



# Un modelo de Estructura Organizacional para el centro educativo desde los aportes de la Teoría de la Organización

A model of Organizational Structure for the Educational Center from the contributions of the Organization Theory

Volumen 23, Número 2

Mayo - Agosto

pp. 1-28

Juan Antonio Arroyo Valenciano

## Citar este documento según modelo APA

Arroyo Valenciano, Juan Antonio. (2023). Un modelo de Estructura Organizacional para el centro educativo desde los aportes de la Teoría de la Organización. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 23(1), 1-28. Doi. <https://doi.org/10.15517/aie.v23i2.51618>

## Un modelo de Estructura Organizacional para el centro educativo desde los aportes de la Teoría de la Organización

A model of Organizational Structure for the Educational Center from the contributions of the Organization Theory

Juan Antonio Arroyo Valenciano<sup>1</sup>

**Resumen:** Las organizaciones constituyen el medio ubicuo, creado por el ser humano e integrado por él que, en el devenir de su evolución y desarrollo, le ha proporcionado los más altos estados de satisfacción y bienestar: social, económico, político, cultural y educativo, entre otros. Para lograr tal satisfacción y bienestar, las organizaciones requieren de una estructura que les garantice alcanzar sus objetivos. Lo señalado fundamenta el objetivo de este ensayo: analizar los modelos propuestos por la teoría de la organización y los científicos en administración para definir y estudiar la estructura, con el objetivo de demostrar que tales modelos se han limitado a señalar la relevancia de la estructura y sus elementos, sin llegar a establecer una propuesta para su diseño. Para cumplir con tal objetivo se desarrolló una investigación teórico-documental, la cual definió como unidad de estudio las principales obras publicadas sobre Estructura de Organizaciones, y como categorías de análisis se establecieron las siguientes: la delimitación del concepto de estructura, elementos de la estructura y modelo de estructura. Los resultados del ensayo permitieron identificar seis modelos, mediante los cuales tanto la teoría de la organización como los científicos han determinado qué es la estructura, cuáles son sus componentes y cómo se configuran para alcanzar los objetivos de la organización. A partir de los hallazgos obtenidos se presenta una propuesta de modelo de estructura para las organizaciones educativas del sistema educativo costarricense. En las conclusiones se destaca la importancia de la estructura para las organizaciones y, en particular, para las organizaciones educativas, se aclara además que el modelo propuesto para el sistema educativo costarricense; representa un esfuerzo, cuyo fin principal es inducir y profundizar sobre el estudio de la estructura en los centros educativos.

**Palabras clave:** estructura administrativa, organización educativa, gestión educativa.

**Abstract:** Organizations constitute the ubiquitous environment, created by the human being and integrated by him, which, in the course of his evolution and development, has provided him with the highest states of satisfaction and well-being: social, economic, political, cultural and educational, among others. To achieve such satisfaction and well-being, the organization requires a structure that guarantees that it achieves its objectives. What has been stated is the fundamental purpose of this essay: to analyze the models proposed by organization theory and management scientists, to define and study the structure, with the aim of demonstrating that such models have limited themselves to pointing out the relevance of the structure and its elements, without actually establishing a proposal for its design. In order to fulfill this purpose and objective, a documentary theoretical investigation was demonstrated, which defined the main published works on: Structure of Organizations as a study unit. And as categories of analysis are established: delimitation of the concept of structure, elements of the structure and structure model. The results of the essay allowed to identify six models, by means of which both the theory of the organization and the scientists have determined: what is the structure, what are its components and how they are configured, to achieve the objectives of the organization. Based on the achievements obtained, a proposal for a structure model for the educational organizations of the Costa Rican educational system is developed. In the conclusions, the importance of the structure for organizations and in particular for educational organizations is highlighted, clarifying that the model proposed for the Costa Rican educational system represents an effort, whose main purpose is to induce and deepen the study of the structure in the schools.

**Keywords:** administrative structure, educational organization, educational management.

---

<sup>1</sup> Profesor Asociado de la Escuela de Administración Educativa, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica. Sub Director del Posgrado en Ciencias de la Educación. Magister Scientiae en Administración Pública de la misma universidad. Orcid <https://orcid.org/0000-0002-3092-3872>

Dirección electrónica: [JUAN.ARROYO@ucr.ac.cr](mailto:JUAN.ARROYO@ucr.ac.cr)

**Ensayo recibido:** 30 de junio, 2022

**Enviado a corrección:** 26 de setiembre, 2022

**Aprobado:** 27 de marzo, 2023

## 1. Introducción

Las sociedades avanzan y se desarrollan a través de las asociaciones que han constituido los seres humanos, las cuales, reguladas por un conjunto de normas, buscan el logro de un determinado fin. La vida de las personas gira en función de las organizaciones, por lo que podría plantearse que estas forman parte de la cotidianidad. Al respecto Mintzberg (1991), señala: “la nuestra se ha convertido, para bien y para mal, en una sociedad de organizaciones” (p. XIII). De ahí la relevancia de la afirmación planteada por Etzioni:

Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización, y cuando llegue el día del entierro la organización más grande de todas el Estado deberá otorgar su permiso oficial. (1975, p. 1)

Las organizaciones constituyen, por tanto, el principal instrumento social de desarrollo humano. Sin embargo, cuando se trata de investigarlas, se debe considerar que, a primera instancia, solo percibimos un conjunto de rasgos; los cuales las caracterizan ante la sociedad en virtud de ciertas propiedades que se les asocian por una convención socialmente aceptada y que pueden ir desde el edificio donde se ubica, la vestimenta de quienes trabajan en ellas o, el producto o servicio que ofrecen, lo cual no deja de resultar vago y abstracto, por cuanto las organizaciones son en esencia más que esa simple percepción sensorial que podríamos llamar imagen.

Al estudiar las organizaciones se debe trascender esa imagen sensorial, y de forma concreta incursionar y auscultar su composición para descubrir el principio fundamental que constituye su propia naturaleza e identidad: la Estructura organizacional. La estructura constituye los cimientos que sostiene a la organización (Fernández, 2019), es la que hace que las organizaciones puedan nacer, crecer y perdurar en el tiempo, sobre ella operan las permanencias y las transmutaciones necesarias para alcanzar con eficiencia y de forma eficaz los objetivos organizacionales. La estructura es el principio, la esencia misma de la organización que responde a una orientación estratégica concreta (Garza, 2019); es decir, cada organización posee una estructura que le es propia y está determinada por su misión y visión.

En relación con lo anterior, este ensayo tiene por objetivos analizar los modelos propuestos por la teoría de la organización y por los científicos en administración para definir y estudiar la estructura, con el objetivo de demostrar que tales modelos se han limitado a señalar la relevancia de la estructura y sus elementos, sin llegar a establecer una propuesta para trazar su diseño. Y plantear un modelo de estructura para las organizaciones educativas del sistema educativo costarricense. El modelo que se plantea surge porque los modelos formulados por la teoría de la organización y los científicos en administración no son apropiados para las organizaciones educativas; y por tanto su implementación pone en riesgo los resultados educativos propuestos, al generar una estructura de centro educativo mecánica y burocrática, distante de sus objetivos y procedimientos, así como de su entorno el cual ejerce una importante influencia en la cultura y clima organizacional (Cantón, 2003).

Para cumplir con tal finalidad se procedió a desarrollar un análisis teórico documental, el cual, conforme a lo planteado por Gómez (2012) y Alves et al. (2014), permitió establecer las relaciones, diferencias y posturas sobre el estado actual del conocimiento con respecto a la delimitación del concepto de estructura, sus elementos y modelos. El análisis teórico documental estableció como unidad de estudio las principales obras publicadas en el área de la Teoría de la Administración y de la Organización, afines al estudio de la Estructura de las Organizaciones, en el período comprendido entre las dos primeras décadas del siglo XX, cuando surgen las primeras ideas sobre estructura, expuestas por Taylor (1913) y Fayol (1916), hasta la primera década del siglo XXI, con los planteamientos más recientes de estructura organizativa, propuestos por Moreno-Luzón et al., (2001).

