerarquía formal como manejo de autoridad desarrolla y cualifica el manejo de poder. Representa y desarrolla la eficiencia, eficacia y efectividad, pues no queda en los cargos de dirección, sino en los mismos procesos de acompañamiento que se brindan a todos los miembros de la organización educativa.

### **1.2.1.2.- EL INTERCAMBIO DIRECTO DE COMUNICACIÓN**

El primer espacio que debe atender cualquier diseño de jerarquía es el nivel de comunicación, buscando sistemáticamente relacionarse con todos los miembros de la organización; de forma permanente tanto de carácter formal como informal.

Existen estudios que resaltan la importancia del trabajo con el equipo directivo en relación a establecer canales de comunicación. Martínez, Krichesky y García (2010) establecen que este canal de comunicación debe ser frecuente, abierto y sincero con los agentes, que propicie la correcta y consensuada toma de decisiones y que permita delimitar las funciones de cada uno de los miembros de la organización.

Mientras que lafrancesco (2013) define que los directivos deben ser capaces de administrar la comunicación, lo cual implica liderazgo y el establecimiento de interacciones entre todos los agentes y estamentos; el factor comunicación, bajo la dirección de la plana jerárquica, es de vital importancia pues se obtiene un factor de influencia recíproca, se logra transmitir mensajes de forma adecuada, se comparte información institucional relevante, brinda accesibilidad al conocimiento, logra la comprensión de los objetivos que se pretende alcanzar, como también a los procedimientos que se aplicarán; es decir, se logra la unidad comunicativa en la diversidad y complejidad de la organización educativa.

Tomando como referencia nuevamente a lafrancesco (2013), concluimos que toda forma de comunicación institucional debe considerar:

- Identificación del foco de interés o necesidad a transmitir por parte de los directivos.
- Utilización de un variado repertorio comunicativo adecuado a las

características de los agentes y estamentos educativos.

- Adaptación del mensaje, evitando la redundancia y desarrollando la originalidad en la estructura.
- Establecimiento de una secuencia ordenada con claridad en la transmisión de las ideas, utilizando algunos puntos de referencia.
- Desarrollo de un lenguaje estructural, sencillo, coherente, oportuno y pertinente.

Por lo mismo, la jerarquía siempre será vista como el estamento que provee información oficial, este factor debe ser adecuadamente utilizado, potenciado, delimitado y diversificado para una comunicación clara, precisa y asertiva con todos los miembros de la organización educativa.

En definitiva, entendemos que una jerarquía formal debe ser el puente directo de encuentro entre todos los miembros de la organización, utilizando el canal más inmediato y de mayor impacto, tal como lo es la comunicación asertiva, la misma debe ser vehículo de entendimiento, reciprocidad de intenciones y debe conducir al logro de los objetivos institucionales.

### **1.2.1.3.- LA RELACIÓN DIRECTOR Y AGENTES DE CAMBIO**

Los nuevos enfoques de gestión consideran la modernización y la eficiencia de la gestión de las instituciones (Díaz, 2013). Es así que bajo ciertos referentes de la formalización de las instituciones educativas, se considera medular la estructura de jerarquía y, en este caso, el rol del directorio como un equipo multidisciplinario, teniendo como líder al director.

Bidwell (2001) señala que algunos elementos de los nuevos enfoques de gestión se pueden agrupar como teoría neo-institucional, define que las estructuras de la organización poseen influencia de factores externos, por ello la integración de lo institucional con lo informal debe ser una condición importante a legitimar dentro de la organización educativa.

Es entre la permeabilidad del acceso de lo externo a lo interno, de lo formal a lo informal que el rol del director cobra un giro de mayor envergadura, teniendo la estructura de la jerarquía formal que enriquecerse y dar pase a la vinculación directa con todos los miembros de la organización educativa.

La figura y relevancia del director se mantuvo por mucho tiempo bajo el paradigma de la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa, sin embargo, Díaz (2013) identifica que para ser actualmente director se requiere contar con una experiencia docente razonable, estar dotado de cualidades gerenciales y de una formación complementaria en gestión educativa que le permita construir una visión clara y enfocada, definir y compartir valores comunes, generar expectativas de éxito y promover el liderazgo colectivo docente.

Las organizaciones educativas construyen su éxito buscando alcanzar sus metas, por tal motivo, depende mucho de la figura del director llegar a tan ansiado logro; es justamente el director quien se debe vincular con los miembros de la organización, conceptualizándolos como los agentes de cambio, los más próximos colaboradores; por tal motivo, Díaz (2013) plantea seis cualidades implícitas en el liderazgo del director:

- Consistencia, imparcialidad y equidad; habilidades que fortalece la autoridad y contribuye a minimizar lo ambiguo e impredecible.
- Conocimiento y experiencia; factores que inspira y permite ganar respeto sin imponerse, desarrollando verdaderos canales de expresión entre los agentes de cambio.
- Expectativas claras y razonables; dirige a la organización a la orientación hacia el éxito.
- Decisiones a tiempo; refleja la capacidad de la toma de decisiones, evita desorientación, desilusión y frenar las expectativas de los agentes de cambio.
- Promoción y organización de esfuerzos compartidos; genera convivencia basada en la confianza y trabajo colaborativo.
- Accesibilidad; establece buenas relaciones y promueve relaciones asertivas.

Ante todo, lo descrito, podemos construir algunas premisas en relación a la relación jerárquica de las organizaciones educativas:

- Las organizaciones educativas necesitan establecer jerarquías formales para favorecer el adecuado desempeño de su sistema y alcanzar sus

metas dentro del desarrollo de la eficacia y la eficiencia, estas jerarquías deben ser capaces de adaptarse a nuevos enfoques o modelos de organización.

- Las jerarquías formales posibilitan a los miembros directivos el adecuado uso del poder, control y la comunicación directa con todos los miembros de la organización educativa, por tal motivo, se convierten en referentes de alto alcance.
- El rol del director, dentro de las jerarquías formales, puede aplicar nuevos Modelos de gestión y desarrollar relación directa con cada uno de sus miembros, es decir, con los agentes de cambio.

### **1.2.2.- LA COMUNICACIÓN COMO SISTEMA DE INTERACCIÓN**

En una organización educativa, la comunicación es una relación fundamental del sistema de la estructura organizacional pues permite la interacción y entendimiento entre los diversos estamentos para la ejecución de las tareas y el logro de los objetivos institucionales.

Chiavenato (2012), bajo la teoría administrativa de las relaciones humanas, resalta la importancia de la comunicación en una organización y establece que sus elementos define el tipo de comunicación que se desarrolla institucionalmente.

“Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y de la organización social. La comunicación requiere de un código para formular un mensaje y enviarlo en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos), por medio de un canal (aire, cables, papel) a un receptor que lo decodifica e interpreta su significado. En la comunicación personal directa hablada (es decir, la conversación) el lenguaje funciona como código, que es reforzado por elementos de comunicación no verbales (gestos, señales, símbolos). La comunicación interpersonal también se puede dar a distancia, a través de un escrito, el teléfono o internet, que son otra cosa que medios para transmitir los mensajes” (Chiavenato, 2012, p. 94).

En el ámbito de la gestión educativa, esta relación debe asegurar el establecimiento de una comunicación pedagógica, tal como lo refiere lanfrancesco (2013).

La comunicación en las instituciones educativas y entre todos sus agentes y estamentos es de vital importancia. Comunicarse involucra el establecimiento de interacciones a través de las cuales los agentes y estamentos se influyen mutuamente, se transmiten apropiadamente mensajes y se comparten informaciones necesarias que permiten el conocimiento claro de lo que se espera, la comprensión de los que se busca, los objetivos que se desean alcanzar, los procedimientos que se van a utilizar, de tal forma, que se asegura “la unidad en la diversidad” (Ilanfrancesco, 2013, p. 137).

Un aporte a nivel nacional sobre la comunicación en la estructura organizacional en las organizaciones educativas es la investigación de Montero y Rodríguez (2014), mediante el cual hallaron una relación directa entre la comunicación interna y la gestión institucional y concluyeron que los directivos deben vincular estos dos factores para la mejora de la calidad de los aprendizajes.

Respaldamos sobre estas dos posturas, el enfoque administrativo y el pedagógico, creemos que la relación de comunicación es determinante en la estructura organizacional en una institución educativa pues garantiza la interacción entre todos los agentes educativos y la promoción de los objetivos institucionales, sin embargo, debemos reconocer que este proceso de intercambio utiliza diversos tipos de comunicación, los mismos que se deben tener presente en la estructura organizacional.

#### **1.2.2.1.- Las redes de comunicación**

Debemos resaltar que todo diseño organizacional busca ofrecer adecuadas estructuras para obtener y procesar todo tipo de comunicación, las cuales lleven a una exitosa toma de decisiones (Kast y Rosenzweig, 1992).

Sin embargo, reconocemos la existencia de un sistema abierto de la información que fluye permanentemente en la organización y el medio, el mismo que debe ser contemplado en la estructura a manera de red de comunicación.

Es importante destacar que mientras más compleja la organización, la red de comunicación debe desarrollarse en mayor medida con el objetivo de manejar los intercambios internos de la información.

Prueba de dicho factor es la investigación de Montero y Rodríguez (2014), mediante la cual aplicaron conocimientos sobre la teoría de la comunicación organizacional con la finalidad de establecer la relación entre la comunicación interna y la gestión organizacional dentro de la gestión de una institución educativa. El mayor hallazgo obtenido fue la confirmación de dicha relación en las dimensiones de estructura formal e informal, las cuales determinan el buen desempeño del personal en general.

#### **1.2.2.2.- Los elementos de la comunicación**

En cualquiera de sus formas y tomando los aportes de Lanfrancesco (2013), reconocemos las necesidades del intercambio comunicativo a través de los siguientes aspectos.

Canal de Comunicación:

- Identificación de comunicación personal o masiva, es decir, de carácter individual, como entrevistas, conversaciones y entrevistas u otros de carácter grupal, reuniones con equipos y/o comisiones, asambleas o mesas de diálogo.
- Identificación de comunicación directa o indirecta, entendida a través del uso de diversos medios directos como reuniones, asambleas y/o mesas de diálogo, como también otros indirectos, tales como oficios, comunicados, mensajería intranet, redes sociales y web.

Contenido del mensaje:

- Reconocimiento de un foco de interés común para ambas partes, reconociendo la información más importante de transmitir.
- Adecuación de la estructura del mensaje en relación a las características pico-lingüística de los receptores, considerando el uso de términos en redundancia y originalidad.

Desarrollo secuencial del mensaje:

- Adecuación de la secuencia que facilite la ampliación y expresión de las ideas, considerando puntos de referencia y/o frases institucionales.
- Utilización de un lenguaje orgánico estructural, sencillo, visual, atractivo, coherente y pertinente.

Podemos concluir que la relación de la comunicación dentro de la estructura organizacional se debe reconocer como un sistema o red que implica de forma sistemática los procesos formales e informales de la organización, transmite por diversos canales el flujo de la información y viabiliza la toma de decisiones.

### **1.2.3.- La coordinación, la especialización de la tarea**

Mintzberg (1991), señala que la coordinación es el conjunto de las diversas formas que existen en la división del trabajo, a través de las diversas tareas y, de forma posterior, la conducción de las mismas; por tal motivo, esta relación se complementa con las dos anteriormente mencionadas. Es mediante los procesos de coordinación que se manifiesta el flujo de información que se procesa y, de forma simultánea o paralela se pone de manifiesto la toma de decisiones.

Es importante destacar que, buscando la organización racional del propio trabajo se considera que mientras más complejo es el trabajo en los agentes educativos, más complicado se torna el proceso de coordinación, por lo mismo, van cambiando los mecanismos internos y, los factores de adaptación se vuelven primordiales ante esta situación. Por ello, ambos aspectos se consideran mecanismos básicos que rigen la relación de coordinación en la división del trabajo y las funciones.

Para Chiavenato (2012), es el enfoque clásico, a través de la teoría de la administración científica quien considera que la división del trabajo brinda la oportunidad de la especialización de la tarea o de los procesos específicos. Esto trae como significado que este proceso da la oportunidad que desagregar una acción compleja y ajustarla a ciertos estándares y a las normas de desempeño técnico respaldado por los métodos educativos.

Por otro lado, podemos reconocer que las funciones surgen como respuesta normalizadora de los mismos procesos de especialización, respaldando las acciones específicas en el marco estructural de la organización.

#### **1.2.3.1.- Las bases de la coordinación**

Toda organización debe establecer variados mecanismos de coordinación, "Litterer sugiere tres métodos generales: el sistema directo, el sistema voluntario y el

sistema facilitado. En una forma de coordinación directa, la coordinación **jerárquica**, las diversas actividades están vinculadas entre si al encontrarse bajo una autoridad central” (Litterer, 1973, citado en Kast y Rosenzweig, 1992, p. 258).

Cabe señalar que en una organización sencilla esta base de coordinación jerárquica será suficiente, sin embargo, en organizaciones complejas que poseen un sistema mayor de niveles y áreas de especialización, este tipo de coordinación se vuelve mucho más compleja de ejecutar. Por tal motivo, los procesos de coordinación se deben desarrollar a través de otras líneas base.

Una segunda base con mayor complejidad es el sistema administrativo, según Kast y Rosenzweig (1992), se utiliza para las acciones de coordinación de origen rutinario y son ejecutados por en el flujo horizontal.

Al mismo tiempo, existe la base de coordinación denominada medios voluntarios, mediante la cual se evidencia que los procesos de coordinación dependen de la disposición y capacidad de los individuos o grupos para que espontáneamente encuentren los mecanismos para integrar sus acciones y actividades con otros miembros de la organización.

Por tal motivo, la relación de coordinación se convierte en un espacio preciado de gestionar en la estructura organizacional pues viabiliza el flujo de intenciones e interacciones entre los miembros de la organización, en el caso de nuestra investigación, el profesorado.

En conclusión, las instituciones educativas son verdaderas organizaciones y ameritan ser gestionadas desde la dualidad de la gestión administrativa y la gestión pedagógica al brindar, a través del profesorado, un servicio educativo. Es en esta dirección que su estructura organizacional es la base medular de su propio sistema y desde la teoría organizacional (Chiavenato, 2012), la teoría del desarrollo organizacional (Mitzberg, 1991) y el enfoque pedagógico de la escuela transformadora de Lanfrancesco (2013), dicha estructura organizacional se concreta a través de las relaciones de jerarquía, de comunicación y de coordinación.

Estas tres relaciones repercuten directamente sobre el profesorado de la institución educativa, la jerarquía les permite organizar los roles, funciones y subsistemas según los diversos mandos de control; por otro lado, la comunicación

dinamiza la información institucional, se utiliza diversos medios para lograr la difusión, entendimiento y aplicación de la misma. Finalmente, la coordinación es la base para lograr la especialización de la tarea y sostiene permanentemente todos los procesos de la relación de jerarquía y de comunicación anteriormente mencionadas.



## **SEGUNDA PARTE: DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS**

### **CAPÍTULO II: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta segunda parte tiene por finalidad presentar la metodología y los procedimientos utilizados en la investigación, considerando la relación del objeto de análisis, el objetivo general y los objetivos específicos del estudio, como también el marco teórico desarrollado.

#### **2.1. METODOLOGÍA**

La presente investigación aporta conocimiento en el marco de la gestión de la educación, direccionando la línea de investigación gestión del conocimiento en el campo educativo, como también, desarrolla cuestiones sobre eje el capital intelectual como activo intangible de las organizaciones educativas, a través del subtema, el capital estructural de las organizaciones educativas. De tal manera que, aporta directamente aspectos actuales y relevantes del tema o campo temático la estructura organizacional en las organizaciones educativas.

El estudio en mención inicia planteándose la pregunta ¿cómo valora el profesorado la estructura organizacional de una institución educativa a través de las relaciones de jerarquía, comunicación y coordinación? La misma, busca respuesta valiéndose de dicho planteamiento a través de un objetivo general y tres objetivos específicos. Por lo mismo, los objetivos que determinan la investigación son:

#### Objetivo General:

- Determinar la valoración del profesorado sobre la estructura organizacional de una institución educativa particular de educación básica regular en el distrito de San Miguel, a través de las relaciones de jerarquía, comunicación y coordinación.

#### Objetivos Específicos:

- Identificar la valoración del profesorado sobre la relación de jerarquía de la estructura organizacional de una institución educativa particular.
- Identificar la valoración del profesorado sobre la relación de comunicación de la estructura organizacional de una institución educativa particular.
- Identificar la valoración del profesorado sobre la relación de coordinación de la estructura organizacional de una institución educativa particular.

El diseño asumido es descriptivo, tal como refieren Hernández, Fernández y Baptista (2010), busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno que se pretende estudiar, en este caso, la valoración del profesorado sobre la estructura organizacional de una institución educativa.

El tipo de investigación a desarrollar es empírico y el enfoque cuantitativo. Atendiendo los conceptos de Hernández et al. (2010), se busca medir el fenómeno elegido a través de la utilización de la estadística, a fin de ejercer la objetividad, cabe resaltar que los fenómenos que se observarán y/o medirán no serán afectados por el investigador, evitando su injerencia en los procesos y resultados de la investigación. Por último, según Walker (2005) los resultados alcanzados permitirán el logro de los objetivos planteados, validando solventemente los resultados, generando conclusiones pertinentes, fundamentadas y generalizables.