Mediante la aplicación del método descriptivo, cada unidad de estudio fue sometida a un proceso de comparación que consideró tres aspectos relevantes para desarrollar el análisis documental: el primero, identificar si la obra delimita de forma explícita o implícita el concepto de Estructura; el segundo, determinar si realiza una propuesta de los elementos que deben integrar la estructura de una organización; el tercero, relacionado con la propuesta de un modelo o prototipo capaz de explicar la forma en que cada uno de los elementos de la estructura se integran, funcionan e interactúan.

Según el criterio definido para determinar cada unidad de estudio y el intervalo cronológico establecido, se recurrió a buscadores y bases de datos científico-académicos como Google Académico, EBSCO Information Services, eLibro.net y ScienceDirect, tal indagación estableció como las principales obras de investigación las propuestas por: Taylor

(1913), Fayol (1916), Taylor (1916), Drucker (1954), Mintzberg (1979), Morgan (1986), Détrie (1995) y Moreno-Luzón et al. (2001).

Para cumplir con su misión este ensayo científico se organiza en dos apartados: el primero, denominado desarrollo del tema y el segundo conclusiones finales. El apartado desarrollo del tema se integra por tres subapartados, en el primero se plantea la evolución del concepto Estructura organizacional, desde los aportes dados por la teoría de la organización y la administración a través de los enunciados y nociones planteadas por un grupo de connotados expertos en administración. El segundo describe los seis modelos de Estructura organizacional, identificados a partir de la exploración y análisis de las unidades de estudio, su presentación se ordena conforme las siguientes categorías de análisis: delimitación del concepto de estructura, elementos de la estructura y modelo de estructura propuesto. Importante indicar que los hallazgos obtenidos producto del análisis teórico documental, son valorados a partir de las apreciaciones manifestadas en obras actuales, por autores como: Espinoza (2009), Robbins y Judge (2009), Gullo y Nardulli (2015), Gilli (2017) y Revuelto-Taboada (2018). Esto con el fin de determinar la actualidad y relevancia de los aspectos señalados en los modelos identificados. El tercer subapartado, a partir de las consideraciones y valoraciones realizadas en los dos apartados anteriores, se avoca a desarrollar la propuesta de un modelo de estructura apropiado para las organizaciones educativas, en función de su cometido social.

## 2. Desarrollo del Tema

### 2.1 Evolución del concepto Estructura Organizacional

La palabra estructura proviene del latín y está compuesta por dos componentes léxicos: *structus*, que significa construido y el sufijo *ura*, que expresa actividad o resultado. Por consiguiente, desde el ámbito de la etimología; estructura se delimita como el resultado de lo construido o fabricado.

Desde el ámbito de la semántica, el concepto estructura asume dos significados, el primero, de carácter perceptible o tangible, que la delimita como la forma en que se ordenan e interactúan las partes de un todo, creando un marco llamado armun, que soporta al todo para el desarrollo de la organización (Izquierdo, 2019). El segundo significado, de carácter menos sensible o más intangible, la determina como el sistema de conceptos coherentes y enlazados que tienen por finalidad precisar la esencia de la organización.

La estructura por tanto se percibe como un todo, compuesto por dos tipos de elementos: los de naturaleza intangible, fundamentales para el desarrollo, ejecución y funcionamiento de todas y cada una de las tareas que se desarrollan en la organización, entre ellos: instrucciones, normas, procedimientos y protocolos; y los elementos de naturaleza tangible: las unidades de gestión, órganos esenciales para producir el servicio o producto que la organización brinda, y que a la vez le dan forma e imagen, entre los cuales se pueden enunciar: los departamentos, coordinaciones, comités y dirección.

Desde el ámbito de la de la teoría de la organización y de la administración, el concepto de estructura ha asumido diferentes definiciones. La Tabla 1 presenta una síntesis de los principales enunciados conceptuales, que connotados científicos en el campo de la administración, han planteado con respecto al concepto.

**Tabla 1**  
**Aproximaciones conceptuales de Estructura según científicos, 1913-2005.**

Cientista	Concepto
Taylor (1913)	Elemento capaz de desarrollar al más alto grado de perfección cada una de las ramas de la empresa para una prosperidad permanente.
Fayol (1916)	Organismo de constitución social y material que permite a la empresa desarrollar sus funciones con eficiencia.
Spencer (1947)	Trama de posiciones y de interrelaciones mutuas mediante las cuales se pueden explicar las interdependencias de las partes que componen la sociedad.
Melinkoff (1969)	Patrón de diseño o modelo con el que se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.
Blau (1975)	Distribución de las personas en diferentes líneas que influyen el papel de ellas en sus relaciones.
Meyer y Rowan (1977)	Prácticas y procedimientos definidos por los conceptos racionalizados prevalecientes sobre el trabajo organizacional y que están institucionalizados en la sociedad.
Ranson et al. (1980)	Medio complejo de control que se produce y recrea continuamente por la interacción, pero que determina, al mismo tiempo, esa interacción.
Drucker (1988)	Medio indispensable para alcanzar los objetivos del negocio
Kast y Rosenzweig (1990)	Todo unitario organizado, constituido por dos o más partes interdependientes y delimitado por los límites de su ambiente.
Détrie (1995)	Conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir, y el modo de comunicación entre cada unidad.
Lévy-Strauss (1995)	Esquema conceptual que rige y define las prácticas.
Mintzberg (1997)	Todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de estas.
Piaget (1999)	Sistema de transformaciones que supone ciertas leyes, implica tres caracteres: totalidad, transformación y autorregulación.
Moreno-Luzón et al. (2001)	Marco de referencia sobre el cual reposan los medios materiales, humanos, las relaciones, la toma de decisiones y las actividades de la organización.
Robbins y Coulter (2005)	La distribución formal de los empleos dentro de una organización.

**Fuente:** Elaboración propia con la información de los científicos.

El análisis de las aproximaciones conceptuales según los científicos permite plantear las siguientes premisas:

- a. La estructura se delimita como el esquema teórico de disposición de las partes y componentes, de las relaciones e interacciones, de las prácticas y funciones, de los procedimientos y normas de un todo real y complejo denominado organización, que tiene por finalidad autorregular y transformar a la organización para que cumpla con sus objetivos y logre su misión y visión.
- b. La estructura como un todo está constituida por una parte de naturaleza intangible y otra parte de naturaleza tangible. La parte de naturaleza intangible tiene como función orientar y coordinar los procesos necesarios para la planificación, dirección, desarrollo, ejecución de todas y cada una de las tareas que se desarrollan en la organización, como lo son: las normas y reglas, las instrucciones y procedimientos, los manuales y protocolos, así como el uso y aplicación de la tecnología.
- c. La parte de naturaleza tangible tiene por función producir el servicio o producto que brinda la organización y que de una u otra forma se percibe con mayor facilidad en la organización: dirección, gerencia, jefaturas, coordinaciones, departamentos, laboratorios y talleres entre otros.
- d. La estructura produce el marco ideológico de la organización; es decir, el conjunto de ideas, normas y reglas fundamentales relativas al gobierno y a la vida que caracteriza su pensamiento en un período determinado.
- e. La estructura ordena a sus miembros hacia el logro de la misión y visión, cada miembro es colocado de modo conveniente, conforme a sus competencias y a un plan en términos del resultado final que se pretende alcanzar. Además, satisface las necesidades de realización y estimula las competencias de cada uno de los colaboradores.
- f. La estructura engendra la identidad y cultura de la organización mediante la definición de un conjunto de relaciones interpersonales: costumbres, tradiciones y modos de vida, y la generación de una serie de productos: intelectuales, artísticos, científicos, religiosos y tecnológicos entre otros.
- g. La estructura promueve el cambio e innovación de la organización al incorporar procesos de autorregulación y transformación, con la finalidad de que su servicio o producto este por encima de los demás dada su calidad y excelencia.

## 2.2 Hallazgos de la investigación teórico documental sobre Estructura Organizacional

Los resultados de la investigación teórico-documental de las unidades de estudio permitieron identificar seis modelos a través de los cuales se ha tratado de describir la estructura de una organización. El estudio de cada modelo identificado se presenta en orden cronológico y se desarrolla conforme a las categorías de análisis: delimitación del concepto de Estructura, elementos o partes de la estructura y modelo de estructura propuesto. Se enfatiza que la extensión del análisis de los modelos no es análoga, por cuanto está limitada por la amplitud en que los fundamentos teórico conceptuales fueron expuestos por sus autores en las obras investigadas.

### 2.2.1 Modelo Científico-Funcionalista (1916)

Los aportes de los teóricos clásicos de la administración permitieron el desarrollo de un modelo de estructura científico-funcionalista, afín con las ideas en boga relacionadas con la administración, que se fortalece y complementa a partir de los catorce principios generales de la administración establecidos por Fayol (1916), y de los cuatro principios fundamentales de la administración científica enunciados por Taylor (1916).

El modelo científico-funcionalista no plantea una delimitación explícita del concepto Estructura. No obstante, a partir de la delimitación señalada por Fayol (1916), acerca de la noción de organizar, se desprende que la estructura es concebida como un organismo de constitución social y material que le permite a la empresa, de forma independiente a su tamaño y complejidad, desarrollar sus funciones u operaciones esenciales con eficiencia. Al respecto, Espinoza (2009) señala que, para el fayolismo; la estructura que permite a la organización alcanzar sus fines representa una dualidad entre lo material y lo humano.

Con respecto a los elementos que constituyen la estructura de la organización, el modelo científico-funcionalista identifica seis partes, cada una de ellas relacionada con una de las funciones que desarrolla la empresa, como se aprecia en la Tabla 2.

**Tabla 2**  
**Partes de la organización y sus funciones según el modelo científico-funcionalista, 1916.**

Parte	Función
Técnica	Producción, fabricación y transformación.
Comercial	Compras, ventas y permutas.
Financiera	Búsqueda y administración de capitales.
Seguridad	Protección de los bienes y de las personas.
Contabilidad	Inventarios, balances, precios de costo y estadísticas.
Administrativa	Previsión, organización, mando, coordinación y control de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia con base en Fayol (1916).

Fayol (1916) considera que de las seis partes, la administrativa está relacionada con la constitución social o humana de la estructura, y que para su “buen funcionamiento y salud” (p. 23), requiere observar un conjunto de condiciones que denomina principios, los cuales se detallan en la Tabla 3.

**Tabla 3**  
**Principios de la Administración según Fayol (1916)**

Principio	Descripción
División del trabajo	Finalidad de producir más y mejor con el mismo esfuerzo.
Autoridad	Derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.
Disciplina	Obediencia y aplicación de la actividad conforme a las convenciones establecidas.
Unidad de mando	Una persona solo debe recibir órdenes de un jefe.
Unidad de dirección	Un solo programa para un conjunto de operaciones que llevan al mismo fin
Subordinación	El interés de la empresa prevalece sobre el interés de la persona.
Remuneración	Debe ser equitativa y generar satisfacción tanto a la persona como a la empresa.
Centralización	Todo en la empresa debe converger en la dirección, y de ella deben partir las órdenes que ponen en movimiento todas sus partes.
Orden	Implica un lugar apropiado en la empresa para cada persona según su puesto y, a la vez, cada persona, según su puesto, en el lugar apropiado.
Jerarquía	Sucesión de jefaturas de la empresa, que va de la autoridad superior hasta la inferior.
Equidad	Ejercicio de emplear la buena voluntad y el sacrificio para interpretar y actuar con benevolencia y justicia.
Estabilidad	Oportunidad para permitir a las personas el tiempo para que puedan rendir un trabajo apreciable.
Iniciativa	Libertad para que las personas puedan concebir ideas y desarrollarlas dentro de los límites de autoridad y disciplina.
Unión	La armonía y la alianza del personal, conforman la fuerza relevante para la coordinación de esfuerzos.

**Fuente:** Elaboración propia con base en Fayol (1916).

Por su parte, con una visión orientada hacia la constitución material de la estructura, Taylor (1913) llegó a proponer que la gestión moderna debía proceder “al diseño y construcción de una Estructura de la máxima eficiencia” (1913, p. 28), capaz de desarrollar cada una de sus partes o ramas “a su más alto grado de perfección, de manera que la prosperidad pueda ser permanente” (1916, p. 133), para lo cual instituyó los siguientes cuatro principios fundamentales:

- Desarrollar el trabajo de las personas mediante un método científico
- Dividir el trabajo con base en la especialización
- Seleccionar y entrenar a las personas mediante un proceso científico
- Garantizar la cooperación entre la gerencia y el personal.

A partir de lo expuesto, se puede establecer que el modelo de estructura científico-funcionalista propone una estructura organizacional constituida por seis partes, cada una de ellas corresponde a una de las seis funciones tradicionales desarrolladas por las empresas de la época: técnica, comercial, financiera, seguridad, contabilidad y administrativa. Tales partes debían estar integradas y generar “entre si una estrecha dependencia” (Fayol, 1916, p. 8), le corresponde a la parte administrativa la tarea de promover la coordinación de esfuerzos y de armonizar los actos entre cada una de ellas, para tal fin se debía guiar por los principios generales y fundamentales, los cuales llegaron a constituir una especie de código, para lograr el éxito y la satisfacción de los intereses de la empresa. Según Fayol cada principio de este código representaba una guía para orientar y únicamente “ser útil a los que conocen el camino” (1916, p. 46).

El modelo de estructura científico-funcionalista desarrollado por los teóricos clásicos proporcionó valiosa información para comprender la estructura de las organizaciones e incidir en su diseño, hasta los años 70 del siglo XX. Sin embargo, como lo plantean Robbins y Judge (2009), con el cambio de los tiempos, tales principios y fundamentos de la estructura han evolucionado, algunos han perdido relevancia, como la “cadena de mando, autoridad y unidad de mando, debido a los adelantos en la tecnología de la información y la tendencia a ceder poder a los empleados” (p. 522).

La principal debilidad que se le asocia al modelo de estructura científico-funcionalista reside en haber considerado que el ambiente y la tecnología fuesen invariables y no incidieran sobre las organizaciones, sin embargo, los cambios en las condiciones del entorno y el desarrollo de la tecnología son factores relevantes que modifican los propósitos de las organizaciones y dan origen a nuevos modelos organizacionales (Gilli, 2017).

### *2.2.2 Modelo de análisis de actividades, decisiones y relaciones (1954)*

Drucker (1954) desarrolla el modelo de análisis de actividades, decisiones y relaciones, el cual define la estructura de la organización como “un medio indispensable para alcanzar los objetivos del negocio” (p. 257). A la vez, propone que la estructura debe dirigir su esfuerzo hacia un fin y contener el menor número de niveles gerenciales y de mando. Desde su visión, la organización solo alcanzaría una estructura sólida, efectiva y perdurable, si logra resolver dos problemas: el primero, definir la clase de estructura que necesita, y; el segundo, determinar cómo construir tal clase de estructura.