Considerando los aportes de Aparicio, Palacios, Martínez, Ángel, Verduzco y Retana (2009), el método elegido es la encuesta y su instrumento el cuestionario. Se considera dicho método por su idoneidad para la búsqueda de la información a través de los diversos investigados. Garantiza similares condiciones en el proceso de aplicación y la obtención del resultado considerando que las diferencias que arroja la data fuera atribuida a la variabilidad entre las personas investigadas, en tal sentido, el profesorado.

Se determina como fuente al profesorado de una I.E. particular de educación básica regular del distrito de San Miguel. La institución educativa cuenta con 200 trabajadores o agentes educativos, de los cuales 138 pertenecen al grupo del profesorado, es importante mencionar que al aplicar la fórmula para el cálculo de la muestra representativa se evidencia valores próximos al total de la población, por lo que se determina aplicar el instrumento a toda la población (muestra censal), siendo esta decisión un factor muy significativo para la presente investigación.

Tabla 1. *Distribución de los agentes educativos*

Organización del profesorado en la I.E.	Nº de agentes
Directora y subdirectores	6
Profesorado de inicial, primaria y secundaria	132
Total de participantes	138

Fuente: Elaboración propia

La matriz metodológica elaborada tiene como finalidad conducir y guiar la investigación, y a la vez, mantener y articular la relación entre objetivos, variable, dimensiones, indicadores e índices, con las correspondiente técnica, instrumento y fuente a utilizar.

De tal manera que, la investigación considera una única variable que articula el planteamiento del problema, el objetivo general y los tres objetivos específicos, en este caso, la variable es la estructura organizacional de una I.E. Dicha variable posee tres dimensiones específicas, tal como los son: relación de jerarquía, relación de comunicación y relación de coordinación; dando así respuesta a cada uno de los tres objetivos específicos. Cabe mencionar que, de la misma manera se ha planteado indicadores e índices que brindan soporte y validez necesaria a cada una de las dimensiones anteriormente mencionadas.

De tal manera que, la matriz metodológica posee pertinencia en el marco de lo general a lo específico y en el eje de la transversalidad horizontal y vertical (Apéndice 1: "Diseño de matriz metodológica").

Es de suma importancia mencionar que, se determina diseñar un instrumento para el presente estudio ya que los instrumentos analizados de investigaciones

anteriores no cubren en su totalidad los objetivos planteados en nuestra investigación y responden a un enfoque diferente, en este caso, el enfoque cualitativo y el método, estudio de casos. Esta situación se advierte en la mayoría de los estudios analizados.

Ante este desafío y dando coherencia a los criterios de autenticidad, rigurosidad, criticidad y pertinencia a la investigación, se procede a diseñar el instrumento y aplicar los procesos de validación a través del juicio de expertos y el proceso de confiabilidad, con la aplicación de prueba piloto (Escobar-Pérez y Cuervo, 2008).

### 2.1.1. Diseño del instrumento

El instrumento elegido es el cuestionario semiestructurado, presenta preguntas cerradas y a la vez, otras abiertas, con la intención de obtener a través de las propias palabras de los mismos participantes información más específica, de ratificación y/o desconocida, las mismas permiten validar la investigación.

El instrumento se diseña relacionando la variable estructura organizacional de una I.E. con las dimensiones de jerarquía, comunicación y coordinación. Se articula dichas dimensiones con indicadores e índices propios del constructo del fenómeno de la investigación y, a partir de ello, la elaboración de los ítems y la escala de medición del cuestionario (Apéndice 2: "Diseño del cuestionario semiestructurado").

A partir de dicha elaboración relacional, se construye 15 ítems con sus respectivas escalas de medición, teniendo como resultado lo siguiente:

Tabla 2. *Ítems del cuestionario semiestructurado*

Nº Ítems	Escala de medición
12	Escala lineal – frecuencia de cinco niveles
2	Casilla de opción múltiple
1	Casilla de verificación –sí/no más respuesta corta

Fuente: Elaboración propia

## **2. 1.2. Proceso de validación**

Para el proceso de validación se aplica el juicio de expertos teniendo la participación de tres destacados especialistas en el tema de la gestión educativa y gestión administrativa empresarial; en el marco del conocimiento y experiencia en el enfoque de las organizaciones educativas y las teorías organizacionales, acorde con los planteamientos de la presente investigación, con el objetivo de utilizar sus aportes en el perfeccionamiento del cuestionario.

Se informó a los expertos a través de una carta de invitación mediante la cual se detalló el planteamiento y objetivos del estudio (Apéndice 3: “Modelo carta de invitación a expertos – validación del instrumento”). Al aceptar su participación se les dirigió el modelo del cuestionario (Apéndice 4: “Cuestionario sobre la valoración del profesorado sobre la estructura organizacional de una institución educativa particular”) y el instrumento de juicio de expertos, el mismo que, siguiendo las orientaciones de Abad, Garrido, Oleo y Ponsoda (2006) se construyó considerando la medición con los criterios de suficiencia, claridad y coherencia para la evaluación de cada uno de los ítems y del instrumento en general, la escala de valoración fue dicotómica con casilla de respuesta Sí/No (Apéndice 5: “Hoja de registro del juez: validación del cuestionario”), (Apéndice 6: “Matriz de consistencia de evaluación de instrumento”).

Como resultado, se reformularon algunos ítems. Para brindar mayor suficiencia, los ítems 2.1., 2.11 y 2.13., mayor claridad y coherencia los ítems 2.1., 2.3., 2.5., 2.11. y 2.13. De esta manera se aseguró solventemente la validación del instrumento de investigación.

A partir de la validación del instrumento se procedió a su estructuración, se determinó que el recojo de información se realizara por medio virtual con el objetivo de optimizar su aplicación, utilizando la herramienta online Google Forms.

Se consideró cuatro variables socio demográficas relevantes de la población censal con la intención de ser utilizados en el análisis mismo del recojo de la información. A continuación se presentan mediante cuadro.

Tabla 3. *Variables socio demográficas*

Variable socio demográfica	Escala
Edad	- Entre 20 a 30 años - Entre 31 a 40 años - De 41 años a más
Sexo	- Masculino - Femenino
Tiempo de servicio	- Entre 1 a 5 años - Entre 6 a 10 años - Entre 11 a 20 años - Más de 21 años
Nivel educativo en que se desempeña	- Ed. Inicial - Ed. Primaria - Ed. Secundaria - Talleres artísticos y/o entrenamientos deportivos

Elaboración propia

### **2.1.3. Proceso de confiabilidad**

Siguiendo a Hernández et al. (2010) se ejecuta el proceso de confiabilidad, aplicando una prueba piloto al profesorado de una I.E. con características similares en su estructura organizacional a la institución elegida para la investigación y se cursa carta de solicitud al director de dicha I.E. (Apéndice 7: “Carta de invitación – prueba de validación de aplicación del instrumento”). El proceso planteado viabiliza la recolección de los resultados numéricos, asegura objetividad y fiabilidad en el procesamiento de la información.

El cuestionario se envía por medio virtual a 36 docentes con la posibilidad de ser aplicada en un periodo de tres semanas y se recibe la información de 30 docentes.

Se procede a analizar la información recibida a través de la prueba de confiabilidad Valor Alfa de Cronbach e índice de homogeneidad, tanto para la variable estructura organizacional, como de forma específica, los items de las dimensiones de jerarquía, comunicación y coordinación.

Los resultados alcanzados validan la premisa de Hernández et al. (2010) en cuanto la confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación

repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. A continuación se detallan los resultados.

Siguiendo los aportes de George y Mallery (2003), se asignó un valor a cada uno de los resultados según cuadro adjunto.

Figura 1. Valoración de fiabilidad coeficiente alfa

<p>Coeficiente alfa          &gt;.9 es excelente          &gt;.8 es bueno          &gt;.7 es aceptable          &gt;.6 es cuestionable          &gt;.5 es pobre</p>
---

Fuente: Adaptación de George, D. y Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference. 11.0 Update (4.<sup>a</sup> ed.). Boston: Allyn & Bacon

En la tabla 4, se observa que el valor Alfa de Cronbach para medir la variable *estructura organizacional de una institución educativa* es relativamente alta (0,910), significando así, que el instrumento utilizado es confiable.

Asimismo, se observa que el Alfa de Cronbach en las tres dimensiones o factores son 0.663; 0.829 y 0.658 para las dimensiones relación jerárquica, relación comunicativa y relación de coordinación respectivamente indicando que los ítems que explican a cada factor de la variable estructura organizacional de una institución educativa son confiables.

Tabla 4. *Fiabilidad de la estructura organizacional*

Variable / dimensiones	Alfa de Cronbach	N de ítems
<i>Estructura organizacional de una institución educativa</i>	.910	14
Relación de jerarquía	.663	4
Relación de comunicación	.829	6
Relación de coordinación	.658	4

Elaboración propia

Asimismo se realizó el análisis de ítems, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 5. *Fiabilidad de ítems del cuestionario semi-estructurado*

Ítem	Índice de homogeneidad	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
2.1	.798	.895
2.2	.729	.899
2.3	.424	.909
2.4	.340	.913
2.5	.804	.895
2.6	.567	.906
2.8	.856	.892
2.9	.506	.907
2.10	.755	.897
2.11	.383	.911
2.12	.830	.894
2.13	.652	.902
2.14	.596	.905
2.15	.254	.913

Fuente: Elaboración propia

Se observó que el ítem 2.15 obtuvo un índice de homogeneidad menor a 0.3, por lo que se detectó la pobreza que representaba dicho ítem. Se procedió a reformular la pregunta.

Al término del proceso se dio por válido el proceso de aplicación del instrumento para la presente investigación.

## **2.2. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

La aplicación del cuestionario facilita el recojo de la información correspondiente a la variable la valoración del profesorado sobre la estructura organizacional. Facilita dicho proceso la utilización de los requerimientos técnicos y éticos acorde con la demanda de la investigación, tales como, utilización de un sistema informático de accesibilidad para el profesorado, el consentimiento informado (Apéndice 8: “Carta de consentimiento informado”), salas de informática acorde con la necesidad de aplicación del cuestionario, protección de los

participantes a través del anonimato, derivación de la administración del cuestionario a la responsable de los procesos informáticos de la institución, contando con el apoyo de un investigador invitado.

Se determina un periodo de dos semanas para la participación del profesorado, al término se constata la aplicación total de la población censal, es decir, 138 participaciones.

Los resultados son obtenidos por programa Excel y la estadística de los datos por gráficos circulares (Apéndice 9: “Aplicación del cuestionario por plataforma virtual - estadística obtenida”), los mismos son procesados a través de la plataforma SPSS con la finalidad de obtener mayor profundidad y significatividad de conocimiento al considerar el análisis con las variables sociodemográficas: tiempo de servicio en la institución y nivel educativo en que se desempeña. Dichos resultados se analizan estadísticamente mediante gráficos de barras apiladas.

### **2.2.1. Condiciones éticas en la investigación**

En la presente investigación se tiene como principio rector, los éticos de la investigación citados en el Reglamento y Manual de Procedimientos del Comité de Ética para la investigación con seres humanos y animales (2011), entre ellos:

Según el Art. 8, se considera el respeto por las personas en el ámbito de las investigaciones en las que se toma contacto con seres humanos, por otro lado, se implicó el principio de beneficencia no maleficencia condicionada en el Art. 9, como también la responsabilidad, la justicia y la integridad científica de los Art. 10 y 11.

Cabe destacar que el investigador asume solviente responsabilidad para cumplir con su labor, respetando los principios éticos anteriormente señalados, como también los principios del Comité, los cuales versan en el Art. 2.2; y en los artículos del 30 al 35 del Reglamento y anual de Procedimientos del Comité de Ética para la investigación con seres humanos y animales (2011); se implementa de manera suficiente los mecanismos de protección hacia la investigación y los investigados y se asume el diseño, los procesos de planificación y ejecución, y los mecanismos de comunicación de los resultados de la presente investigación.

Teniendo la investigadora una relación directa con la I.E. donde se aplica la

investigación, se resalta que se cuenta con un investigador invitado, mediante el cual los participantes reciben información sobre los objetivos, naturaleza, condición y fines de la investigación, como también, los riesgos, beneficios y se resolvieron las dudas que se presentan en los participantes, los mismos indican su acuerdo y desarrollan libremente el cuestionario. Los factores anteriormente mencionados respaldan la postura de no incurrir en el engaño para motivar la participación, como también evidencia el respeto a la libertad y autonomía de los involucrados. Cabe resaltar que en la presente investigación se cuenta con 138 aceptaciones de participación, por lo mismo, se llega a la meta de aplicación censal planificada.

### **2.2.2. Limitaciones de la investigación**

La investigación presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas, las mismas se detallan y fundamentan a continuación:

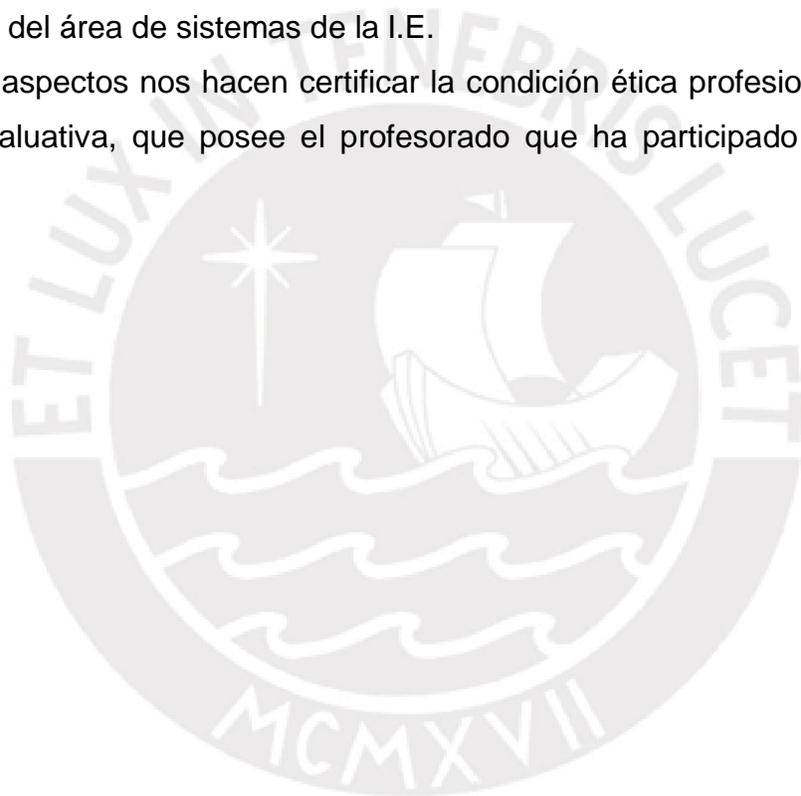
Posible injerencia por parte de la investigadora al ser parte de la institución, ante esta situación se debe destacar que, validando los aportes de Bracker (2002), se estabiliza el dominio y poder ante la decisión de realizar la investigación bajo el enfoque cuantitativo. De esta manera se evita considerablemente dicho mecanismo de influencia, se debe enfatizar que la investigadora no tiene contacto directo con los participantes. Cabe destacar que se utiliza estrictamente las condiciones éticas de investigación y se resalta la confidencialidad y el anonimato respectivo según el Reglamento y Manual de Procedimientos del Comité de Ética para la investigación con seres humanos y animales (2011). Por lo mismo, se utiliza solo códigos aritméticos estadísticos para la sistematización de la información brindada y se deja de lado administrar la información a través de los propios nombres y/o correos de los participantes.

Otro aspecto relevante es que el profesorado labora en una I.E. con certificaciones de calidad educativa a nivel internacional, periodo 2014 – 2017. Dicho reconocimiento evidencia que aplican procesos de la cultura de la mejora continua basados en acciones permanentes de autoevaluación institucional, vinculados a estrategias de coevaluación y heteroevaluación entre docentes y directivos. Este aspecto es un importante indicador de la suficiente experiencia y solvencia

profesional que poseen para participar en esta nueva experiencia, es decir, brindar su valoración ante la estructura organizacional de la I.E.

Un último aspecto a resaltar es que, el profesorado suele aplicar instrumentos para recoger su opinión, percepción y/o valoración sobre el macro y microsistema institucional, a través de diversos instrumentos, tales como, *focus group*, entrevistas, testimonios y cuestionarios. Estos últimos los suelen aplicar mediante plataforma virtual, siendo los responsables de los mismos, miembros directivos, mandos medios, comisiones de trabajo y/o investigadores invitados, según la naturaleza de la información que se desea obtener. Los mismos han sido siempre administrados por la encargada del área de sistemas de la I.E.

Estos aspectos nos hacen certificar la condición ética profesional, a través de la cultura evaluativa, que posee el profesorado que ha participado en el presente estudio.