Drucker (1954) identifica tres elementos esenciales en la estructura de una organización: las acciones, las decisiones y las relaciones. Para él, tales elementos fueron desconocidos por el modelo de estructura científico-funcionalista, que parte del supuesto de que la organización solo tiene un juego de funciones u operaciones típicas, como la “contabilidad, las compras, la ingeniería o las ventas” (p. 257). Por ende, propone un modelo capaz de definir la estructura que necesita una organización y de determinar cómo se debe construir a partir de los siguientes tres tipos de análisis:

- De las actividades: identifica las actividades que se requiere para lograr los objetivos de la organización. Considera para ello: qué trabajo hay que hacer, qué clases de trabajo deben ir agrupados, qué énfasis debe tener cada actividad dentro de la estructura de la organización.
- De las decisiones: determina las opciones que son necesarias para lograr los objetivos de la organización; toma en cuenta el nivel en el cual deben ser ejecutadas, el momento, las circunstancias y sus efectos sobre las otras funciones, además de sus implicaciones morales, éticas y sociales.
- De las relaciones: perfila el tipo de personal requerido para el desarrollo de cada actividad, y establece las contribuciones de cada una de las personas respecto a las otras personas a cargo de las otras actividades.

El modelo propuesto por Drucker (1954) cuestiona el modelo científico-funcionalista, por dar mayor importancia a las partes o funciones de la organización, y desestimar la relevancia de las actividades, decisiones y relaciones que en tales partes se desarrollan y establecen, para que la estructura fuese en esencia el medio para alcanzar los objetivos de la empresa. Con respecto al ambiente y la tecnología, ambos factores fueron considerados significativos por Drucker (1954) para el desarrollo del análisis de actividades, decisiones y relaciones, al expresar que el gerente debe ser capaz de tomarlos en cuenta “en sus decisiones y sus actos” (p. 485).

### *2.2.3 Modelo de las agrupaciones naturales o configuraciones (1979)*

El modelo de las agrupaciones naturales o configuraciones lo propuso Mintzberg (1979), su posición coincide con el enfoque de las contingencias cuando señala que todo depende; es decir, no existe una mejor forma de diseñar organizaciones. Define la Estructura de la organización como “la suma de las distintas maneras en las que el trabajo puede ser dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas” (p. 161).

Con el fin de lograr la coordinación de tareas, Mintzberg (1979) enuncia un conjunto de elementos básicos, los cuales considera como “el aglutinante que mantiene unida la organización” (p.27), a saber: la adaptación mutua, la supervisión directa, la programación del trabajo, la estandarización de habilidades y conocimientos, la estandarización de resultados y la determinación de las normas que deben compartir los trabajadores para alcanzar los objetivos de la organización.

Según Mintzberg (1979), la estructura de una organización está constituida por seis partes básicas, las cuales describe así:

- **Ápice estratégico:** espacio donde desarrolla las funciones el administrador de la organización.
- **Línea intermedia:** conformada por los administradores que ocupan la jerarquía de autoridad entre el ápice y el núcleo de operaciones.
- **Tecnoestructura:** integra al personal administrativo encargado de las tareas de planear y controlar el trabajo de la organización.
- **Personal de apoyo:** agrupa al personal de las unidades administrativas encargadas proveer servicios internos a la organización.
- **Núcleo de operaciones:** espacio donde se desempeña el trabajo básico que fabrica el producto o provee el servicio.
- **Ideología:** comprende las tradiciones y creencias de la organización que la distingue de otras organizaciones.

A partir de estas seis partes, Mintzberg (1979) plantea que la organización se diseña al tomar en consideración los factores de contingencia, es decir, su antigüedad, tamaño, sistemas técnicos, poder y ambiente. En virtud de estas consideraciones, Mintzberg (1979) describe seis modelos de estructura que puede asumir una organización, conforme al orden, énfasis y fuerza que cada una de las partes básicas asuma según los factores de contingencia. Tales modelos son:

- **Empresarial:** centrada en el ápice. Desarrolla una estructura sencilla, con un gerente y un grupo de operadores que desarrollan el trabajo básico, con bajo nivel en los dispositivos de formalización, planeación y capacitación.
- **Máquina:** concentrada en la tecnoestructura orientada a diseñar y a mantener los sistemas de estandarización del proceso de trabajo. Desarrolla una amplia jerarquía de

línea intermedia para controlar el trabajo del núcleo de operaciones, con una descentralización horizontal limitada.

- Profesional: orientada por el núcleo de operaciones. Genera una estructura horizontal y altamente descentralizada, con énfasis en la estandarización de las habilidades y en la cual el poder es conferido a las personas profesionales.
- Diversificada: organizada a partir de la línea intermedia. Desarrolla una estandarización hacia la producción, para la cual recurre a una descentralización vertical limitada.
- Innovadora: dominada por los expertos creativos. Se desarrolla a partir del personal de apoyo, su principal mecanismo de coordinación es la adaptación mutua y desarrolla una descentralización horizontal y vertical selectiva.
- Misionera: se conforma a partir de la ideología. Este modelo se caracteriza por desarrollar una estandarización basada en normas, por fortalecer la unión de las personas integrantes y por generar una división difusa del trabajo con poca especialización en los puestos.
- Política: su particularidad está dada en que no obedece o tiene una parte que predomine, no tiene un mecanismo de coordinación que sobresalga, ni una forma estable de centralización o descentralización.

El modelo propuesto por Mintzberg (1979), de forma similar al modelo científico-funcionalista, parte de considerar que la estructura de la organización la constituyen seis partes. A partir de ellas y según los factores de contingencia, la organización crea una determinada agrupación natural, que estará caracterizada por la prevalencia de una de sus partes sobre las otras, el desarrollo de un determinado mecanismo de coordinación de tareas y de un tipo de descentralización, con excepción de la configuración política.

#### *2.2.4 Modelo de las imágenes y metáforas (1986)*

Este modelo fue planteado por Morgan (1986), sus planteamientos lo llevan a considerar que la estructura de una organización, está integrada por una diversidad de partes, que hacen que su comportamiento solo pueda ser explicado en términos de las relaciones que surgen de entre ellas. Por tanto, propone un modelo para estudiar y explicar cómo se diseñan las organizaciones, basado en el uso de la metáfora, como una táctica que implica “un modo de pensar y un modo de ver para traspasar el cómo comprender” (p. 2) a la organización en su diseño y gestión.

Para tal fin establece las siguientes ocho metáforas de análisis:

- Organización Máquina: bajo un enfoque racional y eficiente la organización desarrolla un modelo de trabajo rutinario, exacto y predecible. Proyecta que el comportamiento y el trabajo de las personas deben integrarse como si fuesen una pieza más de ella; para lo cual aplica un modelo de trabajo organizado de forma jerárquica utilizando líneas precisas tanto de mando como de comunicación.
- Organización Organismo: siguiendo la teoría de sistemas, considera la organización como un sistema abierto que para satisfacer sus necesidades internas requiere de un intercambio con su entorno, lo cual demanda procesos de adaptación a sus circunstancias estableciendo como condiciones esenciales para su éxito la competitividad y la innovación.
- Organización Cerebro: considerando la teoría de los sistemas de información, distingue a la organización como un procesador de información, capaz de aprender a aprender, para generar mecanismos de autorregulación de su comportamiento y mantenerse constante en sus estados.
- Organización Cultura: parte de considerar la estructura como una realidad social, que descansa en la mente de sus personas miembros, con un patrón de cultura propio, basado en conocimientos, ideologías, valores, ritos, costumbres y normas. Tal patrón va a permitir que la organización se integre para afrontar sus retos, ser eficiente y lograr sus objetivos.
- Organización Sistema Político: visualiza la organización como un conglomerado de personas con intereses divergentes que reunidos por conveniencia, forman coaliciones de sobrevivencia a partir de la diversidad de sus aspiraciones y objetivos. Este modelo utiliza el consenso y el poder como medio para negociar, preservar o cambiar la estructura.
- Organización Prisión Psíquica: considera que la organización al ser un fenómeno social, sustenta su estructura en los procesos mentales conscientes e inconscientes de sus miembros, a partir de los cuales se crea un arquetipo que regula el modo de ver y de actuar dentro de ella.
- Organización Cambio y Transformación: destaca que la organización cambia y se transforma a lo largo de su existencia, dados los hechos, las fluctuaciones y la incertidumbre de su entorno. Crea los procesos y las nuevas estructuras que favorecen tal evolución conforme a su auto-imagen de futuro.

- Organización Instrumento de Dominación: concibe, desde un punto extremo, a la organización como un medio de dominación social que impone la voluntad de unos sobre otros, para lograr sus fines o beneficios a costa de la explotación y de efectos peligrosos en la salud y en el bienestar de sus miembros.

Morgan (1986) no llega a delimitar el concepto de estructura, ni realiza un señalamiento preciso de sus partes, quizá porque considera que “las organizaciones pueden ser muchas cosas y ninguna al mismo tiempo” (p. 309). Plantea que la organización es un método de pensamiento y su propuesta de las metáforas, el interdicto para interpretarlas.

### 2.2.5 Modelo funcional, divisional y matricial (1995)

El modelo funcional, divisional y matricial expuesto por Détrie (1995), concibe la estructura como el “conjunto de funciones y relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades” (p. 252). Para él, la estructura como eje esencial de la dirección en el desarrollo de las estrategias de la organización, debe estar atenta a tres factores que la presionan y la fortalecen: “la creciente incertidumbre del entorno, la complejidad de las tecnologías y la evolución de las expectativas de los individuos” (p. 251). El dominio ejercido por estos tres factores, según Détrie (1995), va a influir en dos elementos esenciales de la estructura:

- La diferenciación: encargada de que cada unidad de la organización defina de forma clara las funciones y actividades que desempeña con respecto a la naturaleza del objetivo de la organización.
- La integración: comisionada para que la función y las actividades que desempeña cada unidad de la organización estén enfocadas en “asegurar la convergencia de las acciones hacia los objetivos de la organización” (Détrie, 1995, p. 268).

Por consiguiente, la organización para Détrie (1995) “adopta una estructura que es propia de su misión” (p. 261), pero prevé que considerar la estructura como un simple mecanismo que adapta la organización a las demandas económicas y tecnológicas del entorno puede ser un riesgo debido a que, la estructura es “en primer lugar, un grupo de individuos cuyos valores han sido forjados en un medio social más amplio que el de la empresa” (p. 273), con tal afirmación Détrie (1995) destaca la repercusión que tiene la cultura de una sociedad sobre la estructura a través de sus normas, creencias y valores.

Con respecto a los elementos o partes de la estructura, Détrie (1995) identifica las siguientes:

- Especialización: determina el modo y grado en que se divide el trabajo en la empresa. Constituye la división del trabajo en actividades.
- Coordinación: establece la forma en que cada unidad colabora con las demás unidades de la empresa. Destaca la jerarquía como el principal modo de coordinación.
- Formalización: define las funciones y relaciones de las unidades y de sus miembros. Aporta el marco para que la organización marche en función de sus objetivos y misión.

Détrie (1995), a partir del número de segmentos estratégicos, es decir, de los espacios o unidades de negocio que la empresa desarrolla de forma competitiva, propone tres modelos de estructura:

- Estructura funcional: asociada a las empresas dedicadas a una actividad o segmento estratégico. Tiene por principal característica generar una estructura horizontal, fragmentada por funciones con un único flujo de operaciones, que inicia en el suministro de las materias primas y finaliza con la comercialización del producto.
- Estructura divisional: desarrollada por empresas que atienden varios segmentos estratégicos. Por cada segmento estratégico se genera un flujo integrado de operaciones, el cual se organiza siguiendo el modelo de estructura funcional.
- Estructura matricial: propia de la empresa a gran escala, desarrolla de forma simultánea los modelos funcional y divisional. Se caracteriza por generar una cadena de mando vertical dada por la estructura divisional y otra horizontal asociada a la estructura funcional, según la actividad o segmento estratégico.

El modelo funcional, divisional y matricial no excluye las partes o elementos de la organización del modelo científico-funcionalista; no obstante, de forma similar al modelo de análisis de actividades, decisiones y relaciones, se enfoca en otros elementos, por ejemplo: la especialización, la coordinación y la formalización. Con respecto a estos, considera que factores como el tamaño, la tecnología, el entorno y la cultura, ejercen una influencia relevante y son determinantes para los procesos de diferenciación y de integración que desarrolla la estructura, según los tres modelos propuestos por Détrie (1995).

### 2.2.6 *Modelo de distribución espacial, referencias y planes (2001)*

El Modelo de distribución espacial, referencias y planes, trazado por Moreno-Luzón et al. (2001), define la Estructura como un “marco de referencia” (p. 173) sobre el cual reposan tanto los medios materiales y humanos como las relaciones, la toma de decisiones y el desarrollo de las diferentes actividades que tienen lugar en la organización. Con respecto a las partes que constituyen la estructura, identifican tres partes a las cuales denominan pasos:

- Distribución espacial y jerarquía de los medios materiales y humanos: este paso integra la división del trabajo, la departamentalización, la distribución del poder de cada nivel jerárquico, las relaciones jerárquicas y el marco para la toma de decisiones.
- Referencias, normas y procedimientos que gobiernan la formalización y cambio de los planes y programas de la organización: este paso asume el ejercicio normal de la autoridad, la resolución de problemas y el desarrollo de los programas de acción y la toma de decisiones.
- Planes, posiciones de enlace o coordinación, grupos de trabajo, sistemas de información y/o asignación de recursos: este paso encausa el establecimiento de las relaciones y los flujos dándoles cierto grado de permanencia.

Moreno-Luzón et al. (2001) no describen o plantean de forma explícita un modelo de estructura, se infiere, de sus argumentos, que la integración de estos pasos conforma el patrón de la estructura. Lo anterior, debido a la conclusión a la que llegan cuando indican que, a partir de estas tres partes o pasos, “la estructura tiene carácter de permanencia y sirve como referencia y marco” (p. 156), que orienta la toma de decisiones y las actuaciones de la organización.

### 2.2.7 *Aportes de los modelos a la Estructura organizacional de una organización educativa*

El análisis desarrollado en las propuestas planteadas por Taylor (1913), Fayol (1916), Taylor (1916), Drucker (1954), Mintzberg (1979), Morgan (1986), Détrie (1993) y Moreno-Luzón et al. (2001), delinea la historia y evolución experimentada por la estructura de la organización, y permite elaborar marcos teóricos, conceptuales y fácticos, diversos y heterogéneos, cuyos elementos esenciales, configurados y organizados de forma innovadora y eficiente, pueden conformar un aporte valioso para el diseño de un modelo de Estructura organizacional apropiado para las organizaciones educativas, en función de su cometido social.