## **CÁPÍTULO III**

### **ANÁLISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS**

#### **3.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

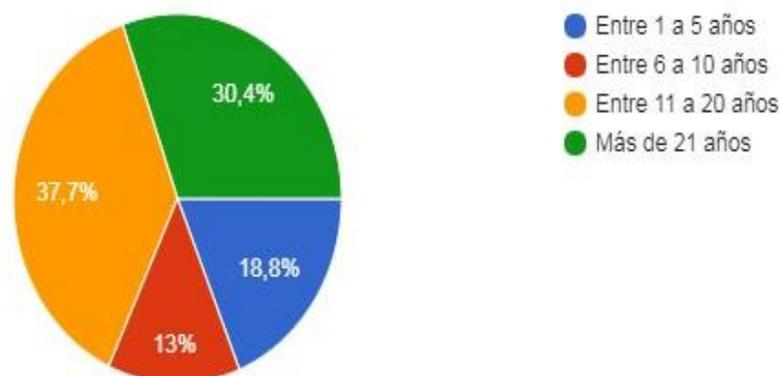
La discusión y el análisis de los resultados se realiza en base a la valoración del profesorado sobre la variable estructura organizacional de una I.E., sobre las dimensiones de dicha estructura e integrando diversos enfoques, aportes y hallazgos significativos de investigaciones realizadas anteriormente sobre dicho fenómeno social, todo ello consignado en el marco teórico presentado.

El análisis busca responder la pregunta sobre la valoración del profesorado de la estructura organizacional de una institución educativa; además compara el nivel de valoración desde diferentes variables socio demográficas, tales como, el tiempo de servicio en la institución y el nivel en que se desempeña el profesorado dentro de la I.E. Ambas variables son consideradas relevantes al haberse identificado en los resultados estadísticos que el profesorado se encuentra segmentado en porcentajes significativos y proporcionales a dichos criterios planteados. A continuación, se presenta el análisis.

Figura 2. Variable socio demográfica tiempo de servicio

### 1.3. Tiempo de servicio en la Institución

138 respuestas



Elaboración propia.

La I.E. posee un alto porcentaje de profesorado con 11 a más de 21 años de tiempo de servicio (68.1%), mientras que el 31.8% se encuentra laborando entre 1 a 10 años.

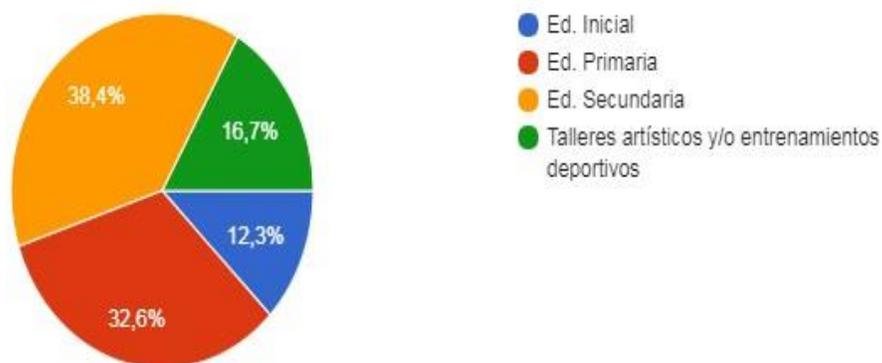
De tal manera que, se evidencia que el profesorado con mayor tiempo de servicio duplica al profesorado con menor tiempo en la I.E. Este es un factor positivo pues nos asegura que su ejecución en la acción docente será conducido con un bagaje significativo y experiencia de conocimiento en el ámbito de la estructura organizacional de la I.E.

Sin embargo, también es importante el porcentaje del profesorado que posee un ingreso reciente a la institución, este factor será abordado como una posibilidad para verificar si los diversos mecanismos de la estructura organizacional atienden oportunamente las necesidades del profesorado desde su incorporación.

Figura 3. Variable socio demográfica nivel educativo

#### 1.4. Indique el nivel educativo en que se desempeña

138 respuestas



Elaboración propia

Cabe destacar que la I.E. posee porcentajes similares de profesorado entre el nivel de Ed. Primaria y Ed. Secundaria, teniendo este último un 5,8% más profesorado que el primero y, entre ambos, conformar el 71% del profesorado total de la I.E. Estos porcentajes confirman la gran representatividad que ofrece atender la demanda del profesorado de ambos niveles.

Por otro lado, el porcentaje del profesorado en el nivel de Ed. Inicial también es relevante pues representa el 12.3% del total. Cabe destacar que el profesorado responsable de los talleres artísticos y/o entrenamientos deportivos, a su vez, posee una representación significativa, conformando el 16.7%.

De tal manera que, las variables socio demográficas de tiempo de servicio en la I.E. y nivel educativo en que se desempeña confirman ser de alta relevancia para la aplicación de la presente investigación pues identifican dos ámbitos medulares en los factores laborales en una institución educativa. Detallando, la relevancia del tiempo de servicio en la I.E. se encuentra en la garantía de conocer la organización desde el macro sistema, mientras que, la variable nivel educativo o área de desempeño, según Mintzberg (1991) determina el conocimiento de los micro

sistemas según el área de especialización o vinculación intersectorial en que se encuentre el profesorado.

Por tal motivo, se confirma que ambas variables poseen porcentajes representativos y proporcionales sobre el estilo en que está organizado el profesorado de la I.E.

Ante este hallazgo, se determina realizar el análisis de los resultados utilizando ambas variables socio demográficas, cabe resaltar que al ser un estudio censal no se requiere generalizar a la población, por lo mismo, se determina que la herramienta idónea es la estadística descriptiva.

Es importante destacar que se identifican investigaciones anteriores en el marco de la estructura organizacional, tales como la de Pertuz (2013), la misma que se aplica en institutos universitarios venezolanos con la finalidad de detectar los tipos de estructura organizacional que poseen, bajo la teoría de las configuraciones de Mintzberg. Teniendo como coincidencia con nuestro estudio la aplicación censal, se recoge información de todos los miembros institucionales y se obtiene mayor veracidad del fenómeno a investigar. Por lo mismo, es relevante que nuestra investigación realice una aplicación censal con el profesorado, buscando la mayor validez de su valoración hacia la estructura organizacional.

Mientras que, las dimensiones que elegimos para nuestro estudio también han sido investigadas por otros autores, ante ello cabe precisar que Gallardo, Magallón y Cerecedo (2015) establece conocimiento en el ámbito de la relación de jerarquía, a través del estudio de una intervención organizacional mediante el cual se explora el ejercicio de poder que genera la misma y brinda hallazgos sobre las características singulares en los procesos organizacionales, tales como, uso del centralismo en la toma de decisiones que procede de los funcionarios del sector educativo federal de esta entidad educativa. Como también, el desarrollo e importancia de las estructuras informales en los procesos de gestión al interior de la EE., la interacción de la estructura formal y la informal, mediante sus prácticas cotidianas, modulan la gestión y las formas de resistencia y negociación en la EE.

Por nuestro lado, creemos pertinente tomar los aportes de Chiavenato (2012) para desarrollar el indicador de los niveles de poder y control, mientras que, los aportes de Ianfrancesco (2013) posibilitan el indicador sobre el manejo de la autoridad. Ambos indicadores representan contundentemente la relación de jerarquía que deseamos valorar en la dimensión de jerarquía.

En relación a la población en las que fue direccionada dichas investigaciones, no se halla ninguna que recurriera al profesorado de manera censal. Este factor respalda nuestra decisión de ir en busca de hallazgos significativos a través de una intervención censal.

### **3.1.1. Análisis de la variable**

Iniciando nuestro análisis, en la tabla 6 se presenta la valoración del profesorado sobre la estructura organizacional en general. El 22.5% del profesorado está totalmente de acuerdo y el 63.8% está de acuerdo con la estructura organizacional de la I.E. y solo el 3.6% está en desacuerdo. Cabe resaltar que no existe ningún porcentaje del profesorado que esté totalmente en desacuerdo con la estructura organizacional.

Por lo tanto, se evidencia que existe una estructura organizacional acorde a las actuales exigencias del profesorado, las mismas que se canalizan desde la gestión en la I.E. Se concluye que la I.E. posee una organización efectiva pues posee coherencia en sus componentes de relación de jerarquía, de comunicación y de coordinación; siendo estas tres relaciones fundamentales de desarrollar en toda estructura organizacional en el marco de la teoría del desarrollo organizacional de Mintzberg (2012).

Desde la postura de Chiavenato (2012), se debe considerar que la estructura organizacional de la I.E. cobra mayor importancia al ser un patrón funcional que organiza el diseño de la organización, este factor es respaldado al obtener el 86.3% de valoración positiva por parte del profesorado.

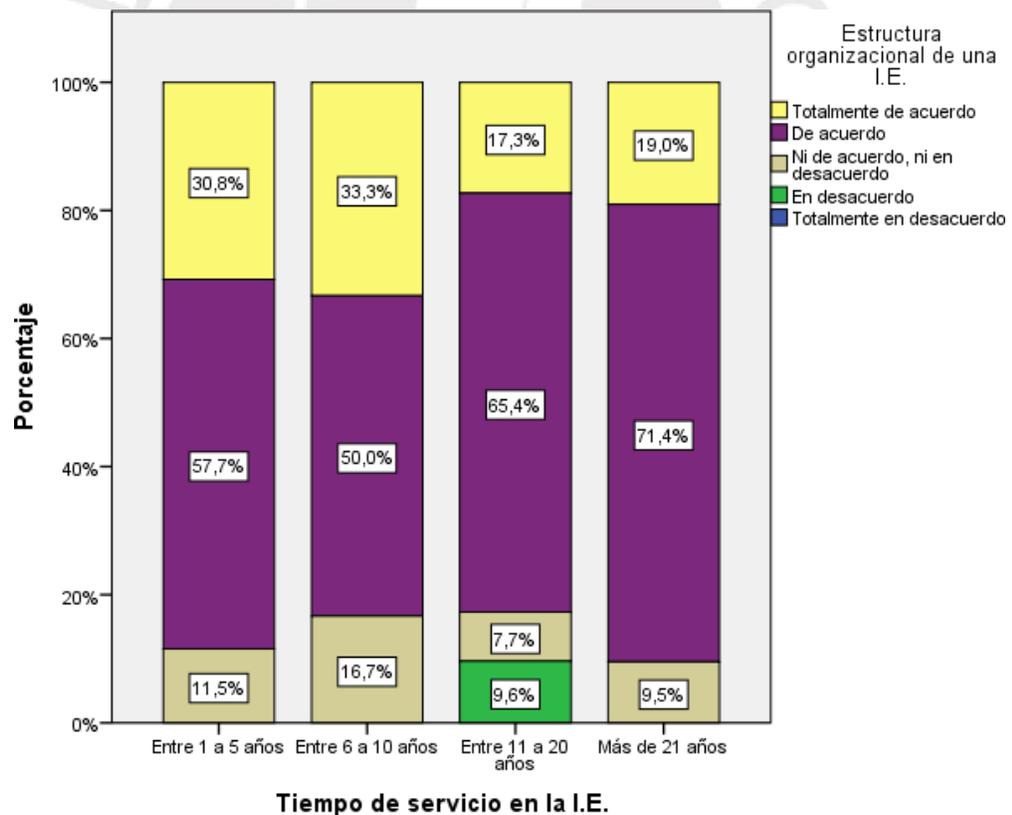
Tabla 6. Valoración general estructura organizacional

Estructura organizacional de una I.E.	N	%
En desacuerdo	5	3.6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	10.1
De acuerdo	88	63.8
Totalmente de acuerdo	31	22.5
Total	138	100.0

Elaboración propia

Realizando un análisis de mayor profundidad, la figura 4 considera la valoración de la estructura organizacional disponiendo el profesorado por tiempo de servicio, teniendo los siguientes resultados.

Figura 4. Valoración de estructura organizacional por tiempo de servicio



Elaboración propia

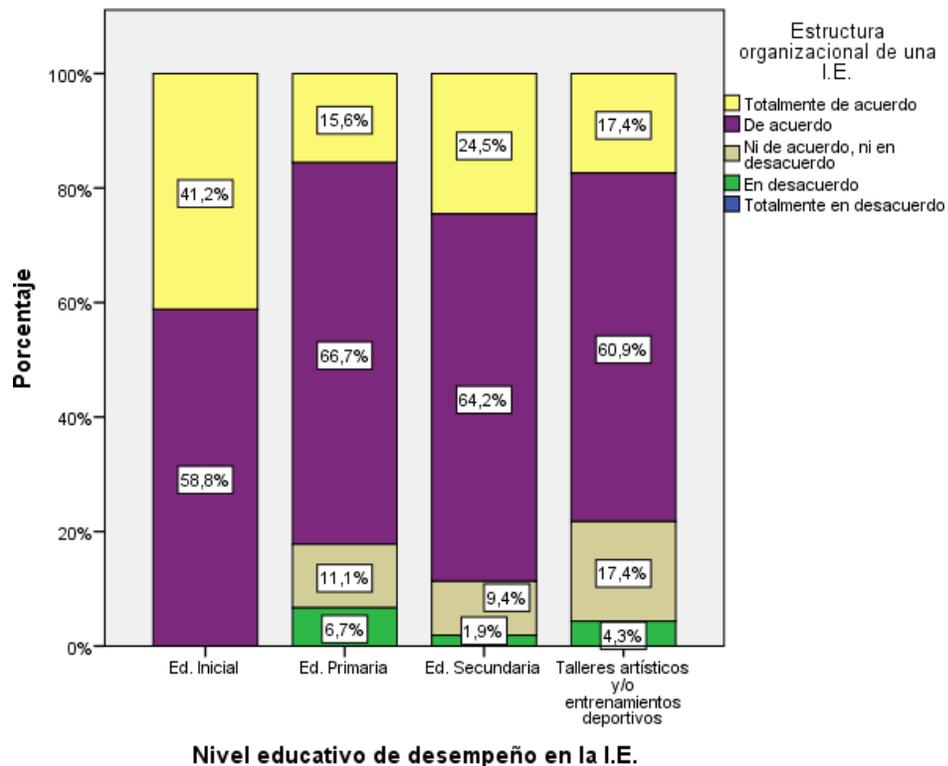
En todos los rangos de tiempo de servicio se identifica que la mayor valoración se encuentra en la escala “de acuerdo” teniendo contundentemente el 50% o más de respaldo por parte del profesorado.

Esta situación brinda correspondencia al análisis anterior y confirma la fortaleza adquirida en la variable estructura organizacional, rectora del presente estudio. Cabe señalar que el único grupo del profesorado que posee un porcentaje “en desacuerdo” es el comprendido entre 11 a 20 años de tiempo de servicio.

Dicho fenómeno refuta los resultados generales, lo cual posibilita de manera posterior un análisis específico con el objetivo de identificar las necesidades y/o escasas condiciones que les ofrece la I.E. al no disponer solventemente una estructura organizacional acorde con sus expectativas. Respaldao los aportes de Barber y Moushed (2008), citado en Díaz (2013) creemos que la I.E. debe buscar los mecanismos suficientes para levantar dicha situación y garantizar que el sistema de la organización educativa brinde a la totalidad del profesorado la capacidad de éxito en el servicio educativo que deben asumir, mayor aun, teniendo este grupo del profesorado un periodo suficiente de tiempo en la I.E. para cubrir y evidenciar los mecanismos de inducción (lanfrancesco, 2013), factores de especialización y automatización de la tarea (Mintzberg, 2012).

Al culminar con el análisis de la variable, la figura 5 presenta los resultados en relación al nivel educativo de desempeño del profesorado en la I.E., en la misma, también se aprecia que la mayor parte del profesorado está de acuerdo con la estructura organizacional de la I.E.

Figura 5. Valoración de estructura organizacional por nivel educativo



Elaboración propia

Cabe resaltar que el profesorado del nivel de Ed. Inicial posee el mayor porcentaje de alta valoración de la estructura organizacional de la I.E., en contraste los de Primaria, Secundaria y Talleres Artísticos y/o Entrenamientos Deportivos mantienen un pequeño pero significativo porcentaje en desacuerdo.

Este último resultado se considera de gran importancia pues sería un indicador o alerta en el sistema organizacional y se debe relacionar con la necesidad de revisar a mayor profundidad las dimensiones que afectan directamente dichos resultados.

A manera de confirmar dicha orientación, se retoma los hallazgos de Nutov y Hazzan (2014), mediante los cuales se define que es imprescindible implicar el buen desempeño del profesorado con una adecuada estructura organizacional, la misma que debe basarse sobre las verdaderas necesidades de dicho profesional.

Finalmente, se concluye que para el profesorado es una fortaleza la estructura organizacional de la I.E. y viabiliza, a través de sus relaciones de jerarquía, comunicación y coordinación su óptimo desempeño y desarrollo institucional.

### 3.1.1.1 Análisis de la relación de jerarquía

En la tabla 7 se aprecia la valoración del profesorado sobre la relación de jerarquía evidenciando que el 76.1% del profesorado está “totalmente de acuerdo “ o “de acuerdo”, mientras que el 0.7% están en “totalmente en desacuerdo” con dicha valoración.