A pesar de que los principales científicos, propulsores de los modelos analizados, no desarrollaron sus planteamientos según las organizaciones educativas, una extrapolación de estos revela su preeminencia en el diseño de la estructura de una organización educativa. El modelo científico-funcionalista (1916) destaca la relevancia que tendría para las organizaciones educativas contar con una estructura de alta eficiencia, capaz de desarrollar un servicio educativo óptimo en alto grado, que brinde prosperidad a las personas estudiantes y a sus familias, es importante para tal fin una selección apropiada de las personas docentes, con iniciativa y especializadas para atender los procesos educativos por ciclos, niveles, grupos etarios y asignaturas del currículum. Enfatiza en una organización orientada por el orden, la armonía, la equidad y la cooperación entre las personas docentes y la persona directora. Y finalmente resalta la tarea de la persona directora, como la responsable del buen funcionamiento y estabilidad de la organización educativa.

El modelo de análisis de actividades, decisiones y relaciones (1954) considera que la estructura de las organizaciones educativas debe tener claro cuál es su objetivo, y que este debe estar en función del tipo de servicio educativo que ofrece: preescolar, primaria, secundaria (académica, secundaria técnica, secundaria bilingüe), educación especial. Clarificado el objetivo de la organización educativa, a partir del análisis de actividades se procede con delimitación de las tareas y las actividades, y la definición del perfil de las personas docentes que requiere el centro educativo. Para continuar desde el análisis de decisiones con el proceso de valoración de alternativas de acción, que conlleve a elección de aquella que le facilite a la organización educativa alcanzar su objetivo al considerar su ambiente y tecnología. Finalmente desde el análisis de relaciones se determinaran las relaciones que se deben generar a lo interno y externo de la organización para cumplir con su cometido.

Por su parte, el modelo de las agrupaciones naturales o configuraciones (1979) permite inferir que la estructura de la organización educativa la integran la persona directora (ápice), la persona subdirectora (línea intermedia), las personas docentes con cargo de coordinación: académica, técnica, de departamento, de nivel, entre otras. (tecnoestructura). Además, las personas docentes con cargos de auxiliar administrativo, orientador, bibliotecólogo y las personas en cargos administrativos de secretaría, conserjería, seguridad, comedor estudiantil entre otros (personal de apoyo).

Las personas docentes que desarrollan los procesos educativos (núcleo de operaciones). La doctrina organizacional, la historia, el himno, el estandarte, la comunidad

educativa y su ambiente, así como los logros y distinciones obtenidos por la organización educativa (ideología). La integración que asuman estas partes y en especial la fuerza en la articulación que generen por antigüedad, tamaño, tecnología y ambiente, podrían llegar a modelar seis tipos de organización educativa: empresa, máquina, profesional, diversificada, innovadora, misionera y política.

Con respecto al modelo de las imágenes y metáforas (1986) es importante señalar que en esencia desarrolla un conjunto de principios que sirven de base para avanzar en el estudio y conocimiento de la organización. La metáfora de concebir a la organización educativa como: máquina, organismo, cerebro, cultura, sistema político, prisión psíquica, cambio y transformación e instrumento de dominación, permite deducir que existe una estructura, que como tal obedece a una determinada integración y combinación de partes, que conforme a un determinado entorno o contexto se articulan de tal forma para brindar el servicio educativo.

A partir del modelo funcional, divisional y matricial (1993), se conjetura que la estructura determina el cumplimiento de la misión de las organizaciones educativas, la cual está en relación directa con el objetivo educativo y en función del segmento estratégico; es decir, el tipo servicio educativo que se brinda y en el cual la organización debe ser competitiva, según corresponda: preescolar, primaria, secundaria o educación especial.

El modelo de distribución espacial, referencias y planes (2001) a partir de la división del trabajo estructura una organización educativa integrada por departamentos, entre los cuales podrían evocarse: el Administrativo; constituido por la persona directora, subdirectora, secretaria y auxiliar administrativa. El Académico; conformado por las personas docentes. El departamento de Bienestar Estudiantil; participan las personas orientadoras, psicóloga, bibliotecóloga y de alimentación. El de Seguridad y Conserjería; incorpora a las personas encargadas del aseo y de seguridad de la organización. Las personas miembros de estos departamentos se enlazan y relacionan, se comunican y coordinan e integran grupos de trabajo, guiados por un conjunto de procedimientos y normas, que conforme a los niveles jerárquicos y de autoridad, garantizan que la organización educativa se gobierne y sus actuaciones permitan lograr el desarrollo de los planes y programas educativos.

Finalmente, conforme al análisis desplegado acerca de los modelos de Estructura organizacional, toma fuerza la hipótesis de que las organizaciones educativas requieren de una estructura que les proporcione la dirección, la unidad y la estabilidad para alcanzar el fin propuesto, se destaca que la estructura no puede ser considerada como un hecho aleatorio, es ante todo un instrumento para lograr sus objetivos; de ahí la relevancia de contar con un

modelo de estructura apropiado para las organizaciones educativas del sistema educativo costarricense en función de su cometido social.

## **2.3 El modelo de Estructura organizacional para una organización educativa**

### *2.3.1 Enfoque y premisas del modelo de Estructura organizacional*

El modelo de Estructura organizacional que se propone, representa un constructo teórico, que partiendo de los principales fundamentos señalados en los modelos propuestos por Taylor (1913), Fayol (1916), Taylor (1916), Drucker (1954), Mintzberg (1979), Morgan (1986), Détrie (1993) y Moreno-Luzón et al. (2001), pretende fortalecer a las organizaciones educativas del sistema educativo costarricense en el diseño y desarrollo de una estructura apropiada para alcanzar sus objetivos (Drucker, 1954), acorde a su función social, pero también flexible para atender el cambio y generar la innovación. Dando a cada organización educativa una identidad única y singular, no aplicable a ninguna otra de sus homólogas.

Para que el modelo alcance tales pretensiones su implementación debe realizarse bajo el enfoque de la gestión estratégica, el cual prevé que la estructura de la organización educativa integra los elementos y propiedades esenciales, en función y alcance de la misión y la visión. Bajo este enfoque la estructura es la responsable de dar dirección, unidad y estabilidad, de fomentar los procesos de mejora continua requeridos para las permanencias (Moreno-Luzón et al., 2001) y trasmutaciones que demanda el logro de los objetivos, conforme a su entorno (Mintzberg, 1979; Détrie, 1993).

### *2.3.2 Principios del modelo de Estructura organizacional*

El modelo de Estructura organizacional planteado se constituye alrededor de los principios de: configuración, diferenciación e integración. El principio de configuración o constitución brinda la imagen, el sentido y la dirección, por medio de la cual se concreta la estructura que requiere la organización educativa para lograr sus objetivos y, por tanto, alcanzar su misión y visión. Por su parte, el principio de diferenciación o particularidad (Détrie, 1993) identifica cada una de las unidades de gestión que requiere la estructura de la organización educativa para lograr su configuración.

Finalmente, el principio de integración o totalidad, establece los medios y los procedimientos, así como el orden, las relaciones e interacciones internas y externas de las unidades de gestión, para que la organización educativa alcance sus objetivos (Détrie, 1993). Estos principios fundamentan el modelo Estructura organizacional propuesto para para las

organizaciones educativas del sistema educativo costarricense, el cual queda integrado por tres secciones, cada una de ellas con una determina función y sus respectivos elementos, como se aprecian en la Figura 1.

**Figura 1**  
**Modelo de Estructura Organizacional para las Organizaciones Educativas del Sistema Educativo Costarricense**



**Fuente:** Elaboración propia.

Establecidos los principios del modelo de Estructura organizacional para los centros educativos del sistema educativo costarricense, en el apartado siguiente se presenta la descripción detalla de las secciones, que se derivan de cada uno de estos principios.