Tabla 7. Valoración general relación jerarquía

Relación de jerarquía	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	0.7
En desacuerdo	9	6.5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	17.4
De acuerdo	81	58.7
Totalmente de acuerdo	23	16.7
Total	138	100.0

Elaboración propia

Adicionalmente, se debe destacar que se elabora una tabla comparativa sobre los resultados obtenidos en todos los ítems relacionados con los indicadores e índices de la relación de jerarquía buscando facilitar el análisis respectivo. Los ítems en mención son el 2.13, 2.2, y 2.10. Destacamos que todos ellos poseen las valoraciones más altas en las escalas “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. A continuación se detalla.

Tabla 8. Valoración de relación jerarquía por indicadores

Indicador	Índice	Ítem	Valoración		
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Total
Niveles de poder y control	Liderazgo jerárquico	2.13	18.1%	58.7%	76.8%
		2.2	20.3%	57.2%	77.5%
Manejo de la autoridad	Principio Escalar	2.10	15.9%	56.5%	72.4%

Elaboración propia

De la misma manera, resaltando que el ítem 2.4. recoge información relevante sobre el perfil del miembro directivo y, siendo su implicancia un factor determinante para la valoración de la relación de jerarquía de la estructura organizacional, se realiza el análisis de dicho ítem obteniendo porcentajes estadísticos a través de la plataforma SPSS. Se obtiene los siguientes resultados.

Tabla 9. Valoración del *perfil de los miembros directivos*

Enunciado del perfil real de los directivos	n	%
Cumplen con las diversas tareas y responsabilidades asignadas a su cargo	74	53.6
Cumplen con las diversas tareas y responsabilidades asignadas a su cargo, Son referentes en el ámbito personal y laboral para el profesorado	8	5.8
Cumplen con las diversas tareas y responsabilidades asignadas a su cargo, Son referentes en el ámbito personal y laboral para el profesorado, Son referentes en el ámbito profesional e influyen en la aspiración del profesorado	9	6.5
Cumplen con las diversas tareas y responsabilidades asignadas a su cargo, Son referentes en el ámbito profesional e influyen en la aspiración del profesorado	7	5.1
Son referentes en el ámbito personal y laboral para el profesorado	25	18.1
Son referentes en el ámbito personal y laboral para el profesorado, Son referentes en el ámbito profesional e influyen en la aspiración del profesorado	4	2.9
Son referentes en el ámbito profesional e influyen en la aspiración del profesorado	11	8.0
Total	138	100.0

Elaboración propia

La tabla 9 permite constatar las diversas variaciones que el profesorado realiza sobre la valoración del perfil directivo, se detecta que las tres proposiciones presentadas poseen porcentajes de valoración significativa, sin embargo, la más

reiterada es la primera proposición del rasgo directivo, el mismo es: cumple con las diversas tareas y responsabilidades asignadas a su cargo. El alto porcentaje del rasgo en mención valida que la autoridad del directivo es vista en mayor medida por asumir el cumplimiento de roles y funciones administrativas. De esta manera se respalda la posición de Lanfrancesco (2013) al definir que este tipo de liderazgo es necesario para el perfil directivo, sin embargo, no es suficiente para ser un verdadero referente institucional para el profesorado.

Ante este hallazgo significativo, se amplifica el análisis de ítem en mención, la tabla 10 organiza el porcentaje de coincidencia para cada una de las proposiciones o rasgo del perfil directivo del ítem 2.4.

Tabla 10 *Coincidencia Perfil de los miembros directivos*

Ítem 2.4.	Qué enunciado(s) representa(n) el perfil real de los miembros directivos. Marque las opciones que estime conveniente.	N	%
1º opción	Cumplen con las diversas tareas y responsabilidades asignadas a su cargo.	98	71
2º opción	Son referentes en el ámbito personal y laboral para el profesorado.	46	33.3
3º opción	Son referentes en el ámbito profesional e influyen en la aspiración del profesorado.	31	22.5

Elaboración propia

El índice sobre las vertientes de autoridad pone de manifiesto la valoración del profesorado sobre el manejo que posee el miembro directivo en el manejo de la autoridad, siendo ello sinónimo del perfil real de los miembros directivos.

Bajo la postura de Lanfrancesco (2013), se puede interpretar que al existir un 71% de valoración al perfil directivo con autoridad administrativa, los mismos proyectan un perfil de autoridad y promoción solo en el ámbito del logro de la tarea misma, como también en el cumplimiento de las responsabilidades básicas y directas en el rol que ejercen. Se torna incipiente la relación de inspiración entre el miembro directivo – profesorado.

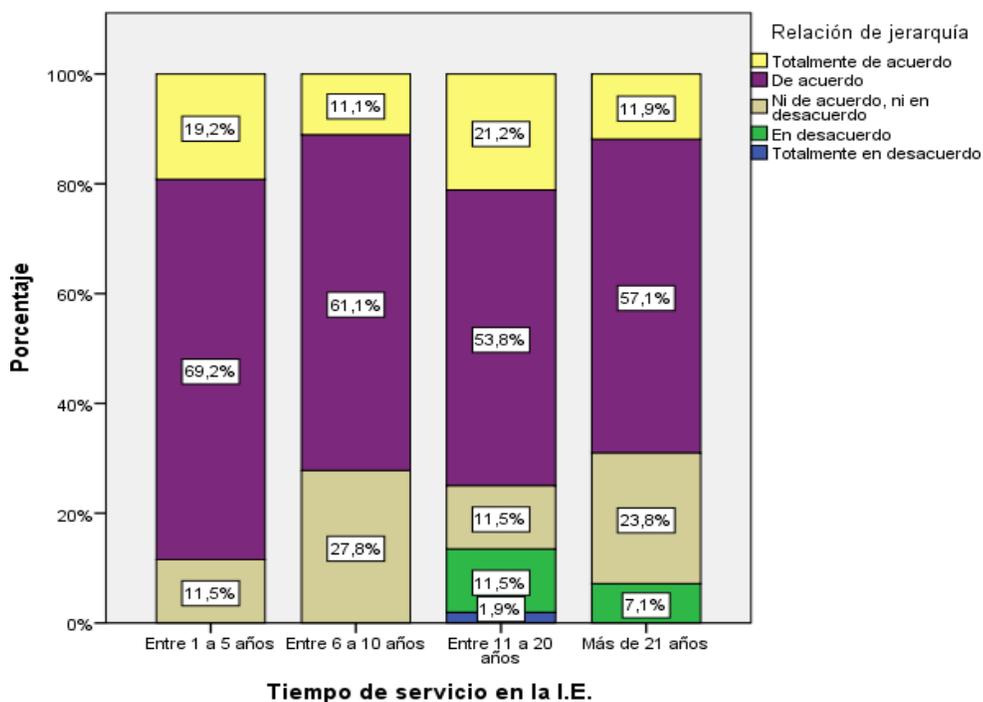
Por otro lado, un 33% de valoración está direccionada a la autoridad ética y moral que transmiten los miembros directivos, por lo mismo, este resultado es satisfactorio pues son referentes positivos por su propio desempeño directivo, proyectan de manera integral al profesorado su ser, sentir y las capacidades para decidir, actuar y direccionar el mando. Mientras que un 22.5% de la valoración del profesorado lo refiere como autoridad epistemológica, de tal manera que, el miembro directivo evidencia en mayor medida sus facultades y saberes profesionales y conocimientos de gestión educativa. Los mismos, logran mecanismos de influencia en el profesorado a nivel de aspiración docente, anhelo de obtener habilidades y experticia en temas vinculados a gestión en el ámbito educativo y/o institucional.

Al finalizar el presente análisis, se determina que el perfil del directivo es valorado, en mayor medida ante su la autoridad administrativa, la misma que proyecta al profesorado y siendo este rasgo la capa básica que se busca en la satisfacción y valoración del profesorado. También se detecta un reconocimiento al perfil directivo con autoridad ética y moral, como también autoridad epistemológica, las mismas que se encuentran de manera creciente jerárquicamente. Este factor abre la posibilidad de conducir desde el liderazgo pedagógico (Ilanfrancesco, 2013) el perfil del miembro directivo, buscando como una oportunidad de mejora el transformarse en verdaderos referentes institucionales.

En la misma condición que la variable estructura organizacional, se toma la decisión de analizar la relación de jerarquía desde la participación del profesorado por tiempo de servicio en la I.E. y nivel educativo de desempeño en la I.E.

En la figura 6 se observa la valoración del profesorado sobre la relación jerárquica según el tiempo de servicio que se desempeña en la Institución Educativa. A continuación se detalla el análisis respectivo.

Figura 6. Valoración de relación jerarquía por tiempo de servicio



Elaboración propia

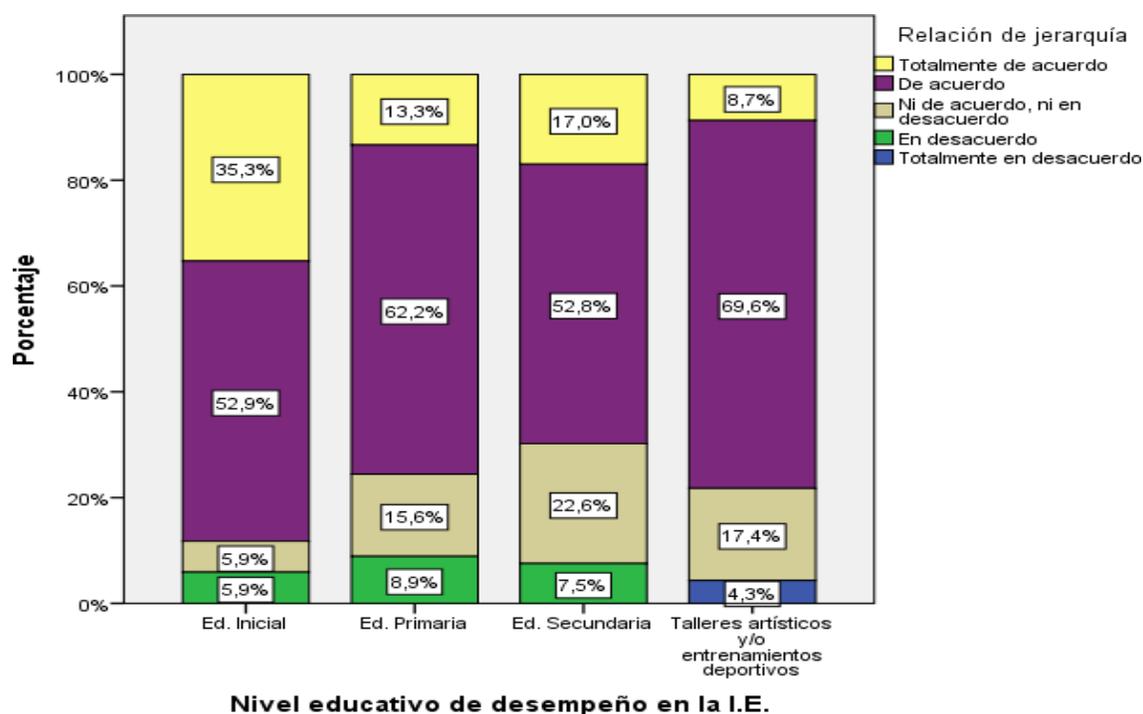
Al respecto, la mayor parte del profesorado de cada rango de tiempo de servicio está de acuerdo con la relación de jerarquía de la estructura organizacional. El profesorado que posee entre 11 a 20 años, tiene un mayor porcentaje de valoración con totalmente de acuerdo (21.2%), seguido de los que poseen entre 1 a 5 años (19.2%). Del mismo modo, el profesorado que posee entre 6 a 10 años, el 61.1% están de acuerdo con la relación de jerarquía de la estructura organizacional de la I.E.P.

Este resultado difiere en contraste con otras investigaciones revisadas en las cuales se detecta una marcada percepción de jerarquía con centralismo, verticalidad del mando e informalidad en los procesos de gestión (Gallardo, Magallón y Cerecedo, 2015). Por lo mismo podemos afirmar que el profesorado representado por los diversos rangos de tiempo de servicio valora de manera similar la jerarquía institucional, siendo satisfactorio y un logro que la relación jerárquica sea un medio saludable para conducir los adecuados niveles de poder y control, como también,

para el manejo de la autoridad desde la jerarquía mayor. Este factor contribuye a la valoración de la estructura organizacional y viabiliza el desarrollo institucional.

En la figura 6 se presenta la valoración del profesorado sobre la relación de jerarquía de la estructura organizacional de una institución educativa particular según el nivel educativo de desempeño. Se aprecia que la mayor parte de profesores de cada nivel de desempeño están de acuerdo con la relación de jerarquía de la estructura organizacional de la I.E.

Figura 7. Valoración de relación de jerarquía por nivel educativo



Elaboración propia

De todos los grupos del profesorado, los del nivel Ed. Inicial son los que adjudican el mayor porcentaje “totalmente de acuerdo”, por otro lado, existe un grupo reducido de profesores de educación inicial (5.9%), Educación Primaria (8.9%) y de Educación Secundaria (7.5%) que están en desacuerdo con la relación de jerarquía de la estructura organizacional de la I.E. De alguna manera, la relación y característica del trabajo específico en cada nivel se ve validado por la relación

jerárquica, es decir, los miembros directivos encargados de brindar el soporte a cada nivel educativo realizan una labor equitativa resultando positiva dicha intervención.

Se concluye que la relación de jerarquía posee una gran aceptación del profesorado, concretando el principio escalar que propone Chiavenato (2012), mediante el cual se explica que a mayor nivel de jerarquía que se posee en la I.E., mayor autoridad representa dicho miembro de mando alto al profesorado en general. Este principio se encuentra presente en la I.E. y es positiva la relación de jerarquía que se promueve en ella.

### **3.1.1.2 Análisis de la relación de comunicación**

En la tabla 11 se aprecia la valoración del profesorado sobre la relación de comunicación de la estructura organizacional de una institución educativa particular, se puede observar que el 24.6% del profesorado está “totalmente de acuerdo” y el 63% “de acuerdo”, es decir, se posee aceptación del 87.6%. Mientras que, el 0.7% está en “total desacuerdo” con la valoración de la relación de comunicación. Esta situación confirma el alto porcentaje de valoración por parte del profesorado y posibilita el respaldo al intercambio de información de manera transversal y jerárquica.

Tabla 11. *Valoración general de relación comunicación*

Relación de comunicación	n	%
Totalmente en desacuerdo	1	0.7
En desacuerdo	3	2.2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	9.4
De acuerdo	87	63.0
Totalmente de acuerdo	34	24.6
Total	138	100.0

Elaboración propia

Ante estos resultados, se analizó a mayor profundidad los indicadores planteados en dicha relación. A continuación se presenta.

Tabla 12. *Valoración de relación comunicación*

Indicador	Índice	Ítem	Valoración			
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Otro resultado	Total
Canal de Comunicación	Comunicación personal/masiva	2.12	18.8%	54.3%	26.9%	100%
		2.6	60.1%	36.2%	3.7%	100%
	Comunicación directa/indirecta	2.8	23.9%	55.1%	21.0%	100%
		2.3	55.1%	37.7%	7.2%	100%
	Dirección de la plana jerárquica	2.5	19.6%	59.4%	21.0%	100%
Contenido del mensaje	Foco de interés	2.14	22.5%	65.2%	12.3%	100%
Desarrollo secuencial del mensaje	Adecuación secuencial	2.9	15.2%	64.5%	20.3%	100%

Elaboración propia

Mediante la tabla 12 se puede reconocer que lo más valorado por el profesorado es la comunicación masiva, siendo este canal de comunicación de alto alcance pues posee el 60.1% en el rango más alto, es decir, “totalmente te acuerdo”.

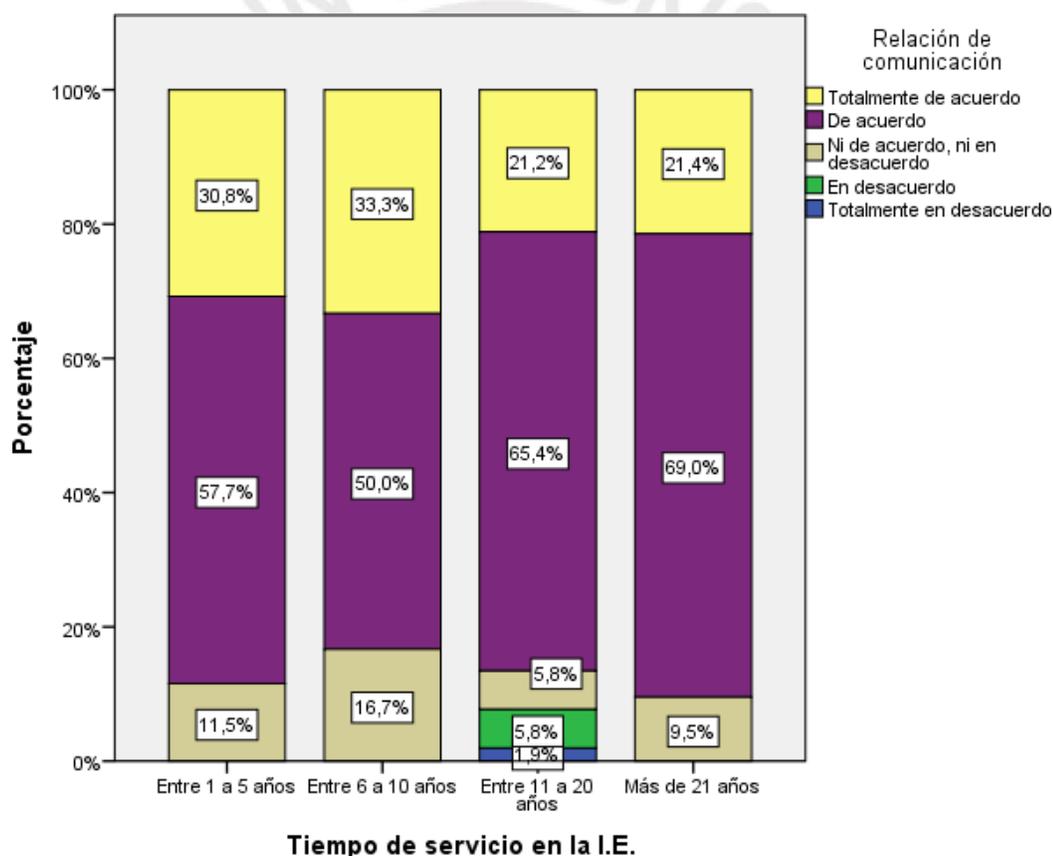
Este tipo de comunicación, también llamada comunicación interpersonal por Chiavenato (2012), avala el uso de diversos medios utilizados a distancia y aplicando proceso informáticos, tales como, mensajería vía mail, información mediante redes, plataformas de gestión, etc.; como también medios escritos tangibles, tales como, comunicados, actas de reunión, informes, boletines, afiches, volantes, etc. Efectivamente, el profesorado de la I.E. reconoce como una fortaleza la comunicación masiva, por lo tanto, la I.E. se asegura la transmisión de información institucional y la unidad en la diversidad a través de la misma.

Por otro lado, queda en contraste desfavorable la comunicación personal, obteniendo el porcentaje más alto en los rangos menos favorables (26.9%). Siendo

desagregada de la siguiente manera, 19.6% en el rango “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” y 5.3% entre los rangos “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”. Este factor se torna preocupante pues bajo la teoría administrativa de las relaciones humanas de Chiavenato (2012), la comunicación personal asegura un proceso fundamental para la experiencia humana, por lo tanto, fortalece la estructura organizacional de la institución educativa. Se concluye que es una situación real que debe ser atendida a la prontitud en la I.E.

En la figura 8 se observa la valoración del profesorado sobre la relación de comunicación según el tiempo de servicio que desempeña en la Institución Educativa

Figura 8. Valoración de relación comunicación por tiempo de servicio



Elaboración propia

De la misma manera que la dimensión anterior, la mayor parte del profesorado de cada rango de tiempo de servicio está de acuerdo con la relación de

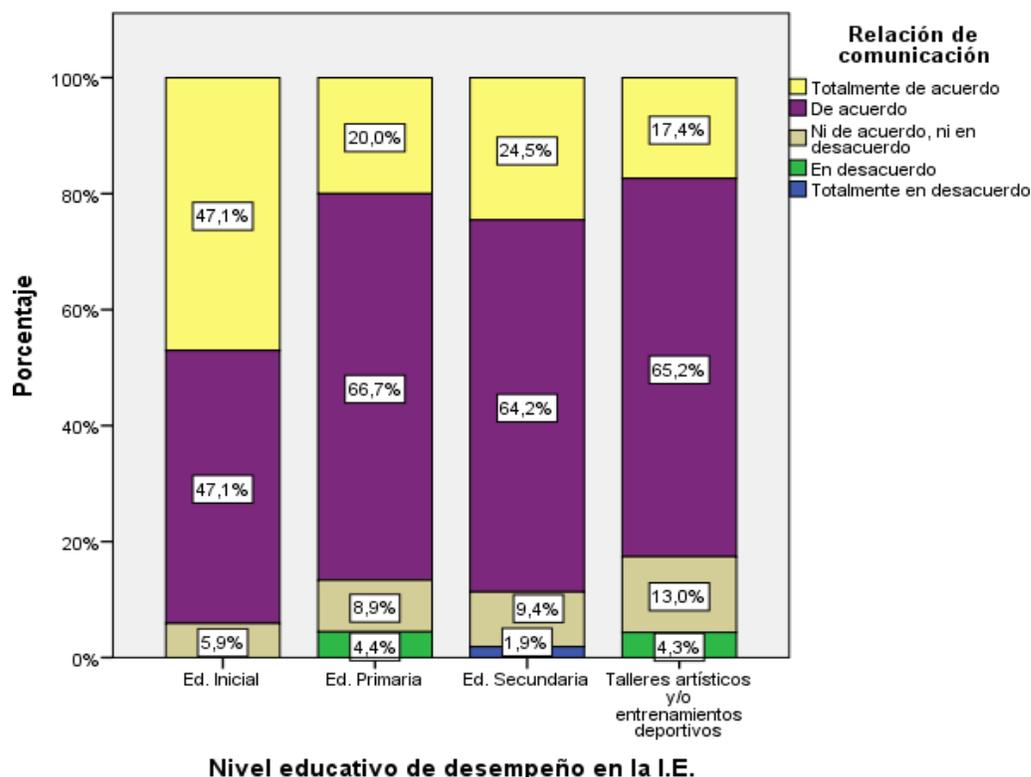
comunicación de la estructura organizacional. El profesorado que posee entre 6 a 10 años, tiene un mayor porcentaje de valoración en “totalmente de acuerdo” (33.3%), seguido de los que tienen entre 1 a 5 años (30.8%). El profesorado que posee entre más de 21 años de servicio en la I.E, representa el 69% en la valoración “de acuerdo”.

Estos resultados reflejan que el profesorado en su mayor porcentaje valora positivamente la dimensión de comunicación, según Chiavenato (2012), esta dimensión posibilita la interacción y entendimiento entre los diversos estamentos lo cual es una fortaleza para la estructura organizacional de la I.E. Cabe resaltar que los indicadores canales de comunicación, contenido del mensaje y el desarrollo secuencial del mensaje, considerados dentro de la medición de la relación de comunicación en el presente estudio son condiciones básicas de dicha dimensión en una estructura organizacional en la I.E. De tal manera que se respalda que la I.E. posee una adecuada relación de comunicación y brinda el soporte necesario para ser altamente valorada la estructura organizacional por parte del profesorado.

Nuevamente, se cree conveniente analizar la relación en mención bajo los parámetros de nivel educativo de desempeño del profesorado, se obtiene las siguientes interpretaciones.

En la figura 9 se aprecia que la mayor parte del profesorado de cada nivel de desempeño están de acuerdo con la relación de comunicación de la estructura organizacional de la I.E. siendo el mayor de todos ellos el profesorado que se desempeñan en el nivel de educación primaria (66.7%).

Figura 9. Valoración relación comunicación por nivel educativo



**Nivel educativo de desempeño en la I.E.**

Elaboración propia

De todos los grupos, los del nivel inicial son los que tienen el mayor porcentaje en estar “totalmente de acuerdo” (47.1%). Por otro lado, existe un grupo reducido de Educación Primaria (4.4%) y de Talleres Artísticos y/o Entrenamientos Deportivos (4.3%) que están “en desacuerdo” con la relación de comunicación de la estructura organizacional de la I.E.

Relacionando la premisa sobre la comunicación como una base de redes, se debe considerar que la valoración del profesorado desde el nivel educativo en que se desempeñan pone de manifiesto que para un porcentaje del profesorado de Ed. Primaria y Talleres Artísticos y/o Entrenamientos Deportivos, la base de comunicación no logra establecer una adecuada frecuencia y transmisión de la información.

De tal manera que, se advierte que mientras más compleja la organización, más compleja y sistemática debe ser la relación de comunicación institucional.

Finalmente, se debe reconocer que la relación de comunicación debe conciliar entre la comunicación interna y la gestión organizacional (Montero y Rodríguez, 2014). Por lo mismo, se concluye que la I.E. posee una relación de comunicación altamente valorada por un porcentaje representativo del profesorado, siendo la comunicación masiva uno de los sistemas que alcanza con mayor amplitud satisfacer al profesorado, sin embargo, existe menos valoración en la comunicación personal, aspecto de gran relevancia ya que la misma debe ofrecer interconexión con las necesidades específicas e individuales del profesorado. Ante ello, se considera totalmente relevante aplicar estrategias y acciones de mejora en este aspecto.

### **3.1.1.3. Análisis de la relación de coordinación**

Por último, en la tabla 13 se aprecia la valoración del profesorado sobre la relación de coordinación de la estructura organizacional de una institución educativa particular evidenciando que el 43.5% y el 45.7% están totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente con la relación de coordinación. Por otra parte, el 3.6% están en desacuerdo con la valoración de la relación de coordinación.

Estos resultados confirman que la I.E. posee una organización racional y para ello utiliza diversos mecanismos internos de coordinación, condiciones detalladas por Mintzberg (1991). Por lo tanto, la relación de coordinación es valorada por el profesorado pudiendo ser este el medio de transferencia e interacción para sostener y consolidar la relación de comunicación, como también el equilibrio con los miembros directivos y los de mando medio de la relación de jerarquía. Definiendo que, una adecuada relación de coordinación posibilita, apertura y vincula los procesos de comunicación y jerarquía, por lo mismo, materializa y condiciona el sistema institucional reconocido como estructura organizacional.

Tabla 13. *Valoración general de relación de coordinación*

Relación de coordinación	N	%
En desacuerdo	5	3.6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	7.2
De acuerdo	63	45.7
Totalmente de acuerdo	60	43.5
Total	138	100.0

Elaboración propia

En relación a los resultados a través de los gráficos circulares se puede extraer la valoración del profesorado en relación al indicador división del trabajo.

Tabla 14. *Indicador de división del trabajo ítem 2.11*

Indicador	Índice	Ítem	Valoración		
			SI	NO	TOTAL
División del trabajo	Especialización de la tarea	2.11	82.6%	17.4%	100%

Elaboración propia

La tabla 14 expresa abiertamente la confirmación del profesorado ante el enunciado: los mecanismos de coordinación en el área en que ejerce la actividad laboral le posibilita especializarse en la tarea. Por tal motivo valoran positivamente un rasgo significativo de la especialización de la tarea.

Tabla 15. *Indicador de división del trabajo ítem 2.1*

Indicador	Índice	Ítem	Valoración	
División del trabajo	Especialización de la tarea	2.1	Totalmente de acuerdo	35.5%
			De acuerdo	50.7%
			Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7.2%
			En desacuerdo	4.3%
			Totalmente en desacuerdo	2.2%
			Total	100%

Elaboración propia

La valoración sobre la división del trabajo, a través de la especialización de la tarea es la más alta obtenida en toda la investigación (ítem 2.11). Teniendo como resultado un 82.6% de respuesta afirmativa ante la existencia de mecanismos de coordinación existentes en la I.E., siendo un mecanismo de alto nivel de coordinación valorado también por el profesorado la existencia de una frecuencia de reuniones

para coordinar el trabajo en equipo (ítem 2.1). Entre los dos rangos de mayor valoración se obtiene 86.2%

Ante este factor, se puede advertir que el profesorado de la I.E. valora altamente cualquier tipo de proceso que le permita una organización de su propio trabajo, teniendo énfasis en la importancia del trabajo en equipo, por ello, valoran la frecuencia de reuniones que lleve a concretar la tarea compartida. Para Mintzberg (1991), esta organización racional es el medio idóneo y primordial para desarrollar y adquirir los procesos de especialización. En consecuencia, el profesorado de la I.E. debería de haber adquirido un alto nivel de especialización ante el trabajo colegiado y compartido.

Siguiendo con el análisis, la dimensión relación de coordinación contiene dos ítems diferentes a los otros que poseen escala de Likert. El primero es un ítem dicotómico con la finalidad de analizar los mecanismos de coordinación en el área en que se ejerce la actividad laboral, lo que posibilita especializarse en la tarea y, un segundo ítem de corte cualitativo-opción múltiple denominado estrategias que se promueven para facilitar el cumplimiento de las funciones del profesorado.

Ante ello, procesando los resultados del ítem dicotómico, el 82.6% del profesorado opinan que los mecanismos de coordinación en el área en que ejerce la actividad laboral si le posibilita especializarse en la tarea, mientras que el 17.4% opinan que no.

Por lo mismo, en la tabla 6 se observa los resultados de la pregunta sobre las estrategias que se promueven para facilitar el cumplimiento de las funciones del profesorado. Las estrategias más valoradas por el profesorado son programación de planes, programas y proyectos (72.5%), seguido de trabajo en equipo (63%); mientras que las estrategias menos valoradas son automatización acciones permanentes (15.2%) y acciones de inducción (16.7%).

Tabla 16. Estrategias para facilitar el cumplimiento de las funciones del profesorado

Estrategias que se promueven para facilitar el cumplimiento de las funciones del profesorado	Si		No	
	N	%	N	%
Acciones de inducción	23	16.7	115	83.3
Supervisión	83	60.1	54	39.1
Trabajo en equipo	87	63	51	37
Programación de planes, programas y proyectos	100	72.5	38	27.5
Control de resultados de las actividades y acciones	53	38.4	85	61.6
Automatización de acciones permanentes	21	15.2	117	84.8
Difusión de reglas o normas a través de R.I. MAPROS y/o MOF	51	37	87	63

Elaboración propia

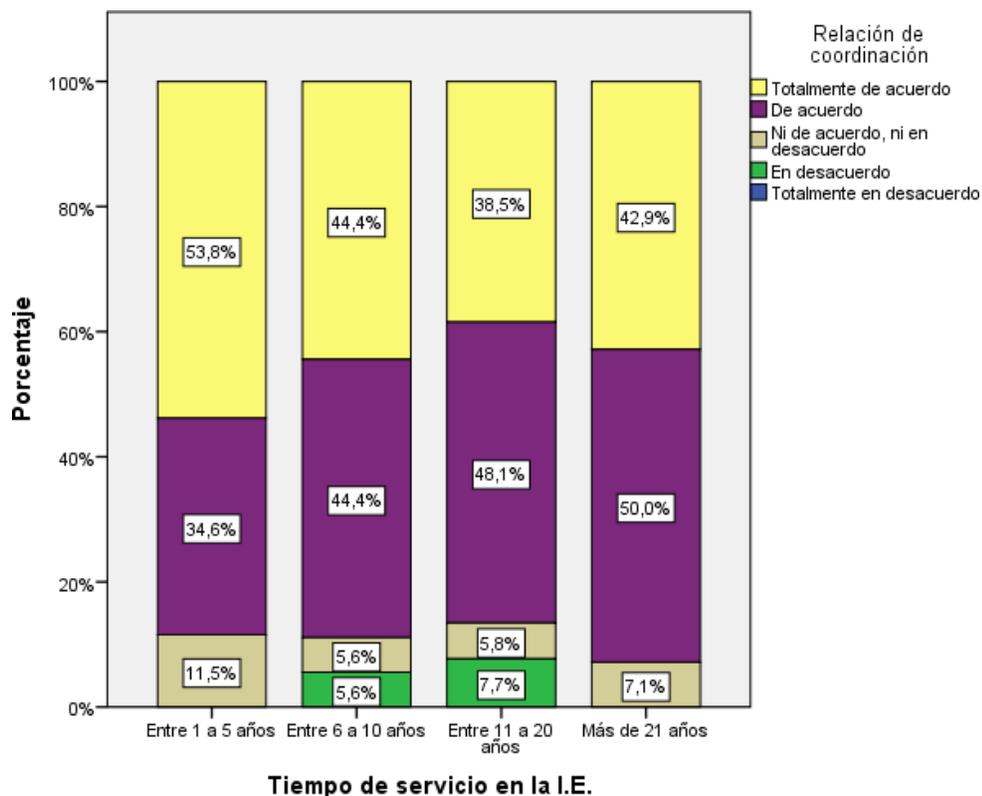
Esta valoración permite advertir que el mayor mecanismo básico de coordinación que valora el profesorado es de corte proyectivo de la planificación (72.5%) y, nuevamente es altamente valorado el trabajo en equipo (63%).

Se afirma que dichas estrategias reafirman la importancia que posee la relación de coordinación en el marco de una estructura organizacional de la I.E. favorable y consolidada para el profesorado.

De manera opuesta, las acciones de inducción obtienen de manera desfavorable un 16.7% de valoración, al igual que los procesos de automatización de acciones permanentes, con un 15.2%. Entendiéndose que ambas estrategias se encuentran en debilidad. Las mismas son rectoras y básicas para facilitar el cumplimiento de funciones pues aportarían en la estandarización de las funciones de manera permanente y efectiva (Mintzberg, 1991). Ante este escenario se cree de vital importancia conducir y sostener acciones de inducción que faciliten la efectividad en la tarea desde que el profesorado ingresa a la I.E.

En la figura 10 se observa la valoración del profesorado sobre la relación de coordinación según el tiempo de servicio que se desempeña en la Institución Educativa.