### 2.3.3 Secciones del modelo de Estructura organizacional

#### 2.3.3.1 Sección de configuración

La sección de configuración tiene por propósito establecer el fin (Drucker,1954), el segmento estratégico (Détrie, 1993) y el entorno de la organización educativa (Mintzberg, 1979; Détrie, 1993) para constituir su razón de ser, en virtud de la cual debe gravitar el diseño de la estructura para su logro. En la definición de este fin, debe considerarse que la educación

es un bien social, al que todas las personas tienen derecho y, por lo tanto, debe garantizárseles su acceso. Es a través de ella, que la comunidad política satisface sus demandas de orden social y económico. Los elementos de esta sección y sus funciones se analizan en la Tabla 4.

**Tabla 4**  
**Elementos y funciones de la Sección de Configuración**

Elementos	Funciones
Visión	Establecer modelo de organización al que se aspira llegar en un determinado plazo futuro.
Misión	Definir el motivo o razón de ser de la organización.
Entorno	Determinar las características del medio en que se desarrolla la organización. Los tipos de alianzas e interrelaciones que puede establecer y las potenciales oportunidades y amenazas latentes.
Valores	Dictar los principios éticos y morales que caracterizan a la organización educativa.
Objetivos Estratégicos	Establecer los resultados específicos que pretende alcanzar la organización educativa, considerando tres voluntades organizacionales básicas: supervivencia, crecimiento y eficiencia.
Estrategias	Elaborar el conjunto de acciones por ejecutar a largo plazo, con el fin de situar a la organización en la posición concreta predefinida en la visión.
Tácticas	Precisar los métodos para alcanzar una estrategia.

**Fuente:** Elaboración propia.

La sección de configuración constituye la esencia misma que define a la organización educativa, por medio de ella se hace única e indivisible para lograr perpetuar su existencia, desarrollo y éxito.

### 2.3.3.2 Sección de diferenciación

La sección de diferenciación tiene por motivo establecer las unidades de gestión (Taylor, 1913; Fayol, 1916; Détrie, 1993, Moreno-Luzón et al., 2001) que configuran la estructura de la organización. La unidad gestión es el elemento básico de la estructura, constituye el órgano al que se le confiere un conjunto de atribuciones particulares y específicas, para que desarrolle una serie de actividades y tareas propias (Mintzberg, 1979), dirigidas a cumplir con las metas y objetivos (Drucker, 1954) requeridos para alcanzar la visión y misión de la organización educativa.

Las unidades de gestión dentro de una organización educativa según sus funciones, actividades y tareas (Fayol, 1916; Drucker, 1954) pueden recibir diferentes denominaciones: comisión, comité, consejo, departamento, dirección, junta y subdirección, entre otros. En la Tabla 5 se identifican los elementos de esta sección y sus funciones.

**Tabla 5**  
**Elementos y funciones de la Sección de Diferenciación**

Elementos	Funciones
Nivel	Clasificar a las unidades de gestión según actividades y tareas propias en uno de los tres niveles de la administración. <i>Nivel Estratégico</i> : las tareas están avocadas en mantener y proyectar la dirección de la organización conforme a su configuración o constitución. <i>Nivel Táctico</i> : tareas dirigidas a administrar y coordinar el hacer de la organización. <i>Nivel Operativo</i> : tareas relacionadas con la ejecución de las tareas que producen el servicio educación.
Objetivos	Plantear los resultados específicos que la unidad de gestión debe lograr, como parte de la organización educativa y cuyo logro es trascendental, para que alcance su misión y visión.
Metas	Dictar los niveles de desempeño laboral requeridos por cada unidad de gestión para el logro efectivo, eficaz y pertinente de sus objetivos en términos del cómo, cuánto y cuándo.
Funciones	Determinar las facultades, responsabilidades y deberes asignados a cada unidad de gestión para la ejecución y cumplimiento de los objetivos.
Actividades	Establecer las acciones distintivas y particulares que desarrolla cada unidad de gestión para cumplir con sus funciones.
Tareas	Concretar las operaciones o trabajo que ejecuta cada unidad de gestión en un tiempo determinado para desarrollar sus actividades.
Cargos	Definir los puestos que requiere la unidad de gestión para desarrollar y ejecutar sus funciones, actividades y tareas de forma eficaz y eficiente. Demanda para cada puesto una descripción detallada de tareas, responsabilidades y deberes; así como una especificación de la formación, destrezas, experiencia, competencias y habilidades blandas requeridas para ocuparlo.
Gobernanza	Normar el dominio y el orden en que los cargos de cada unidad de gestión, se rigen, relacionan, interactúan, deciden y ejecutan las funciones asignadas, para lograr los objetivos.

**Fuente:** Elaboración propia.

La sección de diferenciación dota a la organización educativa de las unidades de gestión, bajo el supuesto de que cada una de ellas desarrolla sus atribuciones como parte de un todo, el cual integran de forma sustantiva para conservarlo y fortalecerlo en el logro de su fin.

### 2.3.3.3 Sección de integración

La sección de integración le corresponde establecer los mecanismos de articulación (Détrie, 1993; Drucker, 1954; Fayol, 1916; Mintzberg, 1979; Moreno-Luzón et al., 2001) que necesitan las unidades de gestión para lograr sus objetivos y los de la organización (Drucker, 1954). Constituye la energía, el impulso invisible que concretiza y hace tangente, los logros de la organización educativa, producto del esfuerzo colaborativo de cada unidad de gestión. Los elementos que integran esta sección se encuentran los descritos en la Tabla 6.

**Tabla 6**  
**Elementos y funciones de la Sección de Integración**

Elementos	Funciones
Procesos	Definir los flujos continuos de actividades que se desarrollan en la organización educativa a nivel interno y externo de sus unidades de gestión para transformar o conseguir un determinado resultado conforme a sus objetivos.
Procedimientos	Describir el conjunto o serie de pasos que se deben cumplir, tramitar y ejecutar en cada unidad de gestión y en la organización educativa como un todo, para desarrollar cada proceso.
Métodos	Establecer el modo ordenado y sistemático en que se debe proceder y desarrollar un procedimiento, por parte de cada unidad de gestión y la organización educativa como un todo, a través de un determinado conjunto de medios o instrumentos específicos denominados técnicas.
Normas	Dictar las directrices o guías que se deben seguir para que cada unidad de gestión y la organización educativa como un todo, cumplan sus objetivos. Forman parte de este elemento: Código de Ética y Reglamento Interno, Manual de estructura orgánica, Manual de funciones y responsabilidades, Manual de normas administrativas, Manual de procedimientos y el Manual políticas organizacionales.
Sistemas de Gestión	Constituir las diferentes redes que conectan a cada unidad de gestión y producen la acción y el efecto de integrarlas, como un todo, para conseguir los objetivos de la organización educativa. Forman parte: <i>los Sistemas de Información</i> que establecen las operaciones relacionadas con la gestión de datos relevantes para la planificación, el control y la toma de decisiones acertadas, con respecto a los procesos y procedimientos, que desarrolla cada unidad de gestión y la organización como un todo. <i>Coordinación</i> : desarrollan los mecanismos de convivencia, participación, relación, conexión y cohesión, en y entre las unidades de gestión como un todo. <i>Comunicación</i> : son consustanciales a la organización e instituyen la acción ejecutiva base para desarrollar la interacción, promover el intercambio, plantear asignaciones, decretar delegaciones y generar compromisos en y entre las unidades de gestión como un todo. <i>Control</i> : determinan los dispositivos apropiados para propiciar e incrementar el comportamiento congruente y optimizar los resultados de cada unidad de gestión, en función del logro de los objetivos organizacionales.

**Fuente:** Elaboración propia.

En sí, la sección de integración debe conseguir que cada unidad de gestión, conforme a sus facultades desarrolle a lo interno sus funciones, actividades y tareas de forma eficaz y eficiente. Y a lo externo, que cada una de ellas sea capaz de coordinar, relacionarse e interactuar e integrarse como un todo consistente con el propósito de la organización educativa.