Figura 10. Valoración de relación coordinación por tiempo de servicio



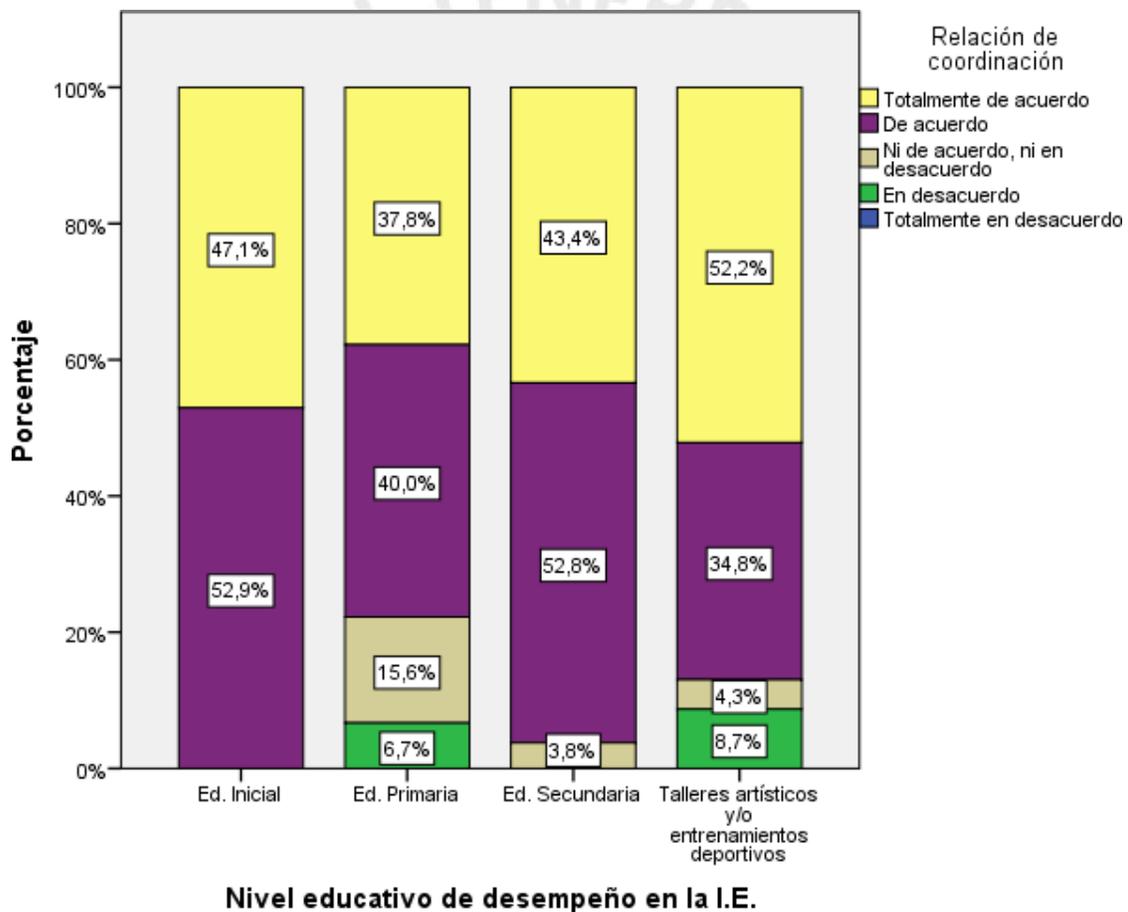
Elaboración propia

Se observa que 53.8% del profesorado que posee entre 1 a 5 años de tiempo de servicio están “totalmente de acuerdo” con la relación de coordinación de la estructura organizacional. Mientras que, el de 11 a 20 años, como los de más de 21 años, tiene un mayor porcentaje de estar “de acuerdo” con 48.1% y 50% respectivamente. Contrariamente, un pequeño porcentaje del profesorado entre 6 a 10 años y 11 a 20 años están en desacuerdo con la relación de coordinación de la estructura organizacional de la I.E. con un 5.6% y 7.7% respectivamente. Siendo consecuentes con los resultados, se podría concluir que las acciones de coordinación no satisfacen plenamente a todo el profesorado, una de las causas

puede estar ligada al planteamiento de Kast y Rosenzweig (1992), los mismos que sostiene que ante un sistema complejo se debe optar con una segunda capa de mayor estructura de coordinación, buscando así satisfacer la demanda en el servicio. Por lo mismo, se debe indagar en mayor medida las causas de la poca valoración obtenida.

En la figura 11 se presenta la valoración del profesorado sobre la relación de coordinación de la estructura organizacional de una institución educativa particular según el nivel educativo de desempeño.

Figura 11. Valoración de relación coordinación por nivel educativo



Elaboración propia

Se observa que la mayor parte del profesorado de cada nivel de desempeño están de acuerdo con la relación de coordinación de la estructura organizacional de la I.E. a excepción del grupo de profesores que se desempeñan en talleres artísticos

y/o entrenamientos deportivos, cuyo porcentaje predominante es totalmente de acuerdo con un 52.2%.

Por otro lado, existe un grupo reducido del profesorado de Ed. Primaria (6.7%), y los de Talleres Artísticos y/o Entrenamientos Deportivos (8.7%) que están en desacuerdo con la relación de coordinación de la estructura organizacional de la I.E.

Concluyendo con el presente análisis, se confirma que la relación de coordinación posee una naturaleza dinámica y sostiene a las relaciones de jerarquía y de comunicación. Dicha relación posee altibajos dentro de su valoración por parte del profesorado asignado bajo el dominio de tiempo de servicio. Esta premisa puede sustentarse por el desconocimiento de poseen el profesorado ante ejercer nuevos mecanismos de coordinación.



## CONCLUSIONES

Teniendo como premisa que la alta valoración de la estructura organizacional de la I.E. por parte del profesorado representa en líneas generales, que es una estructura que responde e interconecta a través de las dimensiones de jerarquía, comunicación y coordinación al profesorado; debemos señalar que a partir de los objetivos planteados en la presente investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

El primer objetivo específico, vinculado a identificar la valoración del profesorado sobre la relación de jerarquía de la estructura organizacional de una IE. es el segundo en mayor valoración, obteniendo 58.7% en el rango totalmente de acuerdo y 16.7% en de acuerdo, se concluye que posee una alta valoración positiva con un 75.4% y este resultado aporta significativamente a la valoración de la estructura organizacional. Sin embargo, el manejo de la autoridad de los miembros directivos es reconocido principalmente por su autoridad administrativa, siendo esta condición un limitante. Dicha autoridad podría solamente estimular el logro hacia el cumplimiento de las responsabilidades y, de no promover otro nivel de autoridad de mayor transcendencia, provocar un poder coercitivo que se traduzca en la realización obligada de las responsabilidades, simplemente, en búsqueda de satisfacer la demanda del miembro directivo. A los resultados de este factor se les considera una amenaza para la I.E.

El segundo objetivo específico consiste en identificar la valoración del profesorado sobre la relación de comunicación de la estructura organizacional de una I.E. Se puede concluir que dicha relación es la más valorada por el profesorado, obteniendo 63% en el rango de acuerdo y 24.6% en totalmente de acuerdo, por lo mismo, alcanza 87.6% entre las valoraciones más altas. Cabe destacar que el uso del canal masivo de comunicación es el que logra el mayor rango de valoración, siendo este factor una fortaleza institucional. Sin embargo, contrasta desfavorablemente la baja valoración del uso del canal personal, el mismo que debe ser analizado en mayor profundidad.

El tercer y último objetivo específico está referido a identificar la valoración del profesorado sobre la relación de coordinación de una I.E. Con base en ello se evidencia que posee una alta valoración, sin embargo es la menos valorada por el profesorado, obteniendo 43.5% en el rango totalmente de acuerdo y 45.7% en de acuerdo, representando un 89.2% en los niveles de mayor valoración. Se concluye que radica su importancia de valoración en el índice especialización de la tarea, a través de diversos mecanismos. Siendo la estrategia más valorada la frecuencia de reuniones que posee el profesorado, la misma permite líneas de coordinación para las diversas funciones y el mantenimiento del trabajo en equipo. Se determina que ante la baja valoración que posee la estrategia de acciones de inducción y la automatización de acciones permanentes para facilitar el cumplimiento de las diversas funciones del profesorado debe ser atendida prioritariamente.

La relación de coordinación permite y materializa los diversos procesos de la relación de comunicación y de jerarquía, convirtiéndose en una relación medular de la estructura organizacional y, por lo mismo, condiciona el éxito del desarrollo institucional.

## RECOMENDACIONES

Revisar los diversos procesos y dimensiones de la estructura organizacional que impactan desfavorablemente en el profesorado y priorizar la ejecución de acciones y mecanismos de mejora en dicho sistema para elevar su funcionalidad y ser apreciada en mayor medida como una organización efectiva por parte del profesorado.

Fortalecer la relación de jerarquía buscando la transcendencia del perfil del miembro directivo a través del liderazgo pedagógico, migrando de la autoridad administrativa a la autoridad ética y moral.

Potenciar la relación de comunicación, a través del canal de comunicación personal entre el profesorado y los miembros directivos, con la finalidad de dar respuesta asertiva a sus necesidades.

Atender prioritariamente en la relación de coordinación, estrategias de automatización de acciones permanentes y programas y acciones de inducción para el profesorado, con el objetivo de viabilizar el logro en sus funciones y estandarizar la especialización de la tarea.

Propiciar en la I.E. nuevas investigaciones sobre las implicancias de la estructura organizacional en los diversos agentes educativos, con la finalidad de obtener nuevo conocimiento sobre las oportunidades de mejora de la institución y promover su desarrollo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, F., Garrido, J., Olea, J. & Ponsoda, V. (2006). Fiabilidad del test. (41 – 54). Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Bracker, M. (2002) *Metodología de la investigación social cualitativa*. 3º. Edición. Nicaragua: Universidad politécnica de Nicaragua.
- Bidwell, Ch. (2001). Analyzing schools as organization: long- term permanence and short - term chang. Recuperado de: <http://www.researchgate.net/publication/242553780>
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración* 8ª. edición. México: Mc. Graw Hill /Interamericana Editores.
- Comité de Ética de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2011). *Reglamento del Comité de Ética para la Investigación con Seres Humanos y Animales de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Lima: PUCP
- Consejo Nacional de Educación. (CNE). (2007). Proyecto Educativo Nacional al 2021. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- Da Cunha, L., De Albuquerque, J., Cabral, A., Pessoa, M. y Dos Santos, S. (2011). *The setting of the organizational structure in the Third Sector: the case of EDISCA*. (Tesis de maestría). Universidad Federal do Ceará). Recuperado de: <http://www.doaj.org/doaj?func=openurl&genre=article&issn=18092276&date=2011&volume=18&issue=3&spage=385>
- Díaz, H. (2013). Nuevas tendencias y desafíos de la gestión escolar. *Nuevos enfoques de gestión*. (39 – 56). Lima: Ediciones SM S.A.C.

- Escobar-Pérez, J. y Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances de medición*, 6(2), 27-36. Recuperado de [http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3\\_Juicio\\_de\\_expertos\\_27-36.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf)
- Gallardo, A., Magallón, M. y Cerecedo, M. (2015). *Reflexiones sobre el proceso de intervención organizacional, el caso de una entidad educativa*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzaico). Recuperado de URI: <http://hdl.handle.net/11191/4350>
- George, D. y Mallery, P. (2003). *spss for Windows step by step: A Simple Guide and Reference*. 11.0 Update (4.ª ed.). Boston: Allyn & Bacon
- Gilmer, V. (2007). *Psicología Organizacional e Industrial*. Nueva York: Mc Graw Hill / Interamericana Editores.
- Gonzales, L. (2003). *El poder de la organización informal y la gestión administrativa*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44027114>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill /Interamericana Editores.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1992). *Administración en las organizaciones*. México: Mc. Graw-Hill/ Interamericana Editores.
- lafrancesco, G. (2013). *La administración pedagógica en una escuela transformadora*. Bogotá: Coripet
- Martínez, C; Krichesky, G y García, A. (2010). El orientador escolar como Agente interno de cambio. *Revista iberoamericana de educación*. (107 – 122). Madrid: CAEU.
- Ministerio de Educación. (MINEDU). (2012). *Marco el Buen Desempeño Docente*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- \_\_\_\_\_. (2012). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel.

- Montero, M. y Rodríguez, D. (2014). *Comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Iquitos-Perú. Recuperado de: <http://dspace.unapiquitos.edu.pe/bitstream/unapiquitos/395/1/tesis%20completa.pdf>
- Murillo, G. (2014). *Un estudio de caso: la innovación de la estructura organizacional a través de comunidades de práctica en Ed. Primaria en programas de Escuelas a Tiempo Completo, en Hermosillo Sonora* (Tesis de doctorado). Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 261, Hermosillo, Sonora. Recuperado de: [www.crfdies.edu.mx/sitiov2/ponencias/Ponencia-88384.pdf](http://www.crfdies.edu.mx/sitiov2/ponencias/Ponencia-88384.pdf)
- Montero, M. y Rodríguez, D. (2014). *Comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Iquitos-Perú. Recuperado de: <http://dspace.unapiquitos.edu.pe/bitstream/unapiquitos/395/1/tesis%20completa.pdf>
- Nutov, L. y Hazzan, O. (2014). An organizational engagement model as a management tool for high school principals. *Journal of educational administration*. 52(4), 469 – 486. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JEA-12-2012-0132>
- Pertuz, R. (2013). Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. *Revista electrónica de investigación educativa*, 15(3), 53-6. doi: ISSN 1607 - 4041.
- Walker, W. (2005). The strengths and weaknesses of research designs involving quantitative measures. *Journal of Research in Nursing*, 10(5), 571-82.

**APÉNDICES**



**Apéndice 1: “ DISEÑO DE MATRIZ METODOLÓGICA”**

**La valoración del profesorado sobre la estructura organizacional de una institución educativa particular**

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES
¿Cómo es la valoración del profesorado sobre la estructura organizacional de una institución educativa a través de las relaciones de jerarquía, comunicación y coordinación?	Determinar la valoración del profesorado sobre la estructura organizacional de una institución educativa particular de educación básica regular en el distrito de San Miguel, a través de las relaciones de jerarquía, comunicación y coordinación.	Identificar la valoración del profesorado sobre la relación de jerarquía de la estructura organizacional de una institución educativa particular.	Estructura organizacional de una I.E.	Relación de Jerarquía	Niveles de poder y control	Liderazgo jerárquico
					Manejo de la autoridad	Principio escalar
						Vertientes de autoridad
		Identificar la valoración del profesorado sobre la relación de comunicación de la estructura organizacional de una institución educativa particular.		Relación de comunicación	Canal de comunicación	Comunicación personal/masiva
						Comunicación directa/indirecta
						Dirección de la plana jerárquica
					Contenido del mensaje	Foco de interés
		Desarrollo secuencial del mensaje		Adecuación secuencial		
		Identificar la valoración del profesorado sobre la relación de coordinación de la estructura organizacional de una institución educativa particular.		Relación de Coordinación	División del trabajo	Especialización de la tarea
					Coordinación de funciones	Mecanismos básicos

**Apéndice 2: “ DISEÑO DEL CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO”**

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICE	Nº DE ITEM EN EL CUESTIONARIO	ESCALA DE MEDICIÓN
Relación de jerarquía	Niveles de poder y control	Liderazgo jerárquico	2.13.- El cargo o puesto jerárquico de los directivos muestra un control adecuado del poder institucional.	Escala lineal TA - Totalmente de acuerdo DA - De acuerdo NA/ND - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ED - En desacuerdo TD - Totalmente en desacuerdo
			2.2.- El cargo o puesto jerárquico es ejercido por los líderes de la institución.	Escala lineal TA - Totalmente de acuerdo DA - De acuerdo NA/ND - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ED - En desacuerdo TD - Totalmente en desacuerdo
	Manejo de la autoridad	Principio Escalar	2.10.- Los directivos, coordinadores y jefes de área, promueven expectativas en el trabajo del profesorado.	Escala lineal TA - Totalmente de acuerdo DA - De acuerdo NA/ND - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ED - En desacuerdo TD - Totalmente en desacuerdo
		Vertientes de autoridad	2.4.- Qué enunciado(s) representa(n) el perfil real de los miembros directivos. Marque las opciones que estime conveniente.	Casilla de opción múltiple - Cumplen con las diversas tareas y responsabilidades asignadas a su cargo. - Son referentes en el ámbito personal y laboral para el profesorado. - Son referentes en el ámbito profesional e influyen en la aspiración del profesorado
Relación de comunicación	Canal de comunicación	Comunicación personal/masiva	2.12.- Se promueve espacios de conversación personal y escucha activa con la finalidad de tomar decisiones de manera compartida.	Escala lineal TA - Totalmente de acuerdo DA - De acuerdo NA/ND - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ED - En desacuerdo TD - Totalmente en desacuerdo
			2.6.- Se utiliza la comunicación masiva (boletines, comunicados, afiches y/o mensajería vía mail) como medio de transferencia de información.	Escala lineal TA - Totalmente de acuerdo DA - De acuerdo NA/ND - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ED - En desacuerdo TD - Totalmente en desacuerdo
	Comunicación directa/indirecta	2.8.- Se utiliza la comunicación directa a través de reuniones y entrevistas para reforzar y retroalimentar la toma de decisiones y propuestas institucionales.	Escala lineal TA - Totalmente de acuerdo DA - De acuerdo NA/ND - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ED - En desacuerdo TD - Totalmente en desacuerdo	
		2.3.- Se utiliza medios electrónicos (intranet, web, e-mail, y /o chat,) para transmitir información institucional.	Escala lineal TA - Totalmente de acuerdo DA - De acuerdo NA/ND - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ED - En desacuerdo TD - Totalmente en desacuerdo	
	Dirección de la plana jerárquica	2.5.- El equipo directivo establece comunicación asertiva (frecuente, abierta y sincera) con el profesorado.	Escala lineal TA - Totalmente de acuerdo DA - De acuerdo	

				NA/ND - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ED - En desacuerdo TD - Totalmente en desacuerdo
	Contenido del mensaje	Foco de interés	2.14.- La información transmitida por los medios institucionales es relevante para el profesorado.	Escala lineal TA - Totalmente de acuerdo DA - De acuerdo NA/ND - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ED - En desacuerdo TD - Totalmente en desacuerdo
	Desarrollo secuencial del mensaje	Adecuación secuencial	2.9.- La información transmitida por los directivos es precisa, coherente y pertinente para el profesorado.	Escala lineal TA - Totalmente de acuerdo DA - De acuerdo NA/ND - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ED - En desacuerdo TD - Totalmente en desacuerdo
Relación de Coordinación	División del trabajo	Especialización de la tarea	2.11.- Los mecanismos de coordinación en el área en que ejerce la actividad laboral le posibilita especializarse en la tarea. Si No Fundamenta tu respuesta	Casilla de verificación Sí No  Respuesta corta
			2.1.- Existe una frecuencia de reuniones para coordinar el trabajo en equipo.	Escala lineal TA - Totalmente de acuerdo DA - De acuerdo NA/ND - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ED - En desacuerdo TD - Totalmente en desacuerdo
	Coordinación de las diversas funciones	Mecanismos básicos	2.15.- Las funciones asignadas a su cargo están acorde con las necesidades de su labor.  2.7.- Qué estrategias se promueven para facilitar el cumplimiento de las funciones del profesorado. Marque los casilleros que crea pertinente. - Acciones de inducción - Supervisión - Trabajo en equipo - Programación de planes, programas y proyectos - Control de resultados de las actividades y acciones - Automatización de acciones permanentes - Difusión de reglas o normas a través de R.I. MAPROS y/o MOF.	Escala lineal TA - Totalmente de acuerdo DA - De acuerdo NA/ND - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ED - En desacuerdo TD - Totalmente en desacuerdo  Casilla de opción múltiple - Acciones de inducción - Supervisión - Trabajo en equipo - Programación de planes, programas y proyectos - Control de resultados de las actividades y acciones - Automatización de acciones permanentes - Difusión de reglas a través del R.I. MAPROS y MOF.

### **Apéndice 3: “MODELO CARTA DE INVITACION A EXPERTOS – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO”**

Pueblo Libre, 04 de setiembre de 2017

Dr.(a) \_\_\_\_\_, Profesora Principal de la Facultad de Educación Pontificia Universidad Católica del Perú

Presente.

Me dirijo a usted en mi calidad de estudiante de la Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, me encuentro culminando dichos estudios de postgrado, estando en la fase de desarrollo metodológico de mi investigación.

La finalidad de la presente misiva es solicitarle su valiosa colaboración en la validación del instrumento que utilizaré para recabar la información requerida de la investigación titulada: “La valoración del profesorado sobre la estructura organizacional de una institución educativa particular de educación básica regular del distrito de San Miguel

”.

Por su experiencia profesional y conocimiento del tema, le agradezco anticipadamente por las observaciones y recomendaciones que me brinde para mejorar la versión final del instrumento. A fin de facilitar esta tarea, envío adjunto: matriz de coherencia, diseño del instrumento, instrumento y la hoja de registro del juez.

Espero pueda brindarme el retorno de su evaluación con hasta el jueves 14 de setiembre, teniendo como medio de contacto el presente mail: [jpajan@pucp.pe](mailto:jpajan@pucp.pe)

Agradecemos de antemano su valioso aporte.

Atentamente



Jennifer Romy Paján Lan

**Apéndice 4: “CUESTIONARIO SOBRE LA VALORACIÓN DEL PROFESORADO  
SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA PARTICULAR”**

**INSTRUCCIONES**

Estimado profesor(a), el siguiente cuestionario que consta de 15 preguntas tiene como objetivo recoger información relevante en relación a su valoración sobre la estructura organizacional de la institución, por lo mismo, su opinión es de vital importancia. Le tomará un promedio de quince minutos aplicarla y le aseguramos que, tanto su participación como sus respuestas, serán consideradas de manera confidencial y anónima. Los datos recogidos serán utilizados estrictamente con fines académicos de investigación.

Le agradecemos de antemano su disposición y colaboración

**I. DATOS INFORMATIVOS.**

Señale la respuesta que considere adecuada.

1.1. Indique su edad:

- Entre 20 a 30 años
- Entre 31 a 40 años
- De 41 años a más

1.2. Indique su género:

- Femenino
- Masculino

1.3. Tiempo de servicio en la institución:

- Entre 1 a 5 años
- Entre 6 a 10 años
- Entre 11 a 20 años
- Más de 21 años

1.4. Indique el nivel educativo en que se desempeña en la I.E.

- Ed. Inicial
- Ed. Primaria
- Ed. Secundaria
- Talleres artísticos o entrenamientos deportivos

## II. VALORACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la institución educativa donde laboras, consideras que:

2.1. Existe una frecuencia de reuniones para coordinar el trabajo en equipo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2.2. El cargo o puesto jerárquico es ejercido por los líderes de la institución.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2.3. Se utiliza medios electrónicos (intranet, web, e-mail y/o chat) para transmitir información institucional.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2.4. Qué enunciado(s) representa(n) el perfil real de los miembros directivos.  
Marque las opciones que estime conveniente.

- Cumplimiento de tareas y responsabilidades
- Referente personal y laboral
- Referente profesional e influencia en la aspiración docente

2.5. El equipo directivo establece comunicación asertiva (frecuente, abierta y sincera) con el profesorado.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2.6. Se utiliza la comunicación masiva (boletines, comunicados, afiches y/o mensajería vía mail) como medio de transferencia de información.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2.7. Qué estrategias se promueven para facilitar el cumplimiento de las funciones del profesorado. Marque los enunciados que crea pertinente.

- Acciones de inducción
- Supervisión
- Trabajo en equipo
- Programación de planes, programas y proyectos.
- Control de resultados de las actividades y acciones.
- Automatización de acciones permanentes
- Difusión de reglas o normas a través de R.I., MAPROS Y/O MOF.

2.8. Se utiliza la comunicación directa a través de reuniones y entrevistas para reforzar y retroalimentar la toma de decisiones y las propuestas institucionales.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2.9. La información transmitida por los directivos es precisa, coherente y pertinente para el profesorado.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2.10. Los directivos, coordinadores y jefes de área, promueven expectativa en el trabajo del profesorado.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2.11. Los mecanismos de coordinación en el área en que ejerce la actividad laboral le posibilita especializarse en la tarea.

- Sí
- No

Fundamente su respuesta:

---

---

---

2.12. Se promueve espacios de conversación personal y escucha activa con la finalidad de tomar decisiones de manera compartida.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2.13. El cargo o puesto jerárquico directivo refleja un control adecuado del poder institucional.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2.14. La información transmitida por los medios institucionales es relevante para el profesorado.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2.15. Las funciones asignadas a su cargo están acorde con las necesidades de su labor.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

## Apéndice 5: “HOJA DE REGISTRO DEL JUEZ - VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO”

Respetado juez:

Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento cuestionario que es parte de la investigación “La valoración del profesorado sobre la estructura organizacional de una institución educativa particular”. El presente cuestionario tiene por objetivo identificar la valoración del profesorado sobre las relaciones de jerarquía, comunicación y coordinación para obtener conocimiento relevante de la estructura organizacional de una institución educativa particular.

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de la gestión educativa como a sus aplicaciones.

Agradecemos su valiosa colaboración.

Los criterios de validación son suficiencia, claridad y coherencia, teniendo como referencia la conceptualización de los mismos según el siguiente cuadro.

Criterio	Suficiencia	Claridad	coherencia
Conceptualización	Los ítems que pertenecen a la dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.

A continuación, asigne a cada pregunta la calificación respectiva utilizando una escala de medición dicotómica, ilumine con color verde el casillero correspondiente.

SI	NO
Está de acuerdo	No está de acuerdo

Registre alguna observación para cada ítem y una observación general al término del instrumento.

## Apéndice 6: “MATRIZ DE CONSISTENCIA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO”

VARIABLE: Estructura organizacional de una I.E.

DIMENSIÓN, INDICADOR E ÍNDICE		Nº	ITEM	CRITERIO DE EVALUACIÓN					
				suficiencia		Claridad		coherencia	
RELACIÓN DE JERARQUÍA	- Niveles de poder y control ➤ Liderazgo jerárquico	01	El cargo o puesto jerárquico de los directivos muestra un control adecuado del poder institucional.	SI	NO	SI	NO	SI	NO
		Observación del ítem:							
		02	El cargo o puesto jerárquico es ejercido por los líderes institucionales.	SI	NO	SI	NO	SI	NO
	Observación del ítem:								
	- Manejo de la autoridad ➤ Principio escalar	03	El rol de los directivos, coordinadores y jefes de área, promueven expectativas en el trabajo de los docentes.	SI	NO	SI	NO	SI	NO
		Observación del ítem:							
04		Qué enunciado(s) representa(n) el perfil real de los miembros directivos. Marque las opciones que estime conveniente.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Observación del ítem:									
RELACIÓN DE COMUNICACIÓN	- Canal de comunicación ➤ Comunicación personal/masiva	05	Se promueve espacios de conversaciones personales y escucha activa con la finalidad de la toma de decisiones compartidas.	SI	NO	SI	NO	SI	NO
		Observación del ítem:							
		06	Se utiliza la comunicación masiva (boletines, comunicados, afiches y mensajería vía mail) como medio de transferencia de información.	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Observación del ítem:									

	➤ Comunicación directa/indirecta	07	Se utiliza comunicación directa a través de reuniones y entrevistas para reforzar y retroalimentar la toma de decisiones y propuestas institucionales.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
		Observación del ítem:								
		08	Se utiliza medios electrónicos (intranet, web, e-mail, y chat) para transmitir información institucional.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Observación del ítem:									
	➤ Dirección de la plana jerárquica	09	El equipo directivo establece comunicación asertiva, es decir, se evidencia frecuente, abierta y/o sincera con los docentes.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
		Observación del ítem:								
	- Contenido del mensaje ➤ Foco de interés	10	La información transmitida por los medios institucionales es relevante para el docente.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
		Observación del ítem:								
	- Desarrollo secuencial del mensaje ➤ Adecuación secuencial	11	La información transmitida es precisa, coherente y pertinente para el docente.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Observación del ítem:										
RELACIÓN DE COORDINACIÓN	- División del trabajo ➤ Especialización de la tarea	12	Los mecanismos de coordinación en el área en que ejerce la actividad laboral le posibilita especializarse en la tarea.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
		Observación del ítem:								
	- Coordinación de las diversas funciones	13	Existe una frecuencia pertinente para coordinar el trabajo en equipo.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
		Observación del ítem:								
		14	Las funciones asignadas a su cargo le permiten ejercer eficazmente la labor encomendada.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	

	➤ Mecanismos básicos	Observación del ítem:							
		15	Se promueve diversas estrategias que facilitan el cumplimiento de las funciones. Marca los casilleros que crea pertinente.	SI	NO	SI	NO	SI	NO
		Observación del ítem:							
Observación del instrumento:									

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ:

FORMACIÓN ACADÉMICA:

ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL:

TIEMPO:

CARGO ACTUAL:

INSTITUCIÓN:



## Apéndice 7: “CARTA DE INVITACIÓN – PRUEBA DE VALIDACIÓN DE APLICACIÓN INSTRUMENTO”

Miguel, 25 de setiembre de 2017

Lic. \_\_\_\_\_  
Director del Centro Educativo \_\_\_\_\_  
Presente.

Me dirijo a usted en mi calidad de estudiante de la Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, me encuentro culminando dichos estudios de postgrado, estando en la fase de desarrollo metodológico de mi investigación.

La finalidad de la presente misiva es compartirle que mi investigación, titulada “La valoración del profesorado sobre la estructura organizacional de una institución educativa particular de educación básica regular del distrito de San Miguel”, posee el siguiente objetivo:

- Determinar la valoración del profesorado sobre la estructura organizacional de una institución educativa particular de educación básica regular en el distrito de San Miguel, a través de las relaciones de jerarquía, comunicación y coordinación.

Para llevar a cabo y con éxito dicho objetivo, es imprescindible aplicar previamente un proceso de confiabilidad y validación en una institución educativa que posea un equipo de profesorado relevante y pertinente, acorde con el profesorado censal escogido para la investigación, en este caso los docentes del \_\_\_\_\_.

Me permito, por ello, abusar de su amabilidad, solicitándole la realización de una prueba piloto con el profesorado de su institución educativa, su aplicación sería con un promedio de 30 docentes. Es importante resaltar que dicho trabajo de campo se realizaría guardando el anonimato y la confidencialidad respectiva para cada uno de los participantes, utilizando como medio el canal virtual, enviando un link con el cuestionario respectivo vía mail y asignando a un investigador invitado el monitoreo respectivo.

Desde ya, nuestro compromiso con su institución sería entregarle los resultados obtenidos, con la finalidad que sean utilizados en la orientación de la toma de decisiones, la búsqueda de la mejora continua y el desarrollo institucional, aspectos tan apreciados en la gestión educativa de hoy.

A fin de facilitar su aceptación, envío adjunto el diseño del instrumento en mención, cronograma de aplicación y link con cuestionario virtual. Espero pueda enviarme su respuesta en el marco de la presente semana, teniendo como medio de contacto el presente mail: [jpajan@pucp.pe](mailto:jpajan@pucp.pe)

Agradecemos de antemano su valioso aporte.

Atentamente



Jennifer Romy Paján Lan

## Apéndice 8: “CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO”

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Jennifer Paján Lan, de la Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es recoger información relevante en relación a la valoración del profesorado sobre la estructura organizacional de una institución educativa de educación básica regular del distrito de San Miguel.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá completar una encuesta. Esto tomará aproximadamente 15 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación solo de ingreso y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Jennifer Paján Lan. He sido informado(a) de que la meta de este estudio es recoger información relevante en relación a la valoración del profesorado sobre la estructura organizacional de la institución educativa.

Me han indicado también que tendré que responder un cuestionario, lo cual tomará aproximadamente 15 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al mail [jpajan@pucp.pe](mailto:jpajan@pucp.pe) o al teléfono 979768532.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Jennifer Paján Lan al mail o teléfono anteriormente mencionado.

-----  
Nombre del Participante  
(en letras de imprenta)

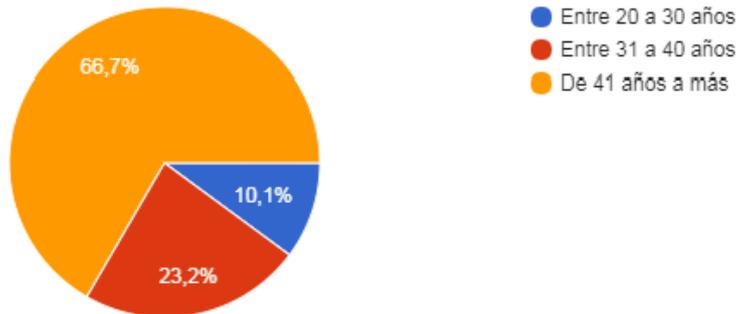
-----  
Firma del Participante

-----  
Fecha

## Apéndice 9 - APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO POR PLATAFORMA VIRTUAL ESTADÍSTICA OBTENIDA

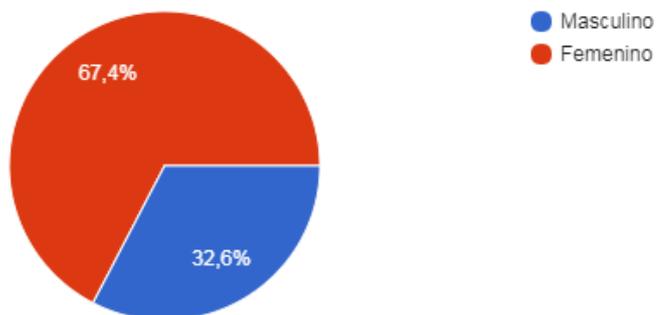
### 1.1. Indique su edad

138 respuestas



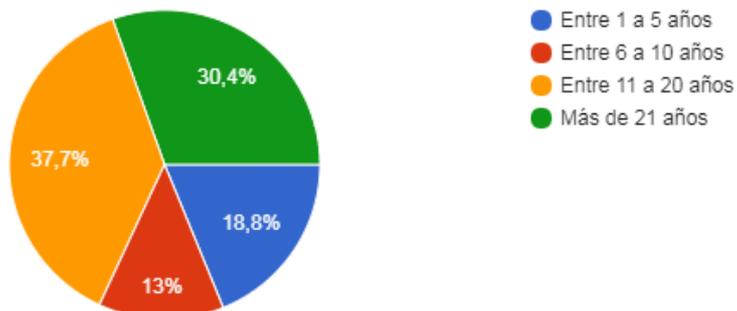
### 1.2. Indique su género

138 respuestas



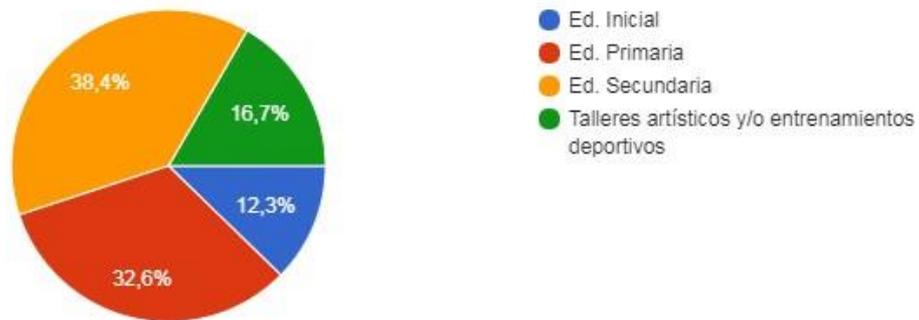
### 1.3. Tiempo de servicio en la Institución

138 respuestas



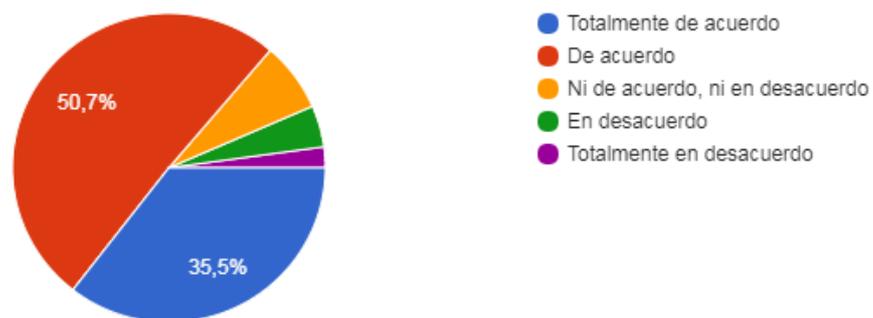
#### 1.4. Indique el nivel educativo en que se desempeña

138 respuestas



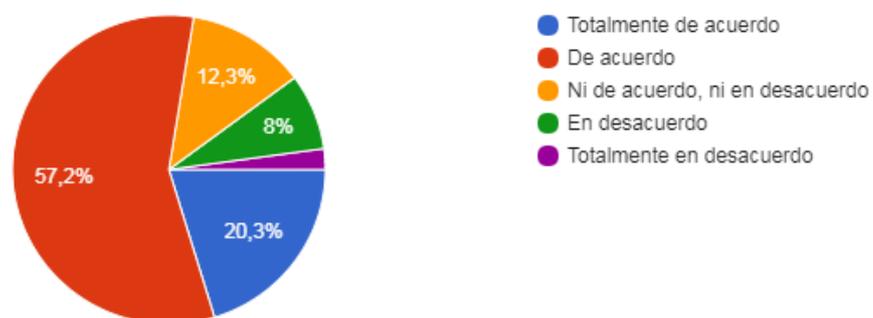
#### 2.1. Existe una frecuencia de reuniones para coordinar el trabajo en equipo.

138 respuestas



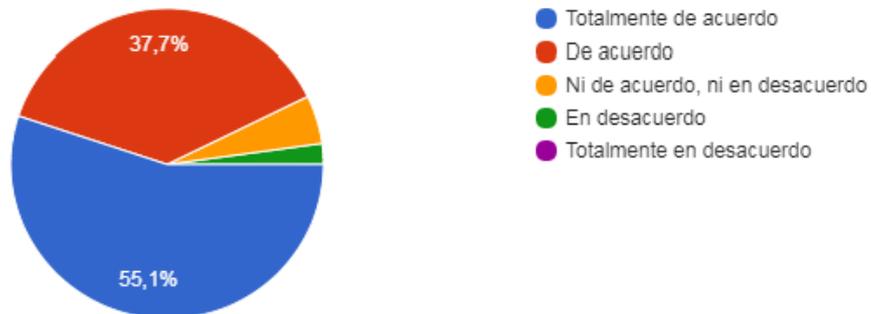
#### 2.2. El cargo o puesto jerárquico es ejercido por los líderes de la institución.

138 respuestas



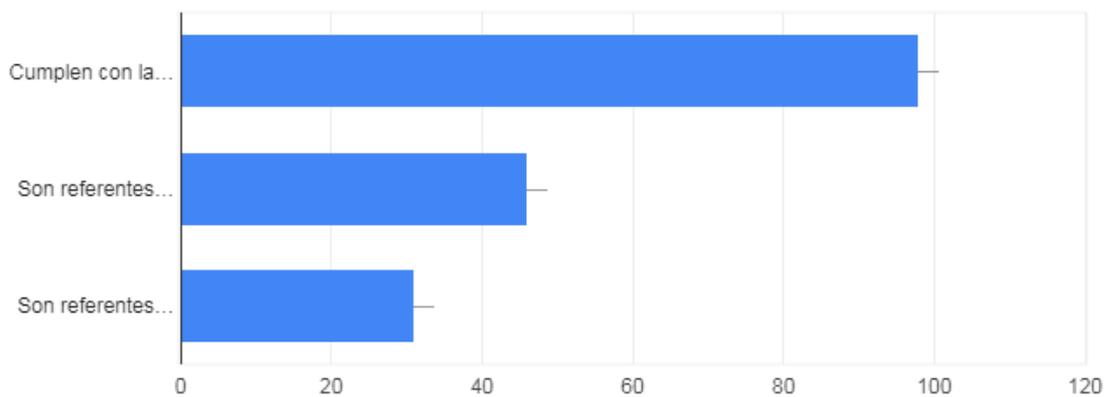
### 2.3. Se utiliza medios electrónicos (intranet, web, e-mail y/o chat) para transmitir información institucional.

138 respuestas



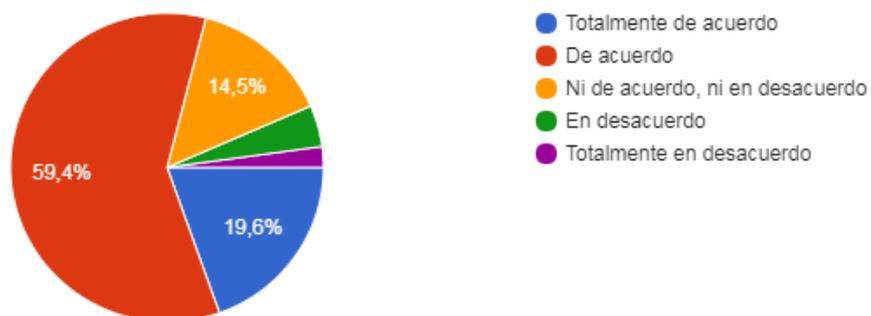
### 2.4. Qué enunciado(s) representa(n) el perfil real de los miembros directivos. Marque las opciones que estime conveniente.

138 respuestas



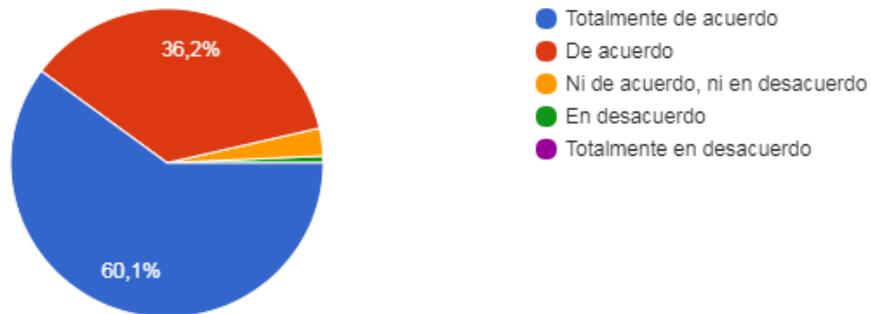
### 2.5. El equipo directivo establece comunicación asertiva (frecuente, abierta y sincera) con el profesorado.

138 respuestas



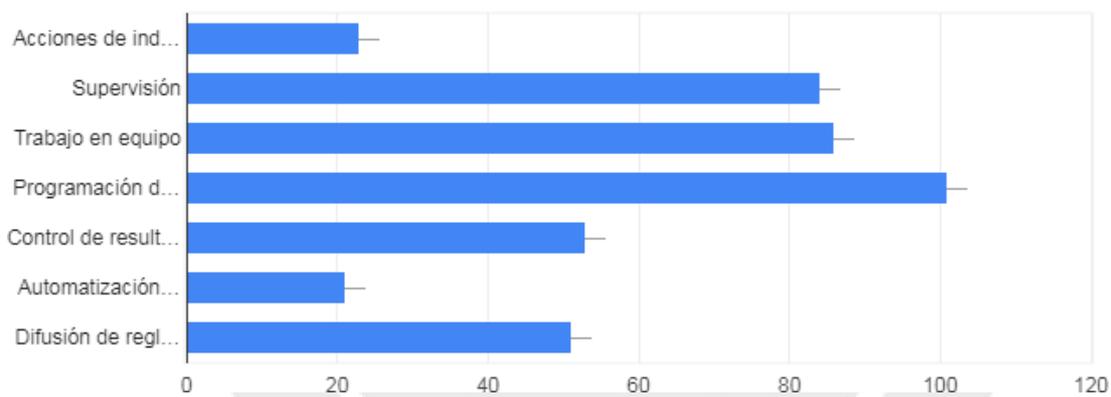
2.6. Se utiliza la comunicación masiva (boletines, comunicados, afiches y/o mensajería via mail) como medio de transferencia de información.

138 respuestas



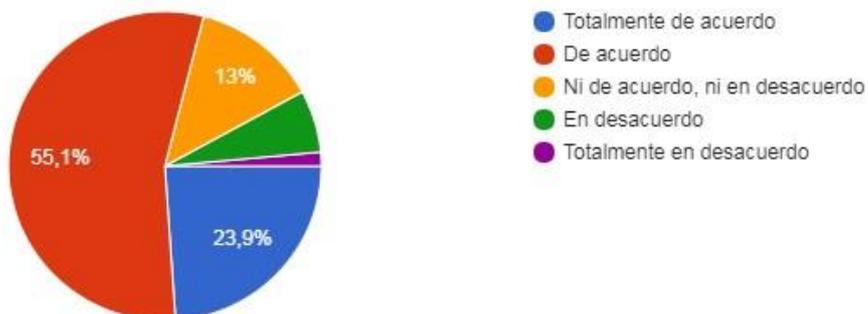
2.7. Qué estrategias se promueven para facilitar el cumplimiento de las funciones del profesorado. Marque los enunciados que crea pertinente.

138 respuestas



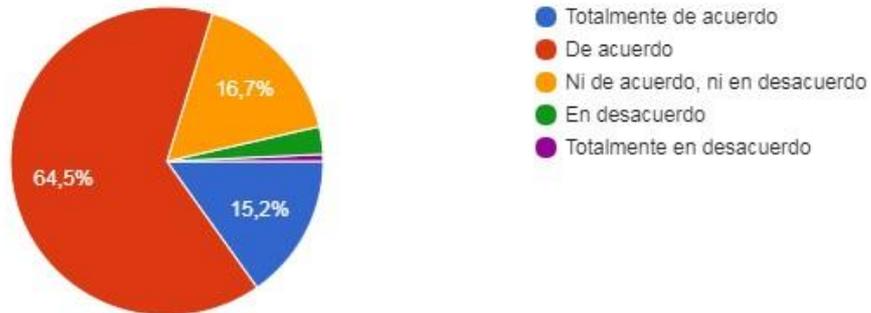
2.8. Se utiliza la comunicación directa a través de reuniones y entrevistas para reforzar y retroalimentar la toma ...iones y las propuestas institucionales.

138 respuestas



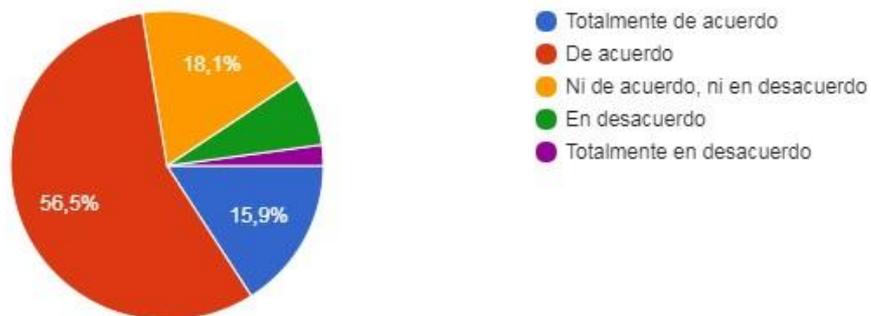
2.9. La información transmitida por los directivos es precisa, coherente y pertinente para el profesorado.

138 respuestas



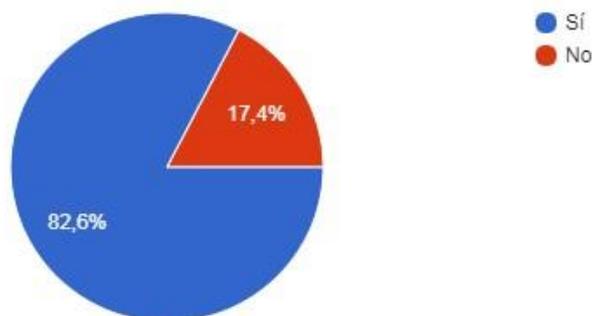
2.10. Los directivos, coordinadores y jefes de área, promueven expectativa en el trabajo del profesorado.

138 respuestas



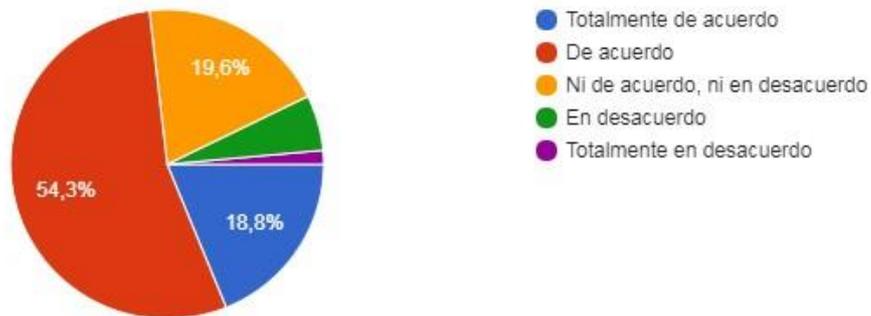
2.11. Los mecanismos de coordinación en el área en que ejerce la actividad laboral le posibilita especializarse en la tarea.

138 respuestas



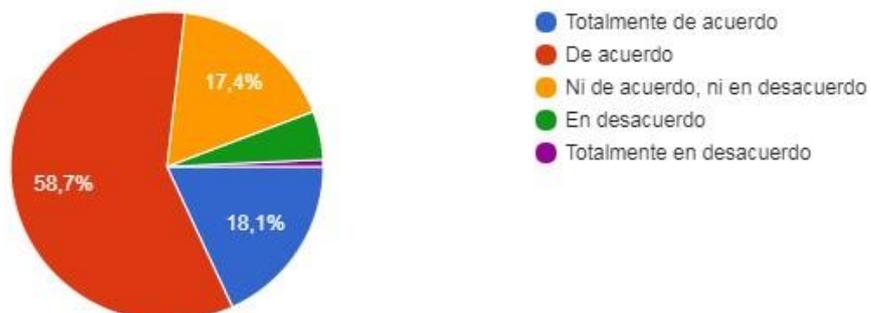
2.12. Se promueve espacios de conversación personal y escucha activa con la finalidad de tomar decisiones de manera compartida.

138 respuestas



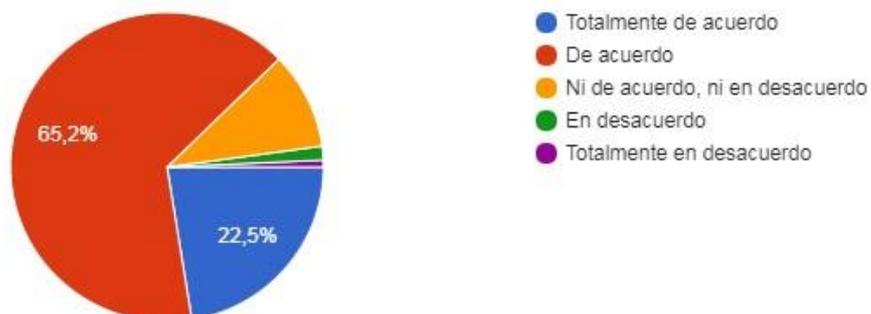
2.13. El cargo o puesto jerárquico directivo refleja un control adecuado del poder institucional.

138 respuestas



2.14. La información transmitida por los medios institucionales es relevante para el profesorado.

138 respuestas



## 2.15. Las funciones asignadas a su cargo están acorde con las necesidades de su labor.

138 respuestas