#### 2.3.3.4 Consideraciones sobre el modelo y su gestión.

Para el desarrollo del modelo de Estructura organizacional propuesto para los centros educativos del sistema educativo costarricense, se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

El modelo posee como principal ventaja su naturaleza flexible, la cual garantiza la oportunidad de ser implementado en cualquier tipo de organización educativa sin afectar su identidad única y singular. Por cuanto, como patrón conceptual sus elementos precisos y constantes se integran y adaptan al segmento estratégico de competencia, el tamaño, la tecnología, la cultura y el entorno del centro educativo, para crear la estructura que con el mayor grado eficiencia y eficacia le permita lograr sus estrategias y alcanzar sus fines.

Su gestión exitosa requiere de un proceso constituido por tres etapas. La primera etapa la de planificación, tiene la función de definir la configuración de la estructura que desarrollará el centro educativo, su ejecución está a cargo de la unidad de gestión del nivel estratégico. En una organización educativa pública, tal unidad de gestión estaría constituida por la persona directora y por el equipo de trabajo que ella determine para consolidar tal unidad. Por su parte en una organización educativa privada, la unidad de gestión podría estar constituida por el grupo de personas fundadoras o accionistas, bajo la asesoría de una persona especialista en administración o gestión de la educación. La segunda etapa la de ejecución, le corresponde velar por el desarrollo y funcionamiento de la estructura del centro educativo, su implementación está a cargo de las unidades de gestión de los niveles táctico y operativo, tanto en una organización educativa pública como privada. Y la tercera etapa la de evaluación, asume la tarea de comprobar de forma sistemática la operatividad de la estructura en función de la razón de ser de la organización educativa, por su naturaleza la ejecución de esta etapa es responsabilidad de las unidades de gestión del control.

### 3. Conclusiones

A partir de los hallazgos que surgen del análisis teórico-documental de los modelos utilizados para definir y estudiar la Estructura organizacional, se establecen las siguientes conclusiones:

La estructura de la organización educativa se delinea como un todo real configurado, que requiere, para mantener su identidad, perpetuar su existencia y evolucionar, de la diferenciación y de la integración de cada una de sus unidades de gestión. Esta estructura ha sido diseñada al aplicar elementos y partes de los modelos desarrollados para las empresas, por tanto, han sido estructuradas bajo un enfoque funcionalista y racional. Esto por la ausencia, de un prototipo o modelo de estructura propio para las organizaciones educativas, en función de su cometido social.

El modelo de estructura planteado es relevante por cuanto representa un aporte para que las organizaciones educativas puedan diseñar las estructuras que requieren; para cumplir sus objetivos, en función de su visión y misión. Sin embargo, no debe ser considerado como una máxima en materia de estructura, sino como un referente para generar mayor reflexión y propiciar investigaciones dirigidas al estudio y análisis de la relevancia de la estructura para las organizaciones educativas conforme a su segmento estratégico y a las condiciones de su entorno.

## Referencias

- Alves, Roberta., Moraes, João. y Almeida, Carlos. (2014). Semiótica do Discurso Científico: um estudo sobre novas perspectivas para a Análise Documental de Conteúdo. *Scire*, 20(2), 55-59. <https://www.iberid.eu/ojs/index.php/scire/article/download/4184/3778/5384>
- Blau, Michael. (1975). *Aproximaciones al Estudio de la Estructura Social*. The Free Press Macmillan Publishing Co.
- Cantón, Isabel. (2003). La Estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 17(2), 139-165. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=27417209>
- Détrie, Jean-Pierre. (1995). *Strategor: Estrategia, Estructura, decisión, identidad. Política general de empresa*. Masson.
- Drucker, Peter. (1954). *La Gerencia de Empresas*. HarperCollins.
- Espinoza, Roberto. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*, (1), 53-62. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>
- Etzioni, Amitai. (1975). *Organizaciones Modernas*. Editorial Hispano Americana.
- Fayol, Henry. (1916). *Administración Industrial y General*. Ateneo.
- Fernández, Marco. (2019). La Estructura organizacional, el agile mindset y el gobierno de TI para la transformación digital de las empresas. *En Innovando la educación en tecnología. Actas del II Congreso Internacional de Ingeniería de Sistemas* (pp. 107-126). Fondo Editorial. <https://bit.ly/4251UCN>
- Garza, Laura. (2019). *Proceso de cambio y desarrollo organizacional*. Academia de Ciencias Administrativas. <http://acacia.org.mx/wp-content/uploads/2016/10/8-Proceso-de-Cambio-en-las-Organizaciones.pdf>
- Gilli, Juan. (2017). *Claves de la Estructura organizativa*. Granica. <https://granicaeditor.com/libro.asp?isbn=9789506419059>

- Gómez, Sergio. (2012). *Metodología de la Investigación*. Red Tercer Milenio. [https://www.academia.edu/35808506/Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_Sergio\\_Gomez\\_Bastar\\_1](https://www.academia.edu/35808506/Metodologia_de_la_investigacion_Sergio_Gomez_Bastar_1)
- Gullo, Javier. y Nardulli, Juan. (2015). *Gestión Organizacional*. Maipue. <https://bibliotecaees1boulogne.files.wordpress.com/2020/06/gestion-organizacional-gullo-javier-nardulli-juan-p.pdf>
- Izquierdo, Belinda. (2019). *Estudios del Capital Humano, su liderazgo y el Comportamiento Organizacional. Una Perspectiva Globalizadora*. Academia de Ciencias Administrativas. <http://acacia.org.mx/wp-content/uploads/2016/10/4EstudiosdelCapital.pdf>
- Kast, Freemont. y Rosenzweig, James. (1990). *Administración en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Lévy-Strauss, Claude. (1995). *Antropología Estructural*. Ediciones Paidós. [https://monoskop.org/images/6/67/Levi-Strauss\\_Claude\\_Antropologia\\_Estructural\\_1978.pdf](https://monoskop.org/images/6/67/Levi-Strauss_Claude_Antropologia_Estructural_1978.pdf)
- Melinkoff, Ramón. (1969). *La Estructura de la Organización*. Universidad Central de Venezuela. <https://worldcat.org/es/title/1526341>
- Meyer, John., y Rowan, Brian. (1977). Organizaciones institucionalizadas: Estructura formal como mito y ceremonia. *Revista americana de sociología*, 83(2), 340-363.
- Mintzberg, Henry. (1979). *La Estructuración de las Organizaciones*. Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Ediciones Díaz Santos.
- Moreno-Luzón, María., Peris, Fernando. y González, Tomás. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. Pearson. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=117867>
- Morgan, Gareth. (1986). *Images of Organization*. SAGE Publications Inc.
- Piaget, Jean. (1999). *El Estructuralismo*. Publicaciones Cruz O.
- Ranson, Stewart., Hinings, Bob., y Greenwood, Royston. (1980). The Structuring of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 1-17. <https://doi.org/10.2307/2392223>
- Revuelto-Taboada, Lorenzo. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Perspectiva Empresarial*, 5(2), 7-26. <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v5n2a1>
- Robbins, Stephen. y Coulter, Mary. (2005). *Administración*. Pearson Educación.

Robbins, Stephen. y Judge, Timothy. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20Comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20Comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf)

Spencer, Herbert. (1947). *Principios de Sociología*. Editorial Argentina.

Taylor, Frederick. (1913). *Shop Management*. Harper & Brothers Publishers.

Taylor, Frederick. (1916). *Principios de la Administración Científica*. Ateneo.

Revista indizada en



Distribuida en las bases de datos:

