



Facultad de Ciencias de la Educación
Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo
Magíster en Política y Gestión Educativa

Cultura organizacional y condiciones de mejora educativa en establecimientos particulares subvencionados de la Región de Ñuble

Trabajo de Graduación para la obtención
Del Grado Académico de
Magíster en Política y Gestión Educativa

Estudiante
Paola Troncoso Roa

Profesor Patrocinante:
Víctor Cancino Cancino

Talca, Julio de 2019

CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su unidad de procesos técnicos certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Talca, 2019

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que han sido importante y que me han entregado su amor y conocimiento, para crecer en lo profesional y en lo personal en especial a mis padres, profesores que han estado guiando este proceso. Esta tesis se la dedico a Isidora, Anahís y Cristian que han sido el motor de mi vida. “Ayer era muy listo, así que quería cambiar el mundo. Hoy soy sabio, así que me estoy cambiando a mí mismo”.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
Introducción	9
Capítulo I: Problematización y Objetivos	11
1.1 Exposición General del Trabajo	11
1.2 Contextualización y delimitación del Trabajo	12
1.3 Preguntas que guíen el estudio	13
1.4 Objetivos del Estudio	13
1.4.1 Objetivos General	13
1.4.2 Objetivos Específicos	13
Capítulo II Revisión de la literatura	14
2.1 Metodología de búsqueda	14
2.2 Cultura organizacional	15
2.3 Niveles de la cultura y su relación con el desempeño Organizacional	16
2.4 Promover el cambio cultural	20
2.5 Denison y modelo de medición	22
2.5.1 Características de los cuatro ejes de cultura	25
2.5.2 Características culturales y desempeño organizacional	26
2.6 Cultura escolar	27
2.7 Mejora educativa	27
2.8 Cultura de Mejora	28
2.8.1 factores de contexto	29
2.8.2 Factores del Centro Educativo	30
2.9 Modelo de eficacia de Murillo	30
Capítulo III: Marco Metodológico	33
3.1 Marco contextual de la Investigación	33
3.2 Relación Problema, objetivos y la opción metodológica	33
3.3 Definición del tipo y diseño de la investigación	34
3.4 Descripción de la población y muestra	34
3.4.1 Universo	34
3.4.2 Población en estudio	34
3.4.3 Muestra	34

3.4.4 Contexto de los establecimientos educativos seleccionados	35
3.5 Operacionalización de las variables	36
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	40
3.8 Fases de validación y confiabilidad	40
Capítulo IV: Análisis de resultados	43
4.1 Análisis descriptivo por dimensión y sub-dimensión Escala de Cultura Denison	43
4.1.1 Dimensión implicación	43
4.1.2 Dimensión consistencia	44
4.1.3 Dimensión Adaptabilidad	46
4.1.4 Dimensión Misión	48
4.2 Análisis completo Modelo Denison	50
4.2.1 Modelo de Denison aplicado al colegio INSAMACH	51
4.2.2 Modelo de Denison aplicado al colegio Betania	53
4.3. Análisis descriptivo Escala Mejora Escolar	53
4.4 Análisis comparativo entre establecimientos: Cultura Organizacional y Condiciones para la mejora	55
4. 4.1. Prueba de muestra independiente	57
4.4. 2. Caso de mejora educativa	58
4.5 Correlación entre Cultura organizacional y Mejora Educativa	59
4.5.1. Colegio INSAMACH	59
4.5.2. Colegio Betania	61
4.6 .Propuesta de estrategias de intervención	62
4.6.1 Colegio INSAMACH	63
4.6.2 Colegio Betania	63
4.6.3 Sugerencia por establecimientos	64
Capítulo V Conclusiones	67
Bibliografía	69
Anexos	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Dimensión Implicancia	43
Gráfico 2 Dimensión Consistencia	44
Gráfico 3 Dimensión Adaptabilidad	46
Gráfico 4 Dimensión Misión	48
Gráfico 5 Resultados de la Escala de mejora Colegio INSAMACH	54
Gráfico 6 Resultados Escala de mejora Colegio Betania	55
Gráfico 7 cuadro comparativo INSAMACH y Betania	56

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Niveles de la Cultura Organizacional	16
Imagen 2 Elementos del Modelo de Denison	22
Imagen 3 Ejes de cultura organizacional	25
Imagen 4 Mejora de la Eficacia del Modelo de Murillo	29
Imagen 5 Análisis del Modelo de Denison colegio INSAMACH	51
Imagen 6 Análisis del Modelo de Denison colegio Betania	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resumen de la búsqueda de la información	14
Tabla 2 Tipos de culturas	18
Tabla 3 Impacto de la cultura en las variables críticas del desempeño organizacional	27
Tabla 4 Dimensiones del Modelo Iberoamericano de Mejora de la Eficacia Escolar Dimensiones	28
Tabla 5 Puntajes SIMCE período entre los años 2011-2017	34
Tabla 6 Total de docentes encuestados	35
Tabla 7 Estructura general de DOCS	36
Tabla 8 Escala de Condiciones para la Mejora	39
Tabla 9. Estructura General de DOCS a través de Alpha de Cronbach	41
Tabla 10 Escala de condiciones para la Mejora a través de Alpha de Cronbach	41
Tabla 11 Análisis comparativos entre Cultura Organizacional y Condiciones para la mejora	57
Tabla 12 Comparativa de las medias y desviación típica entre ambos establecimientos	57
Tabla 13 resumen de los resultado de la prueba T-Student de ambos establecimientos	58
Tabla 14 Resumen de la prueba T-Student en la Escala Condiciones para la mejora	59
Tabla 15 Correlación entre cultura y Condiciones para la mejora colegio INSAMACH	59
Tabla 16 Correlación entre Cultura y Condiciones para la Mejora colegio Betania	61

Resumen

El trabajo de investigación tiene como propósito analizar los principales rasgos de la cultura organizacional y las condiciones para la mejora educativa, en base a la percepción de 48 docentes, perteneciente a dos establecimientos particulares subvencionados con resultados SIMCE desigual, de la región de Ñuble, para proponer estrategias de mejora en estos ámbitos organizacionales. Se utilizó una metodología cuantitativa de tipo exploratorio, descriptivo transeccional.

El estudio comparó los resultados de evaluación obtenida entre los dos colegios, sobre los rasgos de cultura organizacional y condiciones para la mejora. Concluyendo que en lo que se refiere a la escala de Cultura Organización se puede establecer que no existen diferencias estadísticamente significativas en ninguna dimensión y sub-dimensión, por lo que no se cumple la teoría de Denison. En cuanto a la escala de mejora, las únicas dimensiones donde hay diferencias estadísticamente significativas entre los colegios son: Orientación Estratégica para la Mejora, Liderazgo Directivo Centrado en la Mejora, Gestión de los procesos de mejora y en especial Influencia docente para la mejora.

Palabras claves: Cultura organizacional, mejora educativa, eficacia escolar

Introducción

La cultura organizacional ocupa un rol relevante en el desempeño de la institución, porque orienta e influye en la gestión, en cuanto a visión, los valores y las estrategias a desarrollar.

El poder analizar, conocer y solucionar los problemas que aqueja a la educación chilena, es un desafío de todos aquellos que realizan investigaciones sobre este tema. Por consiguiente, mejorando los procesos y las estrategias van en directa relación con el impacto que realizará en la sociedad, como un instrumento de movilidad social, justicia social, dando reales oportunidades a muchas familias que tienen la esperanza depositada en ella, a su vez, entregar las herramientas necesarias para enfrentar un mundo que va cambiando estrepitosamente.

Lo anterior, nos motivó a investigar y realizar un análisis exhaustivo para lograr determinar cuáles son los factores o elementos que permiten una organización ser exitosa, cuyo fin primordial, sea que brinde una educación de calidad e impacte positivamente a nuestra sociedad.

Esta investigación pretende, analizar los principales rasgos de la cultura organizacional y las condiciones para la mejora educativa, en base a la percepción de 48 docentes de establecimientos particulares subvencionados con resultados SIMCE desigual, de la región de Ñuble, para proponer estrategias de mejora en estos ámbitos, tema poco abordado en la educación chilena.

Para ello, es importante entender que es la cultura organizacional, según Pirela (2010), “la cultura organizacional como un sistema compartido de valores, creencias y hábitos dentro de la organización que interactúan con la estructura formal para producir normas de comportamiento”

Lo anterior, significa que la cultura organizacional se relaciona con los aspectos más estructurales y profundos de las creencias y valores compartidas por los miembros de una organización.

En consecuencia, todo lo señalado anteriormente nos motivó y justificó la investigación científica, sobre la cultura presente en estos dos establecimientos, pertenecientes a la administración particular subvencionada, con rendimientos desigual en pruebas estandarizada SIMCE (25% más alto y 25% más bajo) durante los últimos cinco años correspondiente a la Región de Ñuble, con el propósito de establecer la cultura organizacional y relacionar las condiciones de mejora. Esta se realizó una metodología de tipo cuantitativa exploratorio-descriptivo transeccional, implementándose recursos metodológicos propios de una investigación cuantitativa, para dicho análisis de datos se utilizaron técnicas estadísticas implementadas en el programa SPSS.

El estudio logró determinar el tipo de cultura presente en cada uno de los establecimientos educacionales, a través, de la adaptación de la Escala de Cultura Organizacional correspondiente a Denison y por otro lado determinar las Condiciones de Mejora adaptado del modelo de Murillo, estos investigadores reconocidos a nivel mundial por sus aportes.

Para abordar los temas se ha ordenado cada capítulo según lo siguiente:

- En el capítulo I, el estudio presenta la problematización y los objetivos, haciendo una contextualización o mirada de lo que ocurre hoy en la educación chilena, delimitación del trabajo, metodología y cuál es el fin que se espera lograr.
- El capítulo II se aborda la revisión de la literatura de conceptos que son claves para el estudio y de autores relevantes en estas materias, enfatizando en Denison con cultura organizacional y Murillo desde la mejora educativa, entre otros.
- En el capítulo III El Marco metodológico para los análisis de los datos, propios de una investigación cuantitativa exploratorio-descriptivo transeccional. A su vez, se presenta el marco contextual de la investigación, relación problema y la opción metodológica, definición del tipo y diseño de la investigación, descripción de la población, universo, muestra y contexto de los establecimientos señalados.
- En el capítulo IV, se presentan el análisis descriptivos por dimensión y sub-dimensión de la escala de cultura y mejora educativa, además un completo análisis comparativo entre los dos establecimientos, a través de pruebas independientes y correlación entre ambas escalas. También en este capítulo se logró determinar las dimensiones más potenciadas y de aquellas más descendidas entregando una propuesta de intervención. Para ello se realizó un análisis de datos descriptivo e inferencial se utilizando técnicas estadísticas implementadas en el programa SPSS.
- En el capítulo V se dan a conocer las conclusiones, a partir de los objetivos planteados en este trabajo de investigación.

CAPÍTULO I: PROBLEMATIZACIÓN Y OBJETIVOS

1.1 Exposición General del Trabajo

La educación chilena ha sido bastante cuestionada estos últimos años, no tan sólo por sus bajos resultados que ha obtenido, a través de pruebas estandarizadas externas, nacionales e internacionales (SIMCE, PSU y PISA), sino también porque no ha sido capaz de dar reales oportunidades a las clases más desfavorecidas y postergadas de este país. Y así contribuir a mejorar la sociedad, a través de hombres y mujeres libres, críticos, responsables, por lo tanto las políticas se han centrado este último tiempo es revertir esta problemática ya que la brecha que existe entre algunos establecimientos es abismante.

Actualmente, los establecimientos educacionales, son instituciones con estructuras muy complejas debido a la gran variedad de políticas, factores, elementos que deben manejar y solucionar al interior de ésta, sin embargo, este panorama en algunos establecimientos educacionales es muy adverso, se ha tratado implementar distintos modelos que tratan dar respuesta, creando planes, proyectos y programas, algunos más eficaces que otros.

En el año 2016, a través del Plan Educativo Institucional (P.E.I.) y el Proyecto de Mejora Educativo que se construye como una estrategia orientada hacia la promoción y el fortalecimiento de los procesos descentralizados pedagógicos que permitan subsanar los bajos resultados, pero que sólo muy pocos establecimientos educacionales han demostrado avances y resultados significativos.

Debido a lo anterior, debemos preguntarnos ¿Por qué siguen hoy habiendo establecimientos educativos con bajos resultados?.

El problema es que los establecimientos educacionales no están dando respuesta a las expectativas que las familias y la sociedad tienen. Una escuela que realmente oriente sus procesos a que los estudiantes aprendan, crezcan como personas y que contribuya a la creación de sociedades más justas, creando reales oportunidades y movilidad social para aquellas familias más desfavorecidas.

Por esto, es importante analizar la institución como una organización viva que va variando en el tiempo, por distintos factores, intereses y fines que quiere obtener o lograr. Desde este punto de vista, nos interesa abordar un tema poco estudiado en instituciones educacionales como es su cultura y cómo esta influye en la efectividad organizacional y relacionar con instituciones exitosas de aquellas que no han podido generar aprendizajes significativos en sus estudiantes.

Cada establecimiento educacional posee su propia cultura un elemento esencial e importante del comportamiento de los docentes en los diferentes niveles que se

desempeñan tanto en el trabajo en equipo o individual en la institución, las características de la cultura organizacional refuerzan o debilitan el resultado hacia una ventaja competitiva. Si las creencias y valores pueden estimular el comportamiento, se podrá influir positivamente la efectividad de las personas llegando también a desarrollar logros importantes para obtener los objetivos y niveles de desempeños significativos. La importancia que tiene la cultura dentro de cada organización es tan relevante porque ésta determina el éxito o fracaso frente al logro de los resultados y responde a los objetivos que se persigue.

Por lo anterior, fue importante analizar la relación de las características de la cultura con los niveles de desempeño de las condiciones para la mejora que tienen estos dos establecimientos, con el objetivo de optimizar el recurso humano y propender por el mejor desempeño colectivo con un liderazgo que guíe los procesos adecuadamente.

1.2 Contextualización y delimitación del Trabajo

Esta investigación pretende conocer la cultura predominante de estos dos colegios, a su vez, determinar cuáles son los factores críticos para orientar el camino hacia una organización efectiva, eficaz y eficiente, en otras palabras, una institución que aprenda, para ello es necesario generar un plan de mejora significativo.

Debido a lo anterior, es necesario y pertinente realizar un diagnóstico científico de la cultura organizacional presente el Colegio Instituto Santa María de Chillán como del Colegio Particular Evangélico Betania, y su relación en el desempeño con las condiciones para la mejora. Ya que ambos colegios tienen un rendimiento desigual, el primero pertenece al 25% con rendimiento más alto y el segundo correspondiente al 25% más bajo de la región de Ñuble.

Por ende, la investigación realiza un análisis de la cultura organización y las condiciones para la Mejora Escolar para establecer, a través de la percepción de los miembros de los establecimientos seleccionados, permitiendo establecer si existe diferencias significativas y relacionando con los resultados.

El estudio se realiza, a través de la escala de Denison en su versión adaptada y traducida al español se compone 60 ítems, dividido por 4 dimensiones, con 12 sub-escala. En cuanto a la escala de Mejora escolar basada en el modelo Iberoamericano de Murillo que contiene 40 ítems que contiene 6 dimensiones.

Se utilizó una metodología cuantitativa de tipo exploratorio, descriptivo transaccional, para realizar el análisis comparativo, establecer las medias medias, desviación típica, la correlación ítem-total y el alpha de Cronbach para eliminar los ítems poco confiables, que son 15, 29, 43, 58 de la Escala de Cultura Organizacional y de la Condiciones para la Mejora, se eliminaron las preguntas 7 y 38, esta metodología se realizó, a través del software SPSS.

1.3 Preguntas que guían el Estudio

1.3.1 ¿Es posible describir los rasgos cultura y las condiciones de mejora educativa percibido por los docentes de ambas instituciones?

1.3.2. ¿Es posible determinar la relación entre los rasgos de cultura organizacional y las condiciones de mejora educativa, identificando en cada establecimiento?

1.3.3. ¿Es posible comparar los resultados de la evaluación obtenida en los colegios, sobre los rasgos de cultura organizacional y condiciones de la mejora educativa?.

1.3.4. ¿Es posible establecer factores críticos para proponer estrategias de mejora en los ámbitos de cultura organizacional y condiciones de mejora educativa.

1.4 Objetivos del Estudio

1.4.1 objetivo General

Analizar los principales rasgos de la cultura organizacional y las condiciones para la mejora educativa, en base a la percepción de docentes de dos establecimientos particulares subvencionados (INSAMACH Y Colegio Betania) de la región de Ñuble, para proponer estrategias de mejora en estos ámbitos organizacionales.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Describir los rasgos de cultura organizacional y las condiciones para la mejora educativa percibidos por los docentes de ambos centros educativos.
- Determinar la relación entre los rasgos de cultura organizacional y las condiciones para la mejora educativa, identificados en cada centro.
- Comparar los resultados de la evaluación obtenida en los centros, sobre los rasgos de cultura organizacional y condiciones para la mejora educativa.
- Establecer factores críticos y proponer estrategias de mejora en los ámbitos de cultura organizacional y condiciones para la mejora educativa.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE REVISIÓN

2.1 Metodología de búsqueda

Este apartado presenta la revisión literaria, abordando los temas según la relevancia de la información, esta se realizó a través de búsqueda electrónica de páginas de internet, google académico y en Scielo, biblioteca electrónica, que proporciona acceso completo a revistas científicas y artículos que utilizan el método científico

El proceso de selección realizado, fue a través de una revisión sistemática sobre conceptos claves que permiten conocer, reflexionar y orientar la investigación, es importante señalar que los documentos seleccionados son en su mayoría reciente, y contienen información completa de los distintos textos. Además, los autores son destacados en el área de estudio, según lo anterior se seleccionan los siguientes temas: cultura organizacional, escala de Denison, cultura escolar, cultura de mejora educativa de murillo, Eficacia Escolar y modele de eficacia escolar de éstos se desglosa una serie de sub-temas que son relevantes para comprender dicha información, a su vez, los instrumentos utilizados para abordar la medición de cultura y condiciones para la mejora.

Tabla: 1 Resumen de revisión sistemática

CONCEPTO REVISADO	CRITERIOS	CANTIDAD	SELECCIÓN	AUTORES
Cultura Organizacional	Cultura AND cultura organizacional Cultura AND desempeño organizacional Modelo de Denison AND cultura organizacional	40	12	Denison, D (2006) Armengol, C. (2000) Bolívar, A. (1993) Garín, L (2000) L, O. (2010) Lawrence, P. (1967) Mejía, L (2007) Quinn, R. (1988) Saffold, G (1988) Schein, E. (1992) UNESCO (2005) Plamplona (2012)
Escala de Cultura organizacional	Modelo de Denison AND cultura organizacional Escala de Denison AND Estudios realizados	15	8	Denison, D. (2006) (1995) Lawrence (1967) Katz, D & Kanhn 1967 Kotter, J. (1996) Senge, P (1990) Mintzberg, H.(1998) Selnick, P. (1957) Quinn, R. (1998)

Cultura	Cultura escolar AND Cultura de mejora	21	3	Murrillo J. (2004) (2010) Denison, D. (2006)
Eficacia	Eficacia escolar AND modelo de eficacia escolar	18	4	Murillo, J. (2005) (2006) (2008) (2011)

Fuente: Elaboración propia

2.2 Cultura organizacional

La cultura como un sistema de creencias y valores esenciales, que orientan, dan sentido y coherencia a los esfuerzos colectivos, creando las condiciones necesarias para la emergencia del compromiso grupal en pos de objetivos educativos, desarrollándose y consolidándose, a través del tiempo, mediante lenguajes, rituales e historias de la organización escuela. (Marcone, 2003)

El estudio de la cultura organizacional a través del proceso de medición ha sido fundamental para establecer parámetros respecto a los métodos más eficientes para recopilar la información más certera y el rango de valores ajustables a la realidad de los contextos estudiados.

La cultura se refiere al conjunto de normas, creencias, asunciones y prácticas, resultado de la interacción entre los miembros de una organización y de la influencia del entorno que definen un determinado modo de hacer. (Armengol, 2000)

Lo anterior, hace referencia que los integrantes comparten no solo sus intereses, sino, es más profundo porque determina su propia cultura es conocer la base humana en la interacción con los otros y el entorno. Esta permite entender el currículum, las relaciones personales, tipo de liderazgo, estructura de poder que existe al interior de la organización.

En cuanto a cultura organizacional es un concepto más complejo, la cultura como comportamiento e ideas que parten del conocimiento histórico de la sociedad, encuentra en la organización un espacio en el cual puede tener un impacto en su permanencia a partir de la recopilación de valores y comportamientos que fueron exitosos en el pasado.

Evaluar la cultura organizacional, soporta la idea de visualizar formas para empoderar y comprometer las personas, facilita realizar acciones coordinadas, promueve la consistencia de los comportamientos con los valores centrales, traslada las demandas del entrono organizacional a la acción y provee un claro sentido de propósito y dirección, lo cual caracteriza la importancia de la cultura en el desempeño de la organización. (González, 2016)

Lo anterior, nos permite entender que cada organización donde exista interacción con otros seres humanos posee una cultura y subcultura, a través de patrones de significados compartidos que en su mayoría logran compartir y la importancia de llegar a identificarla se hace una tarea imperiosa.

Por otro lado, la jerarquía debe conocer y entender la cultura presente en la organización, favoreciendo un ambiente de participación, compromiso y libertad, este es un elemento clave para conseguir los objetivos trazados por la institución.

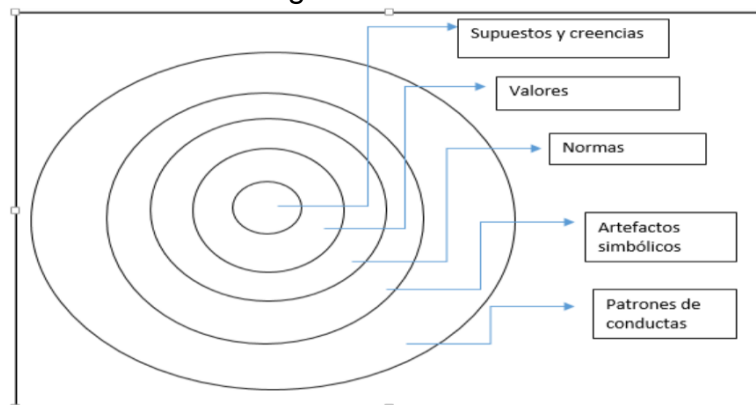
La cultura organizacional tiene múltiples acepciones, es cambiante a través del tiempo y enfoques metodológicos. En lo primero que señalamos se trataba de normas, creencias, valores y presunciones básicas que existen en una institución u organización. Surge de la integración interna y la adaptación externa de las situaciones cambiantes que ha tenido la organización. Proporciona sentido de identidad a los miembros de la organización y genera compromiso con los valores y creencias. (Pamplona, 2012).

En otras palabras la cultura es tan predominante como los seres humanos interactúan, la cual afecta y es afectada positiva o negativa dependiendo del comportamiento de los integrantes de la organización, generando sentido e identidad.

2.3 Niveles de la cultura y su relación con el desempeño Organizacional

A partir de (Baker, 2004) identifica los siguientes niveles en la composición de la cultura organizacional, tal como se muestra en la imagen 1.

Imagen 1. Niveles de la cultura Organizacional



Fuente: Pamplona (2012, p.17)

Los patrones de conducta de comportamientos, son los comentarios escritos y hablados, los comportamientos visibles, audibles de los miembros y los comportamientos de dirección.

Los artefactos observables y los símbolos, incluyen el entorno físico y social, el lenguaje, los procedimientos operativos, las rutinas, las reglas escritas, el diseño de las oficinas, logotipos y las imágenes distintivas, la estructura organizacional, la formas de evaluación, los códigos y protocolos. Hacen referencia a los resultados concretos de la cultura o la evidencia de su núcleo central.

Las normas o prescripciones no escritas que les permiten a los miembros de una organización saber qué se espera de ellos en una amplia variedad de situaciones.

Los valores y principios, que sirven de base para emitir juicios acerca de lo que es o no correcto, acerca de lo deseable, lo indeseable las normas y los valores, guían y canalizan la conducta de las personas. En este sentido, liderar personas depende de la influencia que se ejerza tanto en las normas como en los valores que ellas utilicen como guías de comportamientos.

Por último, se encuentran los supuestos tácitos o creencias básicas que se aceptan sin discusión. Desde la perspectiva de los miembros, el conjunto de supuestos básicos es verdad o lo que ellos asumen o creen que es real y no está en discusión.

Los supuestos se refieren a paradigmas o modelos mentales sobre las relaciones con el entorno; la naturaleza de la realidad, la verdad, el tiempo y el espacio, la naturaleza humana; la naturaleza de la actividad humana; y la naturaleza de las relaciones humanas. (Pamplona, 2012)

También existe dos escuelas de pensamiento cultural que han influido en este concepto: Una se basa en lo que se puede observar directamente de los miembros de la comunidad, es decir, sus patrones de conducta, lenguaje y uso de objetos materiales; la otra escuela prefiere referirse básicamente a cuales son los hechos que se comparten en la mente de los miembros de una comunidad, es decir, creencias valores y otras ideas importantes que puedan tener en común. (Gairín J. , Cambio de cultura y organizaciones que aprenden, 2000).

Ahora bien, si se analiza según la cultura organizacional de los centros educativos, se puede añadir que:

- Cada centro y cada aula generan su propia cultura.
- La cultura constituye un marco tanto para la adaptación como para el desarrollo del ecosistema escolar.
- A pesar de que tiene una cierta estabilidad, la cultura es esencialmente dinámica.

- La base de la cultura organizacional es, precisamente, el intercambio y la negociación de significados hasta adquirir una serie de ellos que puedan ser compartidos por los miembros.
- Ciertas características de cada cultura impulsan o inhiben determinadas conductas de sus miembros. (Gairín J. , Cambio de cultura y organizaciones que aprenden, 2000)

Lo anterior, nos permite entender como la cultura organizacional de los centros educativos como una organización viva, en que sus miembros interactúan y comparten y negocian significados, permiten cierto dinamismo que pueden promover o privar la conducta de sus miembros.

La cultura escolar como un factor determinante del contexto y la naturaleza que acompaña a las organizaciones que aprenden. Como mínimo hay una relación directa que se refiere a los procesos de socialización: la cultura puede ayudar o dificultar el proceso de aprendizaje colectivo. (Gairín J. , Cambio de cultura y organizaciones que aprenden, 2000).

El término de Cultura tiene en la literatura mucha tipología, sin embargo se seleccionará tipos de culturas. (Gairín, 2000)

Tabla N°2 Tipos de culturas

	Cultura individualista	Cultura fragmentada	Cultura de la coordinación	Cultura colaborativa
Finalidades/ valores	Falta de valores institucionales comunes y abundancia de actividades individuales. Cada cual actúa según su propio criterio.	Los valores del centro son individuales y de subgrupos. Las personas con planteamientos afines se reúnen en subgrupos y actúan de forma común.	Valores institucionales aceptados por la mayoría, aunque esta aceptación a veces surge por presiones que reciben los miembros de la institución.	Valores institucionales aceptados y compartidos por prácticamente todos. Las acciones que éstos realizan tienen coherencia con estos valores.
Currículo	El profesorado planifica individualmente sus enseñanzas.	El profesorado llega a acuerdo sobre temas organizativos puntuales y no se abordan aspectos internos de enseñanza de forma generalizada.	El profesorado forma grupos de trabajo para abordar tareas concretas. La perspectiva es a corto plazo con poca reflexión	El profesorado reflexiona, planifica, prepara y evalúa conjuntamente todos los aspectos del currículum.
Asignación de tareas	Distribución por materias, niveles, áreas y/o departamentos, de acuerdo con los	Hay normas implícitas (que no responden a criterios pedagógicos) que	La dirección del centro realiza una prospección y asigna a cada profesor la tarea que	El claustro decide el profesor más idóneo para asumir las diferentes tareas que se han de realizar y se

	Cultura individualista	Cultura fragmentada	Cultura de la coordinación	Cultura colaborativa
	intereses individuales de los profesores	sirven para asignar a cada profesor una tarea concreta	creo que desarrollará mejor según sus capacidades y preferencias personales	asumen tranquilamente.
Intervención en la dinámica de trabajo	La intervención voluntaria de los miembros en la dinámica del centro es prácticamente nula. Trabajo privado en las aulas. Se comparten pocos espacios y tiempos.	Intervención en la dinámica del centro en función del subgrupo de referencia. Cada grupo tiene una manera propia de funcionar y de entender la enseñanza	Las intervenciones voluntarias del profesorado para alcanzar los objetivos del centro son limitadas. El equipo directivo es quien dirige las propuestas	Intervención activa y voluntaria de los miembros por conseguir los objetivos fijados por el centro. Se entiende que enseñar es una tarea colectiva de participación.
Interacción entre profesionales	Pasividad general y falta de comunicación, soledad profesional, interacciones fragmentadas esporádicas y superficiales.	El centro se encuentra dividido en subgrupo con pocos elementos en común. Baja permeabilidad para establecer interacciones con otros grupos.	Entre el profesorado hay interacciones puntuales para la realización de tareas muy concretas.	Hay una interacción positiva asumida colectivamente a través del compromiso de sus miembros. Sentido de comunidad y apoyo mutuo.
Gestión de los directivos	La dirección actúa según su propio plan de trabajo. Normalmente, gestiona con las personas individualmente su aportación a la institución	La dirección tiene un plan de trabajo conocido por todos y en algunos casos compartido. Se confía en quien hace agradable la convivencia.	Hay propuestas colectivas individuales. La clave del éxito reside en la preparación de los directivos para asignar los roles a las personas individualmente y como grupos.	La dirección promueve un plan de trabajo colectivo. Las responsabilidades son compartidas y dos se apoyan. La dirección actúa básicamente como coordinador, animador y gestor.
Coordinación pedagógica	La inercia del trabajo regula indirectamente todas las necesidades de relación, no hay comunicación. Los profesores, cuando se reúnen ocasionalmente, evitan hablar sobre cómo enseñar en el aula.	Las reuniones acaban igual que como empiezan, con resultados pobres o contradictorios. Se habla sobre todo de los alumnos y del trasfondo familiar; de ellos mismo o de otros compañeros y de	La coordinación es rígida y formal, regulada por múltiples mecanismos. Los profesores hablan de sus experiencias de enseñanza en el aula. A veces se toman decisiones conjuntas, pero no se acostumbra a	Hay una coordinación real en las decisiones a través de sistemas variados. Se trabaja en equipo. Los profesores intercambian frecuentemente sus experiencias de enseñanza en el aula, a un nivel de detalle que hace que este

	Cultura individualista	Cultura fragmentada	Cultura de la coordinación	Cultura colaborativa
		las grandes demandas que la sociedad impone a las escuelas.	hacer su seguimiento.	intercambio sea útil para la práctica.
Innovaciones	No existe la costumbre de impulsar innovaciones	Las resistencias que provocan las innovaciones son de carácter personal y provienen del miedo a la pérdida del statu quo.	Hay innovaciones fruto de la iniciativa de algunos grupos más activos arrastra a otros menos activos. Los cambios son poco estables.	El intercambio adecuado entre las demandas externas y la realidad interna hace del centro una organización innovadora
Conflicto	El profesorado no percibe la existencia de problemas y, por lo tanto, no siente la necesidad de resolverlos.	El profesorado no afronta las discrepancias, lo importante es sobrevivir sin problemas añadidos.	Aunque el profesorado percibe las discrepancias, a menudo prefiere no intervenir y esperar a que el tiempo las solucione.	El profesorado percibe de forma natural las discrepancias existentes e introduce soluciones que a menudo suponen mejoras.
Formación del profesorado	La formación está ligada a cargos institucionales o a nuevas situaciones. Se entiende como un promocionarse.	Hay una formación personal, pero el aprendizaje conseguido individualmente no se transfiere al colectivo como grupo.	La formación colectiva se considera conveniente. Hay propuestas de formación ligadas a necesidades concretas de la institución.	El aprendizaje profesional es compartido. La formación está basada en las necesidades de la institución. Se piensa como formación de grupo.
Clima	El profesorado se pasa el día protestando sobre su trabajo. Sólo desea marcharse lo más rápidamente.	Hay una actitud de indiferencia hacia los problemas de los demás y del centro, aunque se mantiene una cordialidad formal.	El profesorado adopta una actitud positiva con su grupo aunque puede haber tensiones latentes y explícitas entre los diferentes grupos.	El profesorado adopta una actitud positiva y una alta motivación que incide en el nivel de calidad de la organización.

Fuente: Gairín (2000 p.24-26)

2.4 Promover el cambio cultural

El cuadro anterior nos refleja tipos de culturas presente en los centros educacionales. La importancia de reconocer e identificar donde se encuentra cada establecimiento permite establecer e identificar elementos para la mejora.

La cultura dominante entre el profesorado y a veces la administración, puede ser extremadamente burocrática, muy vertical, despersonalizada, entre otros elementos dominantes dentro de la institución.

Si las pautas culturales, en las que han sido socializados los individuos, son en gran medida dependientes de las condiciones organizativas de trabajo, parecería ilógico (aunque suele ser lo habitual) que se atribuya la aversión al cambio o caracteres psicológicos individuales, exigiendo cambios personales y no del propio sistema. (Bolívar, 2000).

Según lo señalado anteriormente, es fundamental analizar la organización como un sistema que crea las condiciones para que los individuos actúen de acuerdo a lo que la institución promueve.

Es importante precisar cuáles son algunas de las barreras que impiden que una organización avance o aprenda: Fragmentación en la resolución de problemas, un sobre énfasis en la competición que excluye la colaboración y una tendencia de la organización a experimentar e innovar solo cuando hay competencia. (Kofman y Senge, 1993).

Por otro lado, Antúnez (1999) señalaba algunos incumplimientos que dificultan en avanzar hacia organizaciones que aprenden.

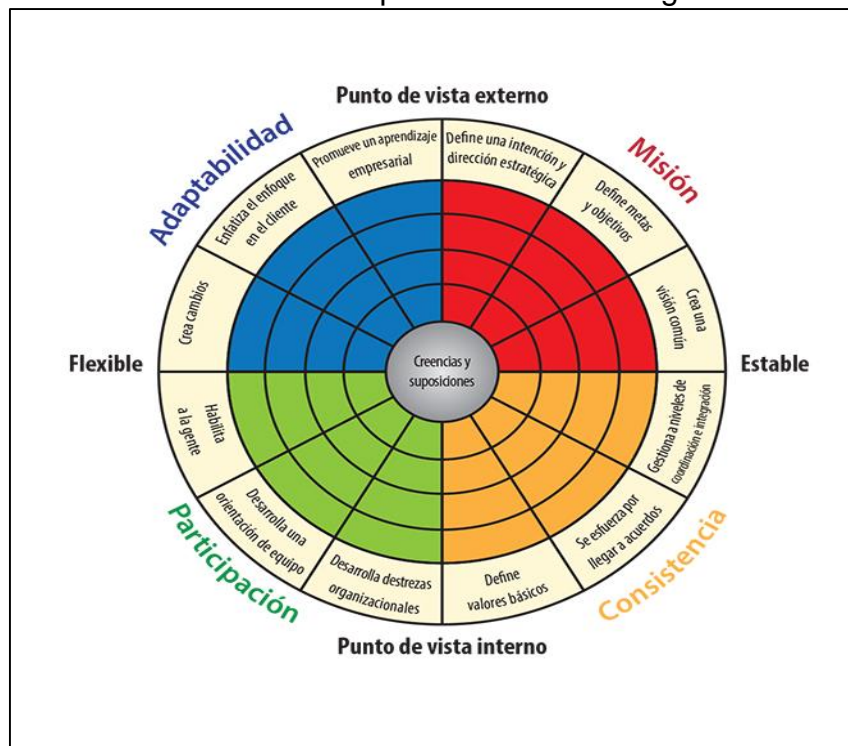
- a) Las prácticas educativas individualistas enraizadas en muchos centros y entre los enseñantes producen atrofia profesional y dificultan la coordinación entre los enseñantes, en una organización reconocida como de débil articulación. Este aislamiento da pie a la autocomplacencia y a reforzar situaciones de inmunidad y de impunidad de la que gozan algunos docentes, a la vez que obstaculiza cualquier intento de innovación y de cambio.
- b) El dispositivo de unidades que los establecimientos escolares crean para desarrollar sus prácticas educativas acostumbra a ser muy fragmentado, permanente y rígido. El hábito de utilizar estas estructuras dificulta la descentralización en los procesos de toma de decisiones, la permeabilidad entre las diferentes unidades y la comunicación.
- c) La ingenua creencia que una estructura formal bien determinada y formalizada garantiza la colaboración mediante el trabajo en equipo. A menudo, las regulaciones internas en relación con las funciones que habría de desarrollar cada equipo o cada uno de sus miembros o los procedimientos/reglas fijadas formalmente, pueden verse superadas por otras prácticas culturales, amistades, intereses costumbres.
- d) La tarea profesional y su expresión en forma de hábitos, tradiciones y prácticas se identifica únicamente con la función docente, olvidando las obligaciones respecto al centro o a la tutoría y orientación de los estudiantes.
- e) La convicción de los enseñantes de que nadie pide explicaciones por no trabajar en equipo, ni ello genera perjuicios en su desarrollo profesional.
- f) La tendencia a atribuir en los horarios profesionales de los docentes una dedicación muy elevada a las tareas del aula, que no siempre comporta la razonable y proporcionada estabilidad de horas para el desarrollo de las tareas de preparación, coordinación y revisión del trabajo entre docentes.

- g) La existencia de centros educativos de grandes dimensiones, con claustros masificados y una excesiva departamentalización, que dificultan las relaciones interpersonales y la comunicación, y hacen complicado el desarrollar dispositivos y tecnologías adecuadas para un trabajo colaborativo.
- h) Finalmente, parece evidente que los que nos dedicamos a la formación del profesorado no hemos sabido preparar suficientemente a los enseñantes para ser miembros eficaces de una organización, formarlos para la colaboración o el trabajo en equipo

2.5 Denison y modelo de medición

El modelo de cultura organizacional está basado en cuatro dimensiones, los rasgos que se han demostrado en la literatura que influyen en el desempeño de la organización: Participación, coherencia, adaptabilidad y misión. Cada uno de estos atributos es medido con tres ítems (García, 2017)

Imagen 2. Elementos del Modelo adaptado de Cultura Organizacional



Fuente: Denison (2019 p.1)

- a. **Implicación: Involvement** La literatura de investigación ha demostrado que las organizaciones eficaces empoderan y comprometen a su gente, construyen su organización alrededor de equipos y desarrollan la capacidad

humana en todos niveles. Los miembros de la organización están comprometidos con su trabajo, y se sienten un fuerte sentido de la propiedad. Las personas en todos los niveles sienten que tienen al menos algún aporte en decisiones que afectarán su trabajo y sienten que su trabajo está directamente relacionado con los objetivos de la organización. Esto permite a las organizaciones de alta participación contar con los recursos informales, voluntarios y sistemas de control implícito, en lugar de sistemas de control burocráticos formales, explícitos.

En el modelo este rasgo se mide en tres sub-dimensiones

- **Empoderamiento:** Los individuos tienen la autoridad, la iniciativa y la habilidad de administrar su propio trabajo, lo que crea un sentido de propiedad y responsabilidad hacia la organización.
- **Orientación del equipo:** Se asigna un valor al trabajo cooperativo hacia objetivos comunes para que todos los empleados se sienten mutuamente responsables. La organización confía en el esfuerzo de los equipos para que se realice el trabajo.
- **Desarrollando capacidades:** La organización invierte permanentemente en el desarrollo de las habilidades de los miembros con el propósito de mantener y mejorar la competitividad y satisfacer las necesidades del negocio

b. **Consistencia** La literatura también ha demostrado que las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integrados (Saffold, 1988). El comportamiento está arraigado en un conjunto de valores fundamentales, los líderes y seguidores son expertos en alcanzar acuerdos e incorporar puntos de vistas diversos y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas (Gordon & Di Tomaso, 1992) (Martin, 1992) (Schein, 1992) (Treacy & Weirsema, 1995) (Lencioni, 2002). Consistente las organizaciones desarrollan una mentalidad y crean sistemas organizativos que construyen un sistema interno de la gobernanza basada en el apoyo consensual. Estos sistemas de control implícito pueden ser más medios efectivos para lograr la coordinación e integración que los sistemas de control externos que dependen de reglas y regulaciones explícitas. Estas organizaciones tienen empleados altamente comprometidos, un método distinto para hacer negocios, una tendencia a promover desde dentro y un conjunto claro de “hacer” y “hacer”. Este tipo de consistencia es una fuente poderosa de estabilidad e integración interna.

En el modelo, este rasgo se mide con tres sub-dimensiones:

- **Valores centrales:** Los miembros de la organización comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de expectativas.

- **Acuerdo:** Los miembros de la organización pueden llegar a un acuerdo sobre temas críticos. Esto incluye tanto el nivel de acuerdo subyacente como la capacidad de conciliación de diferencias cuando ocurren.
- **Coordinación e Integración:** Las diferentes funciones y unidades de la organización son capaces de trabajar bien juntos para lograr objetivos comunes. Los límites organizacionales no interfieren con hacer el trabajo.
- c. **Adaptabilidad:** A pesar de algunas de las ventajas naturales de las organizaciones bien integradas, también pueden ser los menos adaptativos y los más difíciles de cambiar. Integración interna y la adaptación externa puede estar reñida (Lawrence & Lorsch, 1967). Organizaciones adaptables, traducir las demandas del entorno organizacional en acciones. Toman riesgos y aprenden de sus errores y tienen la capacidad y experiencias para crear y generar cambios (Katz & Kahn, 1978) (Kotter, 1996) (Senge, 1990). Están continuamente mejorando la capacidad de la organización para proporcionar valor a sus clientes mediante la creación de un sistema de normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización para recibir, interpretar y traducir señales de su entorno a sistemas internos que aumentan las posibilidades de supervivencia y crecimiento de las organizaciones.

Organizaciones fuertes en adaptabilidad generalmente experimentan un crecimiento en ventas y una mayor participación de mercado. (Denison & Mishra, Toward a theory of organizational culture and effectiveness, 1995) .

En el modelo, este rasgo se mide con tres sub-dimensiones.

- **Creando cambio u orientación al cambio:** La organización es capaz de generar estrategias adaptativas que faciliten el logro de necesidades cambiantes. En otras palabras, está en capacidad de ver el ambiente de negocios, reaccionar ágilmente a las tendencias que permitan anticipar el cambio.
 - **Enfoque en el cliente u orientación al cliente:** La organización entiende y reacciona ante sus clientes y anticipa sus necesidades futuras. Refleja el grado en que la organización es conducida por una preocupación para satisfacer a sus clientes.
 - **Aprendizaje organizacional:** La organización recibe, traduce e interpreta señales del medio ambiente a oportunidades para fomentar la innovación, adquirir conocimientos y desarrollar capacidades.
- d. **Misión:** Las organizaciones exitosas también tienen un claro sentido de propósito y dirección que define los objetivos organizacionales y los objetivos estratégicos y expresa una visión de lo que la organización se verá en el futuro (Hamel & Prahalad, 1994); (Mintzberg, 1989); (Selznick, 1957). Una misión proporciona un propósito y un significado al definir un rol social y objetivos externos para la organización. Proporciona una dirección clara y

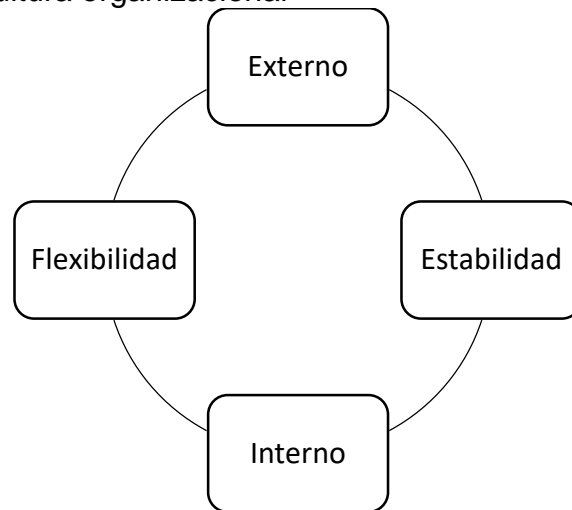
objetivo que sirven para definir un adecuado curso de acción para la organización para dar forma al comportamiento actual mediante la visualización de un estado futuro deseado. Ser capaz de interiorizar, identificarse con la misión de una organización contribuye al compromiso a corto y largo plazo para la organización.

En el modelo este rasgo se mide por tres sub-dimensiones:

- **Dirección estratégica e intención:** Claras intenciones estratégicas transmiten la organización propósito y dejar claro cómo todos pueden contribuir y “hacer su marca” en la empresa.
- **Metas y objetivos:** Un conjunto claro de metas y objetivos puede vincularse a la misión, visión y estrategia, proporcionar a todos una dirección clara en su trabajo.
- **Visión:** La organización tiene una visión compartida de un estado futuro deseado. Encarna el núcleo valora, captura los corazones y las mentes de las personas de la organización, a la vez que proporciona Orientación y dirección.

2.5.1 Características de los cuatro ejes de cultura

Imagen 3 ejes de cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Se formarán cuatro cuadrantes que representan las cuatro dimensiones a analizar; dichos cuadrantes resultan de dos ejes ubicados en forma perpendicular que son los mismos que utiliza Denison y Cameron y Quinn en sus respectivos modelos. Por un lado, en el eje horizontal, se encuentra en la parte izquierda la Flexibilidad, refiriéndose al grado en que la organización permite cambiar o modificar, hacia el interior o exterior, prácticas, productos, actitudes, tecnología, por mencionar algunos; en el otro extremo está la Estabilidad, es decir, la capacidad de tener

arraigado datos, indicadores, procesos, comportamientos, participación de mercado, resultándole difícil a la organización realizar cambios drásticos. En el eje vertical, en la parte superior se encuentra lo Externo, es decir, todo lo que la empresa proyecta hacia afuera y se ve afectado por ello; mientras en la parte inferior, se localiza lo interno a la compañía, comportamientos de los empleados, actividades, herramientas o mecanismos que la empresa utiliza hacia dentro de la misma.

Ahora bien, resulta importante detenerse y dedicar algunas líneas para describir cada una de estas cuatro dimensiones con las que se evaluará propiamente la cultura, así como los índices con los que se mide cada dimensión, de manera que se tenga mayor conocimiento de lo que se debe analizar en cada una y no se caiga en errores de comprensión durante su aplicación.

4.5.2 Desempeño organizacional con los ejes del modelo

La misión y consistencia (**estabilidad**) impactan medidas de desempeño financieros tales como retornos sobre activos, retorno sobre inversión y retorno sobre ingresos.

El involucramiento o implicación y adaptabilidad (**flexibilidad**), impactan el desarrollo de productos, la innovación y la creatividad como también la rápida atención a servicios del cliente y grupos de interés.

La adaptabilidad y misión (**enfoque externo**), impactan el ingreso, crecimiento y en la participación de mercado.

Finalmente, el involucramiento y consistencia (**enfoque interno**) presentan su efecto en indicadores de calidad, retorno sobre inversión y satisfacción de los miembros". (Denison & Neale, 1996)

Esto quiere decir, si lo llevamos al ámbito educacional cuando existe una **estabilidad**, los miembros sienten que hay una orientación clara, con objetivos estratégicos y que todos los miembros contribuirán al logro de la misión y unido a que una organización son efectivas dada su consistencia, dada por los valores centrales y la capacidad para lograr acuerdos con actividades bien coordinadas e integradas. Un sistema compartido de valores y creencias permite un sistema de control interno.

Por otro lado, las **organizaciones flexibles** se hacen efectivas, cuando se conforman a sí mismas alrededor de los equipos, desarrollan su capacidad humana al máximo ya que estos están comprometidos con su trabajo y sienten que son parte de ésta, unida a la dimensión adaptabilidad que son instituciones que leen muy bien el entorno y se adaptan rápidamente para cumplir con las necesidades de sus clientes. Tienen gran capacidad hacia el cambio.

A su vez, una organización que tiene su **foco en lo externo**, permite adaptarse rápidamente para poder cumplir con la misión que ese establecimiento posee, su mirada está siempre hacia fuera que requieren los sujetos externos y también cómo se comportan las demás organizaciones.

Finalmente, el **enfoque interno** hay una mirada interna de los procesos, estrategias a desarrollar, existe una introspección de lo realizado, presentan su efecto en indicadores de calidad y satisfacción de los integrantes de la organización, pero también es importante agregar que son más renuentes al cambio.

Tabla 3 Impacto de la cultura en las variables críticas del Desempeño Organizacional

Rentabilidad/ retorno sobre activos	Crecimiento en ingresos /crecimientos en ingresos	Participación de mercado	innovación	Calidad de Productos y servicios	Satisfacción de los empleados
Soportados por	Soportados por	Soportados por	Soportados por	Soportados por	Soportados por
Misión	Misión	Misión			[Misión]
involucramiento			Involucramiento	involucramiento	Adaptabilidad
Adaptabilidad	Adaptabilidad	Adaptabilidad	Adaptabilidad		[Adaptabilidad]
Consistencia				consistencia	consistencia

Fuente: Pamplona (2012 p.22)

Según los resultados de la aplicación del cuestionario de Denison Cultura Organizacional, puede identificar áreas de mejoramiento para diseñar planes de acción que permitan identificar, corregir y potenciar las fortalezas culturales, como disminuir la brecha de las debilidades.

2.6 Cultura escolar

Es uno de los elementos esenciales de mejora y eficacia, como compromiso de la comunidad escolar con la visión de la escuela, su proyecto educativo y sus prioridades de desarrollo; implicación activa y positiva del profesorado en el programa; trabajo colaborativo entre los profesores; y coordinación y cohesión del profesorado que participa en el programa de mejora. (Murillo, 2004)

2.7 Mejora educativa.

Por cultura escolar se entiende el conjunto de supuestos, creencias y valores que predominan en una organización y que operan en ella ya sea de forma inconsciente o semiconsciente; la dificultad radica en que no es fácilmente observable. Sin embargo, parece evidente que la cultura que propicia la mejora de la eficacia escolar.

A través de los años se han realizado investigaciones cualitativas y cuantitativas para identificar cuáles son los elementos que permiten la eficacia en la mejora educativa. Así estableciendo un modelo de mejora de la eficacia escolar, para los

países de Iberoamérica, adaptado a las condiciones sociales, culturales, económicas y educativas (Denison, 2006).

2.8 La cultura de mejora

Los centros educativos que posean una cultura de mejora desarrollarán y tendrán más posibilidades de éxito que aquellos que, con frecuencia, intentan evitar los cambios y temen a las innovaciones. No es muy arriesgado afirmar, por tanto, que la cultura de mejora se puede considerar como la base de todos los procesos de cambio de los centros educativos. Los factores que constituyen esta cultura de mejora son los siguientes:

Tabla 4 Dimensiones del Modelo Iberoamericano de Mejora de la Eficacia Escolar Dimensiones

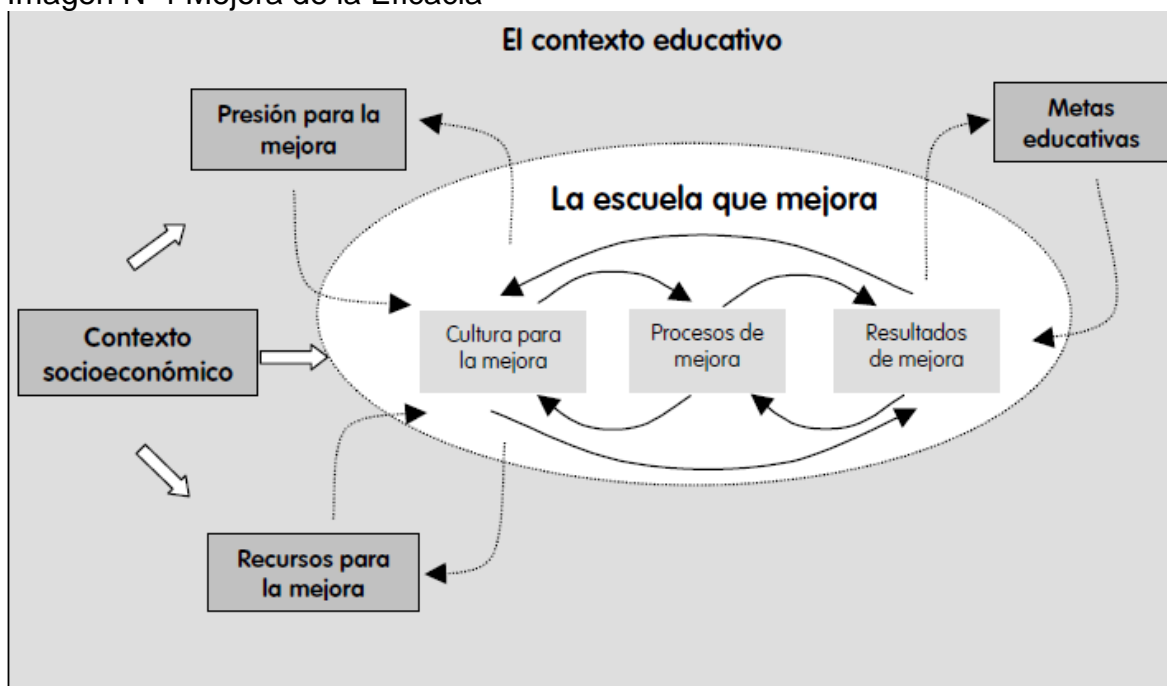
	Factores
Cultura de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Presión interna para la mejora. • Autonomía utilizada por la escuela • Visión compartida • Historia de la mejora • Propiedad de la mejora, compromiso y motivación • Dirección escolar • Organización flexible • Buena disposición para convertirse en una organización profesional de aprendizaje • Estabilidad del profesorado • Tiempo y recursos empleados para la mejora
Resultados de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la calidad del centro educativo • Cambios en la calidad del profesorado • Cambios en la calidad del rendimiento de los estudiantes (conocimientos, habilidades y actitudes)
Procesos de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de las necesidades de mejora • Establecimientos de áreas prioritarias de mejora • Elaboración de objetivos de mejora • Planificación de las actividades de mejora • Aplicación de los planes de mejora • Seguimiento y evaluación de los procesos de cambio • Institucionalización de la mejora
Presión para la Mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de programas institucionales de cambio • Presión en incentivos para el cambio desde la Administración • Resultados de evaluaciones externas • Presión para el cambio de la inspección u otros agentes externos • Cambios educativos • Cambios sociales
Recursos para la Mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía de los centros educativos • Recursos económicos y materiales • Apoyo de los agentes externos de cambio

	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo favorables de las escuelas y de los docentes • Apoyo de la comunidad • Existencia de redes de escuelas y de docentes
Objetivos Educativos:	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos educativos formales desde el punto de vista del rendimiento de los estudiantes.

Fuente: Murillo (2011 p.68-78)

Para entender mejor el modelo iberoamericano de mejora de la eficacia escolar se presenta la siguiente figura

Imagen N°4 Mejora de la Eficacia



Fuente: Murillo. (2010 p. 67)

2.8.1 Factores de contexto:

Tiene una influencia radical en los procesos de mejora de la eficacia escolar en Iberoamérica. Así, por ejemplo, los niveles socioeconómicos del país, de la región y de la comunidad inciden de forma importante tanto en el centro en su conjunto y en su capacidad para cambiar como en los recursos para la mejora y en la presión para la mejora.

Por un lado, los sistemas educativos con bajos recursos tienen un menor apoyo y presión para el cambio y las escuelas situadas en zonas especialmente desatendidas padecen el descuido de la administración educativa. Por otro lado, el nivel socioeconómico de la comunidad y, con ello de las familias de los alumnos,

incide tanto en la presión para el cambio –en lugar del cual lo que se da es una aceptación de la mala situación– como en los recursos que le facilitan para que cambie. En casos extremos, las enormes dificultades de las familias para lograr su subsistencia hacen que la escuela no se encuentre entre sus prioridades.

Junto al nivel socioeconómico, tres son los conceptos del contexto que conforman el marco de mejora de eficacia escolar propuesto para Iberoamérica:

- la presión para la mejora
- los recursos para la mejora
- los objetivos educativos.

2.8.2 Factores del Centro educativo: Necesariamente la escuela ocupa un lugar central en los procesos de mejora de la eficacia escolar y, por tanto, en el modelo que postulamos. Como se ha señalado, tres son los conceptos incluidos en el interior de la institución escolar:

- Cultura de mejora
- Procesos de mejora
- Resultados de mejora

Sus aportaciones pueden ayudar a la elaboración de planes de formación, tanto inicial como continua de docentes y directivos, centrados en la mejora de la educación. No en vano es cada vez más frecuente ver cursos sobre la temática de la eficacia, la mejora y la mejora de la eficacia en universidades y centros de formación de profesores de toda la región. Igualmente, puede contribuir para elaborar propuestas de evaluación de centros más ajustadas y centradas en el cambio escolar. (Murillo J. , 2010).

Según lo anterior, una organización que aprende es aquella que fomenta el aprendizaje individual y grupal, también toma en cuenta tanto al cliente externo como al interno, posee claridad en las competencias básicas y desarrolla procesos continuos de diseño, operación, evaluación y mejora, los integrantes de la institución se sienten muy comprometidos con la visión y aprenden como equipo.

2.9 Modelo de eficacia escolar de Murillo

Murillo (2005), propone un modelo de Eficacia Escolar que posee elementos que configuran una cultura de mejora en un centro educativo, los factores que constituyen dicha cultura son:

- Presión interna para mejorar: En ocasiones, las presiones del propio entorno son las que obligan a los establecimientos educativos a poner en marcha procesos de cambio, por ejemplo, un alto nivel de fracaso escolar, un nuevo

proyecto de dirección, las autocríticas de los profesores permiten ejercer cierta presión para que la escuela mejore.

- Presión externa para mejorar: Existen diversos factores externos presionando en forma directa o indirecta la mejora del establecimiento, por ejemplo, nuevas leyes, resultados de evaluaciones externas, cambio de autoridades en relación a la comuna o región que se encuentre la escuela, factores que podrían estimular la construcción de una cultura de mejora.
- Visión y metas compartidas: El conjunto de la comunidad debe tener una visión compartida, ya que ofrece la posibilidad de conocer qué escuela se quiere para el futuro y cuáles son los valores que se promueven o se cuestionan. Si, por el contrario, los centros educativos no tienen una visión clara y consensuada sobre adónde quieren dirigirse, difícilmente podrán determinar los elementos que no se ajustan a ese futuro y que, por tanto, deberían cambiar o mejorar.
- Historia de mejora: Los centros educativos que hayan puesto en marcha anteriormente procesos de cambio satisfactorios tendrán, sin duda, una mayor facilidad para impulsar nuevos esfuerzos. Por otro lado, los centros que no estén acostumbrados a la mejora o sus experiencias anteriores hayan sido negativas tendrán mayores dificultades para iniciarlos.
- Autonomía utilizada por los centros educativos: A menudo se defiende que el contexto educativo debería garantizar a los centros un cierto nivel de autonomía para poder llevar a cabo los procesos de mejora. Pero tener autonomía no sirve de nada si no es utilizada de manera inteligente por los centros. Una escuela que asuma sus competencias y aproveche las posibilidades que le ofrece la autonomía estará en mejores condiciones de desarrollar procesos de transformación escolar.
- Propiedad de la mejora, compromiso y motivación: Existe propiedad de mejora escolar cuando el centro es consciente y hace explícita la necesidad de una mejora, para que así todos los implicados comprendan que hay que asumirla y sentirla como propia. Resulta complicado lograr la mejora si el centro educativo no siente la necesidad de comenzarla y continuarla. El tema de la propiedad está estrechamente relacionado con las nociones de compromiso y motivación del personal del centro. El profesorado debe mostrar, al menos, algo de implicación con los planes de mejora. Cuando el compromiso no está presente de forma automática, las personas que inicien el cambio deben intentar promoverlo antes de comenzar.
- Dirección escolar: La investigación ha demostrado que es imprescindible la existencia de un claro liderazgo de una o varias personas para que los esfuerzos de mejora lleguen a buen fin. Lo más frecuente es que sea el

director o directora del centro quien lo lidere, pero ello depende de su actitud, del papel que asuma en la escuela y de cómo sea visto por los docentes. La existencia de un directivo comprometido, competente, aceptado por la comunidad, capaz de entusiasmar, y con un estilo de dirección participativo, parecen requisitos necesarios para los procesos de cambio escolar eficaces.

- Organización flexible: En la medida en que la escuela sea capaz de modificar su organización para adaptarse a los alumnos, a los nuevos requisitos y visiones pedagógicas, será también más fácil que los procesos de cambio sean exitosos. La flexibilidad en los horarios, la adaptación del calendario y la redistribución de recursos tanto humanos como materiales son ejemplos de ello.
- Estabilidad del profesorado: La estabilidad del profesorado debería garantizarse cuando los centros educativos están mejorando. Resulta poco eficaz e incluso inútil comenzar un proceso de transformación cuando la continuidad de esos esfuerzos está en juego por la renovación del claustro docente. Pero aun en ese caso habría que considerar entonces cómo incluir e implicar a los nuevos miembros en el proyecto ya iniciado.
- Tiempo y recursos dedicados a la mejora: El centro educativo debería garantizar a todos los miembros implicados en la mejora más recursos y mayor disponibilidad temporal para la realización de las actividades plasmadas en la planificación del proyecto. Parece necesario que se disponga de más tiempo para realizar tareas de programación, para el trabajo con los compañeros o para la propia formación. La mejora debería considerarse una tarea profesional que no puede depender simplemente de los buenos deseos y del tiempo libre del personal del centro, sino que requiere de espacios y recursos concretos dedicados a tal fin.
- Disposición para convertirse en una comunidad profesional de aprendizaje: Un factor fundamental en una cultura escolar orientada al cambio es la buena disposición para desarrollar una comunidad profesional de aprendizaje. Los centros que tienen como foco el aprendizaje de todos los miembros de la comunidad (no solo de los estudiantes) porque comprenden que esa es una excelente forma de mejorar continuamente, aceptan los cambios como algo habitual. La necesidad de mejorar las condiciones internas de los centros con considerable rapidez implica un aprendizaje continuo y colaborativo a través del cual todos los docentes incrementen sus saberes, tanto de manera individual como colectiva

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Marco contextual de la investigación

Esta investigación pretende, analizar los principales rasgos de la cultura organizacional y las condiciones para la mejora educativa, en base a la percepción de docentes de establecimientos particulares subvencionados con resultados SIMCE desigual, de la región de Ñuble, para proponer estrategias de mejora en estos ámbitos, tema poco abordado en la educación chilena. Para esto se utilizó la escala de Cultura Organizacional de Denison y la adaptación del modelo de eficacia escolar.

A través de la escala adaptada de Denison, ésta mide cuatro dimensiones que son: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Ésta nos permite visualizar la organización desde diferentes puntos de vista permitiendo reconocer cuál es la cultura presente en ella, además posee cuatro ejes flexible o estable, con un foco interno o externo.

Mejora escolar se utilizó el modelo de eficacia de Javier Murillo, que mide Orientación estratégica para la mejora, influencia externa para la mejora, liderazgo directivo para la mejora, influencia docente para la mejora, gestión de los procesos de mejora y recursos institucionales para la mejora, esta escala permite conocer la eficacia y su relación con la gestión escolar.

La encuesta consta 100 preguntas en total, divididas en cultura organizacional y mejora educativa, de tipo de escalamiento de Likert y autoadministrado,

En este capítulo se presenta la metodología de la investigación, diseño a desarrollar, la muestra e instrumentos aplicados.

3.2 Relación problema, objetivos y la opción metodológica

La investigación pretende correlacionar entre cultura organizacional y las condiciones para la Mejora Escolar, en establecimientos bajo la misma administración de colegios particulares subvencionados, pero con diferentes resultados en pruebas estandarizadas externas SIMCE. Cuyo objetivo es analizar los principales rasgos de la cultura organizacional y las condiciones para la mejora educativa.

El instrumento utilizado permite una metodología cuantitativa de tipo descriptivo transeccional, haciendo un análisis comparativo entre dos instituciones educativas

de la misma dependencia, niveles educativos con una población total de 48 docentes.

3.3 Definición del tipo y diseño de la investigación:

El estudio es de tipo cuantitativo, con un diseño de tipo descriptivo de corte transversal, a partir de dos Colegios Particulares Subvencionados de la comuna de Chillán de la Región de Ñuble. El criterio de selección El criterio de la muestra corresponde a un colegio que se encuentre entre el 25% inferior de resultados SIMCE y otro colegio entre el 25% superior de resultado SIMCE de la región de Ñuble. Los puntajes corresponderán a los últimos 5 años de puntaje SIMCE.

Se realizó un trabajo de tipo exploratorio-descriptivo transeccional, de las dos escalas de cultura organizacional y mejora educativa, a través de la percepción de los docentes de ambos establecimientos.

3.4 Descripción de la población y muestra

3.4.1 Universo:

Los datos para esta investigación proceden de la Agencia de la Calidad de los años 2011 al 2017. Los colegios seleccionados pertenecen al 25% superior y el 25% inferior, en resultados SIMCE de octavos años, correspondiente a un período de cinco años, ambas instituciones pertenecen a la misma administración de colegios particulares subvencionados de la comuna de Chillán, Región de Ñuble. Determinándose los siguientes colegios para el estudio:

Tabla 5. Puntajes SIMCE período entre los años 2011-2017

3718	Instituto Santa María	2011	2013	2014	2015	2017	Promedio
	Lenguaje	299	282	287	268	279	283
	Matemática	305	290	301	290	299	297

12001	Colegio Particular Evangélico Betania	2011	2013	2014	2015	2017	Promedio
	Lenguaje	215	228	223	205	197	214
	Matemática	239	239	246	240	228	238

Fuente: Elaboración propia

3.4. 2 Muestra

Correspondiente a la selección de la muestra, participaron 48 docentes distribuidos según la siguiente tabla:

Tabla 6 Total de docentes encuestados 2018

Establecimientos	Total de docentes	Docentes encuestados	% de Docentes encuestados
INSAMACH	60	28	46,6%
BETANIA	25	20	80%

Fuente: Elaboración propia

3.4.3 Contexto de los establecimientos educacionales seleccionados:

Colegio Instituto Santa María de Chillán (Insamach): pertenece a la congregación de Jesús, con una trayectoria de 80 años, ha tenido varios cambios, desde sus inicios estuvo orientado a la formación de niñas de clase alta y contaba con un internado. En 1998 recibe varones y además su administración cambia de Particular a Particular subvencionado. Actualmente el colegio es científico-humanista, tiene una matrícula de 1.590 alumnos, de pre-básica, básica y enseñanza media. El colegio decide adscribirse a la ley de inclusión, por lo que actualmente, no selecciona a sus alumnos. En el 2017 cambia la dirección del establecimiento por lo tanto, hay una transformación en la forma de dirección del colegio. A partir del año 2018 se implementa el programa de integración de 1°básico a 4°medio.

Su misión es lograr que los Colegios de la Congregación de Jesús en Chile, son instituciones educativas católicas cuyo centro es Cristo. Entregan una educación integral desde el Evangelio y el carisma de María Ward. Propenden a que sus estudiantes logren una síntesis entre fe, cultura y vida para contribuir al desarrollo de una sociedad más humana, justa, solidaria, promotora de la paz y el cuidado de la creación.

Su situación socioeconómica es nivel medio-alto

Es uno de los establecimientos que se encuentra en el 25% de los resultados SIMCE Y PSU más alto de la comuna.

Colegio Betania de Chillán: la Unidad Educativa, está ubicada en un lugar con alto índice de vulnerabilidad en la ciudad de Chillán, con una matrícula de 730 alumnos al mes de marzo de 2015, distribuidos de Pre-kínder a Cuarto Año Medio. El colegio presta servicios educacionales a una población escolar proveniente, principalmente, de los sectores poblacionales de Los Volcanes, Santa Filomena, Villa Chiloé, Lomas de Oriente y sus alrededores. La mayoría de los alumnos son procedentes de hogares con bajos niveles económicos, culturales y educacionales, los padres en su mayoría tienen educación básica y media incompleta. Los ingresos económicos de las familias provienen de actividades realizadas como pequeños comerciantes ambulantes y establecidos, cargadores, carpinteros, albañiles, y temporeros(as). En consecuencia, esta comunidad escolar, atiende alumnos con una alta vulnerabilidad social, debido a que la mayoría de ellos carece de medios

económicos y culturales, factores que dificultan la colaboración pedagógica y el mejoramiento de los estándares de calidad del establecimiento.

Su misión es “Formar estudiantes armónicos, que en el aspecto académico destaquen sus competencias lingüístico-comunicativas y lógico-matemáticas; y que en el aspecto formativo resalten sus competencias pro-sociales, ciudadanas y el aprender a aprender en un contexto de cooperación, fundamentándose en principios bíblicos”.

Su situación socioeconomica pertenece a nivel bajo.

Es uno de los establecimientos que se encuentra en el 25% de los resultados SIMCE Y PSU más bajo de la comuna.

3.5 Operacionalización de las variables

El instrumento de cultura organizacional, es conceptualizado como un instrumento que se divide en cuatro dimensiones o factores de primer orden. Cada una de estas cuatro dimensiones, a su vez se divide en tres sub-dimensiones o factores de segundo orden los que son medidos mediante 5 ítems respectivamente. Así, el instrumento cuenta con 15 ítems por dimensión, llegando a un total de 60 ítems.

Tabla 7. Estructura General de DOCS

DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA SUB-DIMENSIÓN	ÍTEMS
Implicación	Desarrollando capacidades, apropiación y compromiso	Empoderamiento	Los individuos tienen la autoridad, la iniciativa y la habilidad de administrar su propio trabajo, lo que crea un sentido de propiedad y responsabilidad hacia la organización	1-5
		Trabajo en equipo	Se asigna un valor al trabajo cooperativo hacia objetivos comunes para que todos los empleados se sienten mutuamente responsables. La organización confía en el esfuerzo de los equipos para que se realice el trabajo.	6-10

DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA SUB-DIMENSIÓN	ÍTEMS
		Desarrollo de capacidades	La organización invierte permanentemente en el desarrollo de las habilidades de los miembros con el propósito de mantener y mejorar la competitividad y satisfacer las necesidades del negocio	11-15
Consistencia	Definición de los sistemas y estructura que son la base de la cultura	Valores centrales	Los miembros de la organización comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de expectativas.	16-20
		Acuerdo	Los miembros de la organización pueden llegar a un acuerdo sobre temas críticos. Esto incluye tanto el nivel de acuerdo subyacente como la capacidad de conciliación de diferencias cuando ocurren.	21-25
		Coordinación	Las diferentes funciones y unidades de la organización son capaces de trabajar bien juntos para lograr objetivos comunes. Los límites organizaciones no interfieren con hacer el trabajo.	26-30
Adaptabilidad	Traspasar la necesidades y demandas del entorno en acciones concretas	Orientación al cambio	La organización es capaz de generar estrategias adaptativas que faciliten el logro de necesidades cambiantes. En otras palabras, está en capacidad de ver el ambiente de negocios, reaccionar ágilmente a las tendencias que permitan anticipar el cambio.	31-35

DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA SUB-DIMENSIÓN	ÍTEMS
		Orientación al cliente	La organización entiende y reacciona ante sus clientes y anticipa sus necesidades futuras. Refleja el grado en que la organización es conducida por una preocupación para satisfacer a sus clientes.	36-40
		Aprendizaje organizacional	La organización recibe, traduce e interpreta señales del medio ambiente a oportunidades para fomentar la innovación, adquirir conocimientos y desarrollar capacidades.	41-45
Misión	Definición de una dirección de largo plazo, con sentido y propósito para la organización	Dirección y propósitos estratégicos	Claras intenciones estratégicas transmiten la organización propósito y dejar claro cómo todos pueden contribuir y "hacer su marca" en la empresa.	46-50
		Metas y objetivos	Un conjunto claro de metas y objetivos puede vincularse a la misión, visión y estrategia, proporcionar a todos una dirección clara en su trabajo.	51-55
		Visión	La organización tiene una visión compartida de un estado futuro deseado. Encarna el núcleo valora, captura los corazones y las mentes de las personas de la organización, a la vez que proporciona Orientación y dirección.	56-60

Fuente: Elaboración propia

A su vez se ha utilizado la escala de condiciones para la mejora educativa basada en Murillo. Esta se divide en 6 dimensiones: Orientación Estratégica para la Mejora, Influencia Externa para la Mejora, Liderazgo Directivo Centrado en la Mejora, Influencia Docente para la Mejora, Gestión de los Procesos de Mejora y Recursos Institucionales para la Mejora. Así el instrumento posee un total de 40 ítems.

Tabla 8. Escala de Condiciones para la Mejora

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	ITEM
Orientaciones estratégicas para la mejora	Para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos	1-6
Influencia externa para la mejora	Las políticas educativas tienden a generar procesos de mejora educativa	7-13
Liderazgo directivo centrado en la mejora	El liderazgo influye en los procesos pedagógicos, basados en logros, metas y objetivos.	14-22
Influencia docente para la mejora	El profesor como mediador ayuda al estudiante a lograr la una mejora sostenida	23-28
Gestión de los procesos de mejora	Óptima estrategia de mejora de la calidad	29-34
Recursos institucionales para la mejora	Material que se ha elaborado con la intención de facilitar al docente su función y a su vez la del alumno.	35-40

Fuente: elaboración propia

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El cuestionario aplicado contenía 100 preguntas, auto administrado de manera sencilla, de rápida aplicación y fácil comprensión, teniendo como posibilidades de respuesta a los números enteros de uno a cuatro (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 4= completamente de acuerdo), sin nivel intermedio. Se optó por este cuestionario propio para un análisis de Cultura y Condiciones para la Mejora de tipo cuantitativo.

El cuestionario fue respondido en la primera parte con preguntas abiertas tales como: sexo, años de servicio en el establecimiento, rango etario y funciones que desempeña. Las primeras sesenta preguntas con las cuales se estiman los cuatro rasgos que en primera instancia definen la cultura organizacional. Este modelo agrupa 4 dimensiones con 12 sub-dimensiones con un total 60 preguntas. Luego están las preguntas relacionadas con las condiciones para la mejora escolar en las siguientes divisiones: planificación para la mejora, presión para la mejora, liderazgo centrado en la mejora, influencia docente para la mejora, gestión de los procesos de mejora, recursos para la mejora. Estas dimensiones se construyeron en base mejora de la eficacia escolar en Iberoamérica, identificadas según Murillo (2011).

Correspondiente a la Escala de Estructura General de DOCS, se determina transformar 4 ítems a positivos y estos son correspondiente a las preguntas: 24, 34,

39, 50 y continúan negativos pero, utilizando la corrección de expertos, según mejor puntuación de los ítems 15, 29, 43 y 58.

En cuanto a la Escala de Condiciones para la mejora educativa, se corrigen los ítems 3, 8 y 24 dejándolo en lo positivo, cuyo criterio fue la mejor puntuación y se mejoró en algunas la redacción de acuerdo a los expertos.

En relación, a los ítem 7, 38 quedaron en negativo y el criterio de selección fue la puntuación e indicaciones de los expertos.

Las principales dimensiones de este estudio son Cultura Organizacional y Condiciones de mejora educativa. Se realizó sobre dichos ámbitos un procedimiento de análisis estadísticos, con el fin de generar información necesaria para dar cuenta de los objetivos propuestos.

3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El análisis de datos se realizó, a través del sistema SPSS, por la capacidad de trabajar con gran cantidad de información ya que los instrumentos aplicados eran extensos. Con este instrumento se realizó una metodología cuantitativa de tipo exploratorio, descriptivo transaccional.

Las técnicas fueron:

1. Análisis descriptivo: Medidas de tendencia central y de dispersión, uso de gráficos de datos.
2. Análisis inferencial: Prueba de diferencia de medias (T-Student) y análisis de correlaciones

3.8 Fases de Validación y confiabilidad

En primer lugar, para asegurar el proceso en ambas escalas se realizó una validez de contenido y de criterio del instrumento, por lo que se acudió a tres expertos (docente master en lenguaje y doctores en psicología mención en organización). A su vez se aplicó alpha de Cronbach para la confiabilidad. Para ello se realizó una matriz con ítems negativos mostraban un bajo rendimiento de confiabilidad.

En el ámbito de Cultura Organizacional a partir de las puntuaciones obtenida tras la aplicación del cuestionario y se analizó la confiabilidad de la escala mediante un Alpha de Cronbach y la validez de constructo mediante un análisis Factorial Confirmatorio. Teniendo como base un valor de alfa igual o superior a 0,7.

Tabla 9. Estructura General de DOCS a través de Alpha de Cronbach

Dimensión/sub dimensión	Alfa Cronbach original	Alfa Cronbach Adaptación al español	Alfa Cronbach Estudio Actual	Alfa cronbach recalculado (eliminando ítems)
Implicación	0,90	0,90	0,88	0,90
Empowerment	0,77	0,79	0,76	
Trabajo en equipo	0,83	0,80	0,87	
Desarrollo de capacidades	0,70	0,72	0,60	0,77 (sin ítem 15)
Consistencia	0,88	0,87	0,89	
Valores centrales	0,70	0,68	0,73	
Acuerdos	0,75	0,80	0,80	
Coordinación e integración	0,78	0,70	0,60	0,70 (sin ítem 29)
Adaptabilidad	0,87	0,87	0,88	
Orientación al cambio	0,76	0,78	0,83	
Orientación al cliente	0,73	0,78	0,79	
Aprendizaje organizativo	0,75	0,70	0,64	0,83 (sin ítem 43)
Misión	0,92	0,93	0,91	
Dirección y Propósitos estratégicos	0,85	0,88	0,88	
Metas y Objetivos	0,80	0,86	0,85	
Visión	0,78	0,76	0,57	0,83 (sin ítem 58)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Escala de Condiciones para la Mejores a través de Alpha de Cronbach

Dimensión	Alfa de Cronbach (Adaptación nuestra)	Ítem que se elimina	Alfa de Cronbach Final
Orientación estratégica para la mejora	0,91		
Influencia externa para la mejora	0,64	7	0,73
Liderazgo directivo centrado en la mejora	0,87		
Influencia docente para la mejora	0,72		
Gestión de los procesos de mejora	0,82		
Recursos institucionales para la mejora	0,60	38	0,69

Fuente: Elaboración propia

Las preguntas eliminadas son las 7 y 38 ya que su comportamiento es inferior a 0,7, una vez eliminadas logra subir su puntuación.

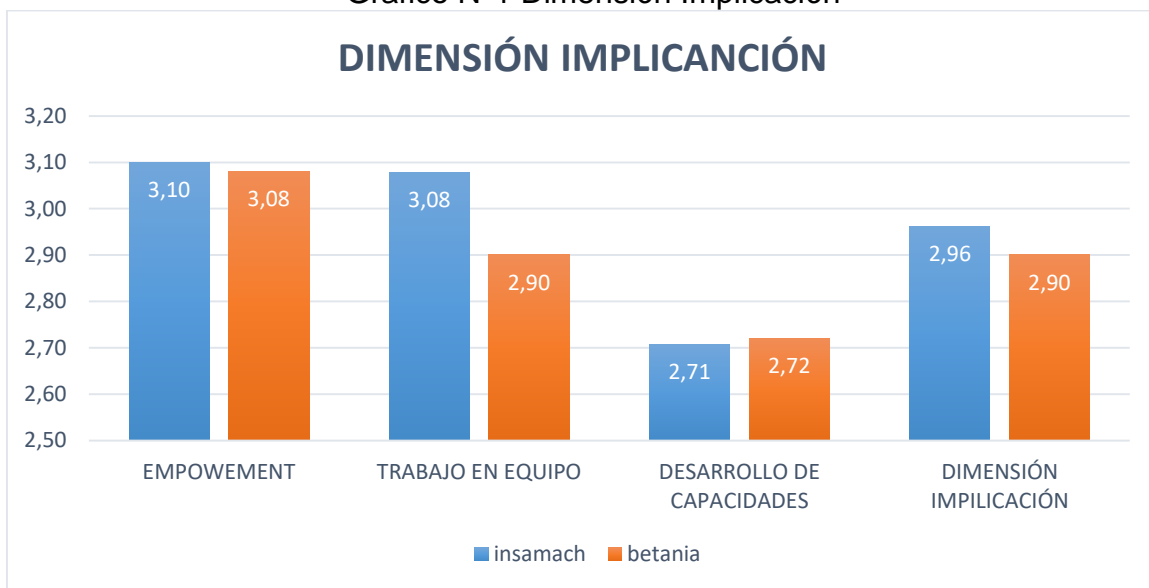
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1 Análisis descriptivo por dimensión y sub-dimensión Escala de Cultura Organización.

4.1.1 Dimensión Implicación

Esta dimensión los miembros de la organización están comprometidos con su trabajo, y se sienten un fuerte sentido de la propiedad. Las personas en todos los niveles sienten que tienen al menos algún aporte en decisiones que afectarán su trabajo y sienten que su trabajo está directamente relacionado con los objetivos de la organización. Esto permite a las organizaciones de alta participación contar con los recursos informales, voluntarios y sistemas de control implícito, en lugar de sistemas de control burocráticos formales, explícitos. (Pamplona, 2012)

Grafico N°1 Dimensión Implicación



Fuente: Elaboración propia

Colegio Insamach obtiene los siguientes resultados en la dimensión Implicación, se puede establecer que la mayor puntuación es 3,10 y se encuentra en el ítem Empowerment y la menor puntuación es 2,71 en Desarrollo de Capacidades. En lo que se refiere a la desviación estándar la mayor dispersión de la población en sus respuestas, se encuentra en la sub-dimensión trabajo en equipo.

Esto quiere decir que en el ítem de mayor puntuación, Empowerment, los docentes perciben que los individuos tienen autoridad, iniciativa y habilidad para administrar su propio trabajo, o que se crea un sentido de propiedad y responsabilidad hacia la

organización. También se puede establecer que la puntuación más alta en el cuestionario está en la pregunta N°1 en que señala que la mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con sus trabajos con una media de 3,35,

En cambio, en la sub-dimensión de Desarrollo de Capacidades los profesores sienten que la organización no está invirtiendo lo suficiente en el desarrollo de las habilidades de los miembros con el propósito de mantener y mejorar la competitividad y satisfacer las necesidades del establecimiento. La pregunta N°13 es la que tiene una baja puntuación de 2,50, por lo que corrobora la conclusión anterior.

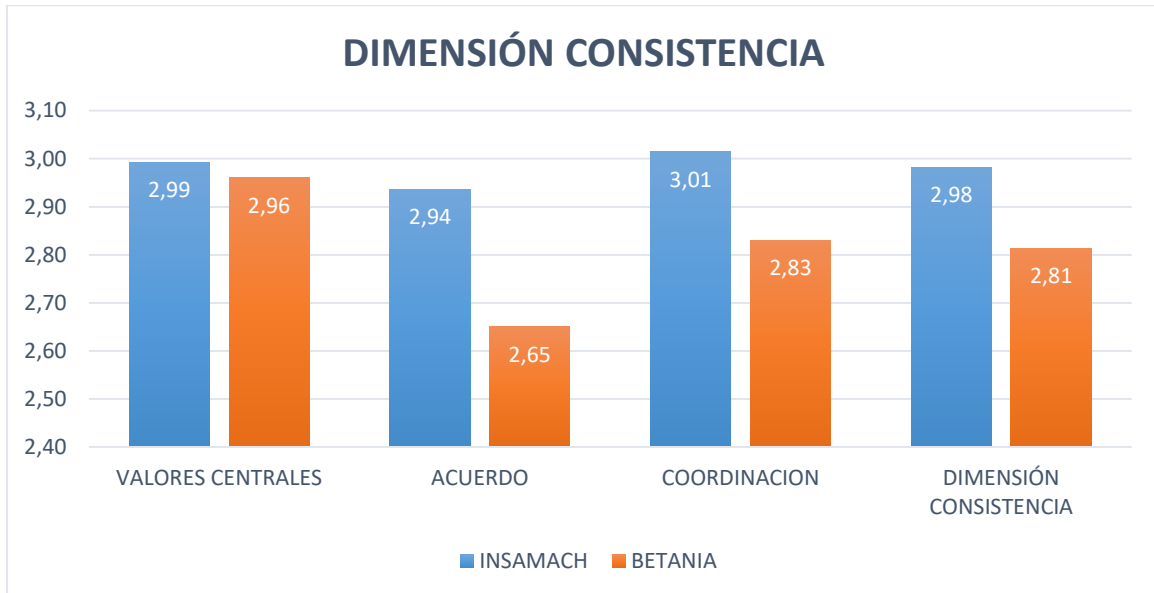
En cuanto al Colegio Betania obtiene los siguientes resultados en la dimensión Implicación, se puede establecer que la mayor puntuación de 3,08 se encuentra en la subdimensión Empowerment y la menor puntuación 2,72, en Desarrollo de Capacidades. En lo que se refiere a la desviación estándar la mayor dispersión de la población en su respuesta, es en la sub-dimensión trabajo en equipo. Es importante señalar que la pregunta con mayor puntuación en esta dimensión es la N°1 y N°5 con una media de 3,15 en ambas y la pregunta con menos puntuación es la N°2 con una media de 2,80 en que los profesores perciben que a veces se toman la información en el nivel que dispone para la mejor decisión.

Los resultados obtenidos en la dimensión implicación entre ambos colegios se puede establecer que la mayor diferencia se encuentra en la sub-dimensión trabajo en equipo con una diferencia de 0,18, y la sub-dimensión que presenta más baja puntuación es desarrollo de capacidades en ambos colegios, sin embargo, el colegio INSAMACH (Instituto Santa María de Chillán) es el que presenta más bajo esta subdimensión. Por otro lado, la puntuación más alta se encuentra en el ítem empowerment o empoderamiento del establecimiento INSAMACH.

4.1.2 Dimensión Consistencia

Las organizaciones son efectivas dada su consistencia e integración interna. El comportamiento de las personas se basa en un conjunto de valores centrales, los líderes y sus miembros de grupo poseen la habilidad para lograr acuerdo, además de que las actividades estén bien coordinadas e integradas. (Pamplona, 2012)

Gráfico N°2 Dimensión consistencia



Fuente: elaboración propia

El análisis del Colegio INSAMACH, cuyos resultados obtenidos en la dimensión Consistencia se puede establecer que la mayor puntuación es 3.01 y se encuentra en la subdimensión Coordinación y la menor puntuación 2,94 corresponde a Acuerdos. En lo que se refiere a la desviación estándar la mayor dispersión de la población también se encuentra en este último ítem.

Lo anterior quiere decir que según la percepción de los docentes, en el ítem de mayor puntuación, se refiere a que tanto las unidades de la organización como las funciones, están en capacidad de trabajar bien en grupo con el propósito de lograr objetivos comunes. La pregunta con mayor puntuación en la sub-dimensión Coordinación es la N°26 con una media de 3,46 en que los profesores sienten que nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.

Por otro lado, en la sub-dimensión Acuerdo es la más baja, éstos perciben que hay cierta dificultad en que los miembros de la organización están en la capacidad de lograr acuerdos en asuntos críticos. Y la pregunta N°23 con una media más baja de 2,67 en que los docentes sienten que les es difícil lograr consenso, aún en temas difíciles, y la pregunta N°22 tiene la media más alta, y ellos consideran que tienen una cultura fuerte.

En cuanto al Colegio Betania, los resultados obtenidos en la dimensión Consistencia, se puede establecer que la mayor puntuación es 2,96 y se encuentra en la sub-dimensión Valores Centrales y la menor puntuación está en el ítem

Acuerdos con 2,65. En cuanto a la desviación estándar la mayor dispersión de la población también se encuentra en esta última subdimensión.

Por consiguiente, los docentes perciben que su establecimiento, los miembros de la organización comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de expectativas. La pregunta con mayor puntuación en la media de 3,35 es la N° 20 donde los docentes perciben que existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.

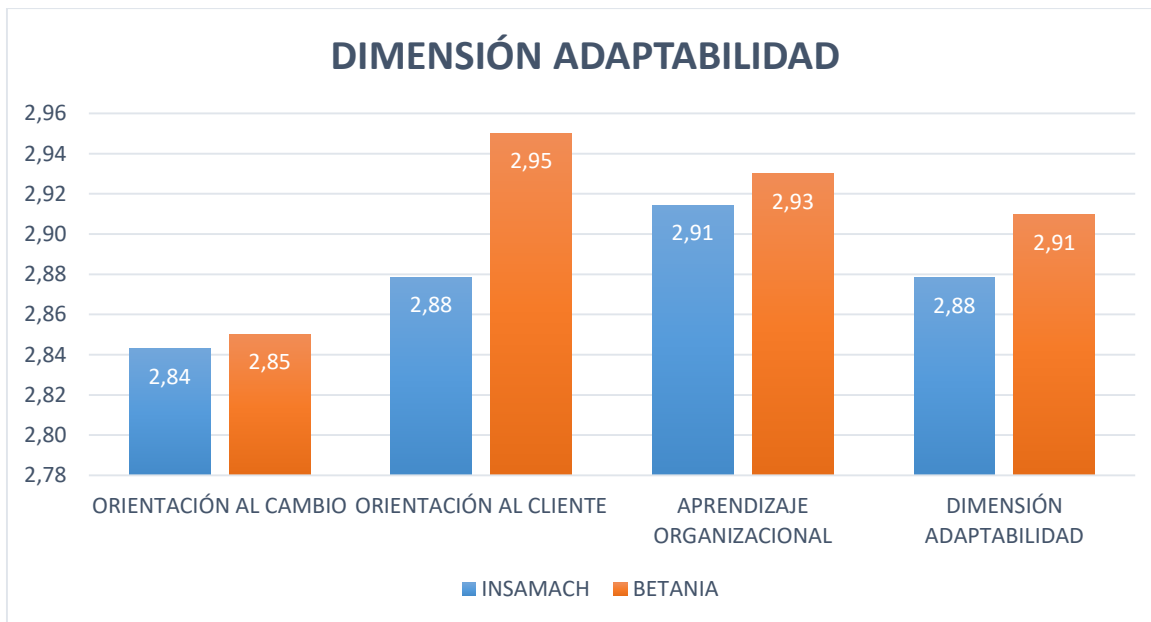
Por lo contrario, en la sub-dimensión Acuerdo, los docentes perciben que tienen dificultad lograr acuerdos en asuntos críticos. Esto incluye tanto el nivel de acuerdo subyacente como la capacidad de conciliación de diferencias cuando ocurren. La pregunta con más baja puntuación en la media de 2,45 es la N°23 en que los docentes les resulta difícil lograr el consenso, sobre todo en temas complicados. Con una desviación estándar de ,887.

En resumen, los resultados obtenidos en la dimensión consistencia entre ambos colegios se puede establecer que la mayor diferencia se encuentra en la sub-dimensión Acuerdo con una diferencia de 0,29. La más alta puntuación es obtenida en el ítem coordinación por el establecimiento educacional INSAMACH con 3,01, y la menor puntuación se encuentra en la dimensión acuerdo, correspondiente al colegio Betania 2,65.

4.1.3 Dimensión Adaptabilidad

La característica en las organizaciones es que éstas se adaptan y son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos y aprenden de sus errores. Cuentan con experiencia y capacidad hacia el cambio. Estas organizaciones están en mejoramiento continuo de su capacidad para entregar valor agregado a sus clientes, en este caso a los estudiantes y grupos de interés. (Pamplona, 2012)

Gráfico N°3 Dimensión Adaptabilidad



Fuente: elaboración propia

Se puede establecer que el Colegio INSAMACH los resultados obtenidos en la dimensión Adaptabilidad se puede establecer que la mayor puntuación 2,91 se encuentra en el ítem Aprendizaje organizacional y la menor puntuación 2,84, orientación al cambio. En lo que se refiere a la desviación estándar la mayor dispersión de la población en su respuesta, es en la sub-dimensión orientación al cambio.

La dimensión Adaptabilidad es la que presenta mayor diferencia de las media siendo el Colegio INSAMACH el que tiene la puntuación más baja a diferencia del Colegio Betania.

Esta dimensión de adaptabilidad el colegio INSAMACH tiene dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar pero es necesario para lograr una organización efectiva.

En la sub-dimensión Aprendizaje Organizacional es la que presenta más alta puntuación es la que corresponde a Aprendizaje Organizacional, con una media de 2.91, esto significa que los docentes perciben que en cierta medida la organización recibe e interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades. Las preguntas

con más alta puntuación en su media es la N° 41 y 44 con 3.28 en que los docentes sienten que consideran el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar siendo el aprendizaje un objetivo importante en nuestro trabajo diario.

A su vez, La sub-dimensión con una puntuación más descendidas con una media de 2.84, es la correspondiente a la Orientación al cambio, los profesores perciben que la institución tiene dificultad en ser capaz de crear formas adaptables para cumplir con los cambios necesarios. Le dificulta leer el entorno y reaccionar rápidamente a las tendencias actuales y anticiparse al futuro. La pregunta N°34 con una media de 2.75 hace referencia que los intentos de realizar cambios suelen encontrar cierta resistencia.

En cuanto al Colegio Betania, los resultados obtenidos en ésta dimensión se puede establecer que la mayor puntuación 2.95 se encuentra en el ítem orientación al cliente y la más baja con 2.85 en la sub-dimensión orientación al cambio. En lo que se refiere a la desviación estándar la mayor dispersión de la población en su respuesta se encuentra en orientación al cliente.

Esto quiere decir, que en la sub-dimensión Orientación al Cliente con más alta puntuación en SU media, los docentes perciben que la institución en cierta medida, entiende y responde la organización a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Lo anterior refleja un cierto grado en la organización de preocuparse por satisfacer a sus clientes. La pregunta con mayor puntuación en la media es la N°33 y corresponde a que se adopta continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Por otro lado, en la sub-dimensión Orientación al cambio es la que tiene la puntuación más descendida, los docentes perciben que la institución tiene cierta dificultad en generar estrategias adaptativas que faciliten el logro de necesidades cambiantes. En otras palabras, hay cierta reticencia en capacidad de ver el ambiente de negocios, reaccionar ágilmente a las tendencias que permiten anticipar el cambio.

La pregunta que está más descendida en la media de 2.40 en la pregunta N°31 aquí los docentes sienten que tienen dificultad en la forma que tienen de hacer las cosas ya que no son tan flexible y fácil de cambiar.

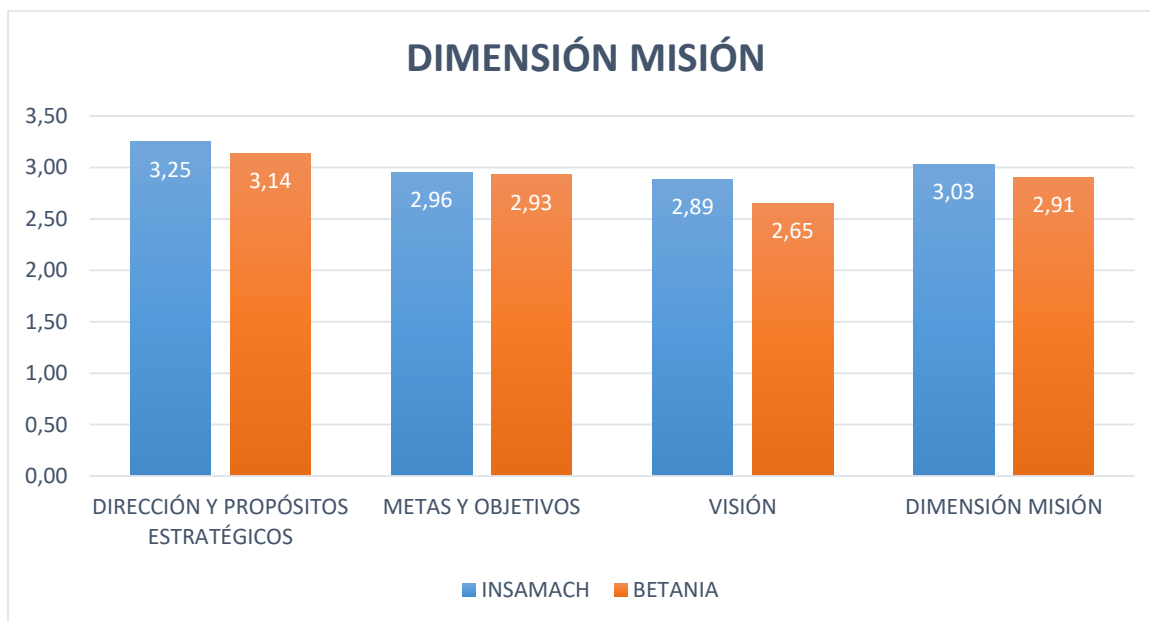
En general, ambos establecimientos en la sub-dimensión orientación al cambio perciben que la organización no es suficiente capaz de leer el entorno educacional, reaccionar rápidamente a las tendencias actuales y anticipar futuros cambios.

4.1.4 Dimensión Misión

Las organizaciones que tienen éxito tienen un claro sentido de orientación y una dirección que define las metas organizacionales y los objetivos

estratégicos que expresa la visión de lo que la organizan desea ser a futuro. (Pamplona, 2012)

Gráfico N°4 Dimensión Misión



Fuente: Elaboración propia

El análisis al Colegio INSAMACH los resultados obtenidos en la dimensión Misión se puede establecer que la mayor puntuación 3.25 se encuentra en el ítem Dirección y Propósitos Estratégicos y la menor puntuación 2.89, correspondiente a la sub-dimensión visión. En lo que se refiere a la desviación estándar la mayor dispersión de la población en su respuesta, es en la sub-dimensión metas y objetivos.

Lo anterior señalado indica que la dimensión Misión se refiere a que los docentes perciben que la institución tiene claridad estratégica para comunicar la meta de la organización y cómo los miembros contribuirán al logro.

La sub-dimensión Dirección y propósitos Estratégicos es la que tiene mayor puntuación en la media, según los docentes tienen claridad en intenciones estratégicas, expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización. La pregunta con mayor puntuación en la media son la N°46 con 3.39 se puede decir que los profesores perciben que la organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.

Contrariamente en las sub-dimensión visión es la que presenta la puntuación más descendida, esto refleja que la percepción de los docentes es que la institución presenta cierta dificultad en una visión que sea totalmente compartida del estado futuro deseado. La pregunta con más baja puntuación en la media es la 60 con 2.96 esta referencia a les dificulta satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.

En cuanto al Colegio Betania los resultados obtenidos en ésta dimensión se puede establecer que la mayor puntuación es 3.14 en Dirección y propósitos estratégicos, en cuanto al ítem más descendido corresponde a Visión. En lo referente a la desviación estándar la mayor dispersión de la población en sus respuestas se encuentra Dirección y propósitos estratégicos.

La sub-dimensión Dirección y Propósitos Estratégico tiene mayor puntuación en su media, por lo que los profesores sienten que tienen cierta claridad en intenciones estratégicas, y en cierta medida expresan el propósito de las organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización. La pregunta con mayor puntaje en la media es la N°46 con 3.40 y los profesores perciben que esta organización tiene un proyecto y una orientación al largo plazo.

Contrariamente la sub-dimensión Visión con una media más descendida de 2.65 los profesores perciben que la institución tienen cierta dificultad en una visión que sea totalmente compartida del estado futuro deseado. Las preguntas con más bajo en la media son la N°56 y 59 ambas con 2.75, aquí los docentes sienten que tienen dificultad en una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro y además esta hay docentes que la visión no se sienten entusiasmado y motivado.

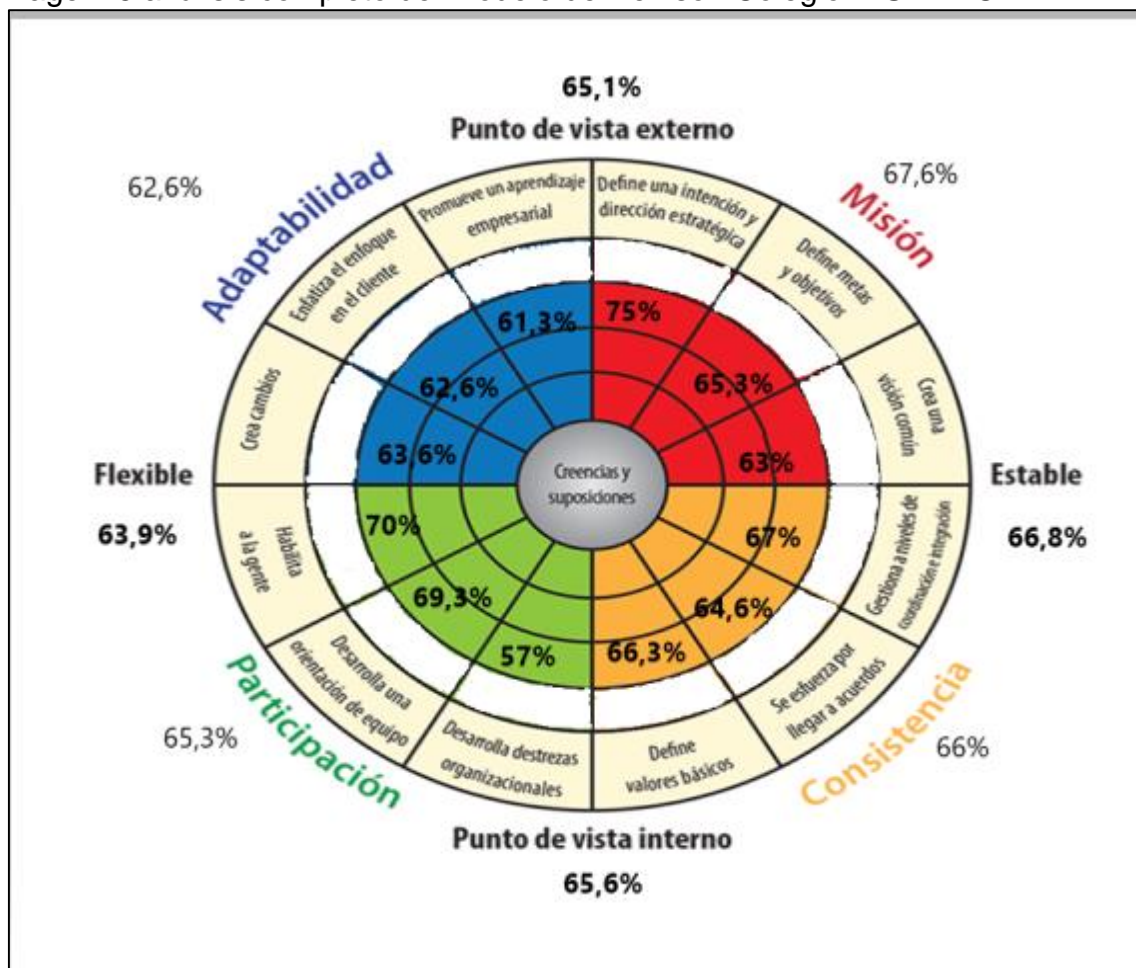
En general, entre ambos establecimientos los resultados obtenidos en la dimensión Misión, se encuentra la mayor diferencia en subdimensión visión con un 0.24.

4.2. Análisis completo al modelo de Denison ambos colegios particular subvencionados

A modo de conclusión de esta sección, se presenta el Modelo de Denison para cada colegio, con las puntuaciones por dimensión y sub-dimensiones, haciendo un análisis del locus interno/externo y Flexibilidad/estabilidad.

4.2.1 Modelo de Denison aplicado al Colegio INSAMACH

Imagen: 5 análisis completo del modelo de Denison Colegio INSAMACH



Fuente: Elaboración propia

Se puede establecer que el modelo de Denison es el promedio de cada sub-dimensión que se calculó a partir de las medias de sus respectivos ítems de las preguntas de la encuesta.

En general todos los porcentajes son ligeramente similares, por lo que existe cierto equilibrio en el Modelo de Denison, cabe señalar que la dimensión con mayor puntaje es Misión con 67,6%, esto indica que los docentes del Colegio INSAMACH

perciben que la misión provee de claridad en la dirección y objetivos lo que facilita la orientación apropiada de la acción para la organización y sus miembros. Un sentido de misión le permite a una organización establecer el ambiente actual y prever el estado del futuro deseado. El identificarse con la misión de la organización contribuye con el compromiso con la organización. La misión es uno de los aspectos más importantes dentro de la cultura organizacional de la empresa, en el mercado como en la vida, saber hacia dónde se va (visión) garantiza hacer correcciones a tiempo en caso de algún desvío.

En cuanto al porcentaje más bajo 62,6% correspondiente a adaptabilidad, los docentes perciben que tienen cierta dificultad la organización en interpretar y traducir las señales de su medio que le rodea, producir cambios de comportamientos internos con el fin de aumentar su supervivencia, crecimiento y desarrollo.

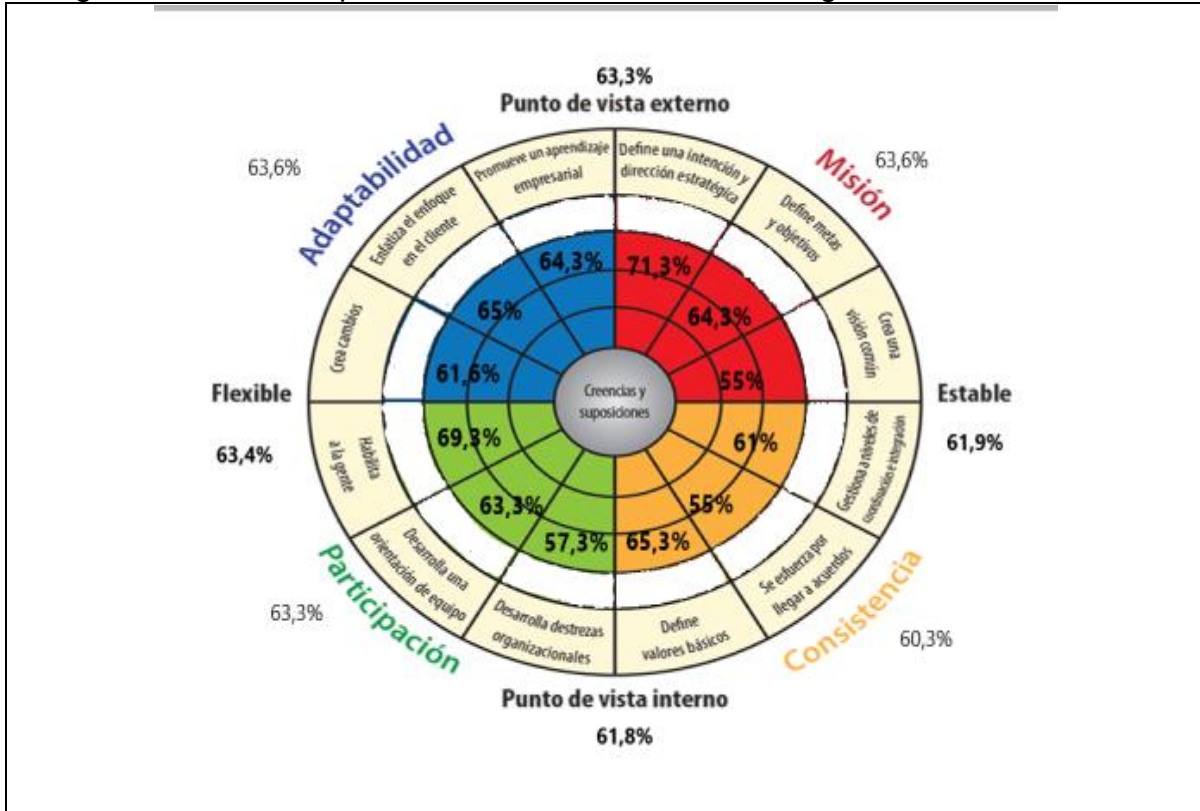
El gráfico presenta que el colegio INSAMACH, se inclina levemente a un focus de enfoque interno con un porcentaje total de 65,6%, debido al promedio de la dimensión Implicación 65,3% y consistencia 66%, cuya puntuación es ligeramente más alta que el enfoque externo, se puede concluir ambas dimensiones se relacionan en cómo los miembros se comprometen con su trabajo y sienten que son parte de la organización porque existe una consistencia en los valores centrales, lo líderes y su miembros de grupo poseen cierta habilidad para lograr acuerdos además de que las actividades estén bien coordinadas e integrada. En consecuencia, un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control interno.

Por otro lado la institución posee característica ligeramente de estabilidad representada con un porcentaje total 66,8%. Estos resultados obtenidos a través, de las dimensiones Misión 67,6% y consistencia 66%. La consistencia es un elemento poderoso de estabilidad e integración interna, sumado a que la instituciones tienen éxito cuando tienen un claro sentido de orientación y una dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos que expresa la visión de lo que la organización desea a futuro.

En conclusión, lo anterior muestra que el establecimiento INSAMACH se encuentra en un estado intermedio de desarrollo, con una cultura Organizacional con oportunidades de fortalecimiento, es decir, no es una cultura robusta, hay que aunar esfuerzo para lograr que el colegio pueda propender a un estado de cultura organizacional efectiva y fuerte.

4.2.2 El modelo Denison aplicado al Colegio Betania

Imagen 6 análisis completo del modelo de Denison Colegio Betania



Fuente: Elaboración Propia

Se puede establecer que el modelo de Denison es el promedio de cada subdimensión que se calculó a partir de las medias de sus respectivos ítems de las preguntas de la encuesta.

En general todos los porcentajes son ligeramente similares, por lo que existe cierto equilibrio en el Modelo de Denison, cabe señalar que las dimensiones con mayores puntajes son Misión y adaptabilidad con 63,6%, esto indica que los docentes del Colegio Betania perciben que la misión provee de claridad en la dirección y objetivos lo que facilita la orientación apropiada de la acción para la organización y sus miembros. Y a su vez, en cierta medida son capaces de leer e interpretar y traducir las señales de su medio que le rodea, produciendo cambios de comportamiento internos con el fin de aumentar su supervivencia, crecimiento y desarrollo.

El gráfico presenta que el colegio Betania, se inclina levemente a un focus de enfoque Externo con un porcentaje total de 63,6%, debido al promedio de la dimensión Adaptabilidad 63,6% y misión con 63,6%, Esto quiere decir que el

colegio Betania trata de orientar su misión a proveer claridad en la dirección y objetivos lo que facilita la orientación apropiada de la acción para la organización y sus miembros logrando establecer una lectura del medio que le rodea y adaptando sus comportamientos internos con el fin de aumentar su supervivencia, crecimiento y desarrollo.

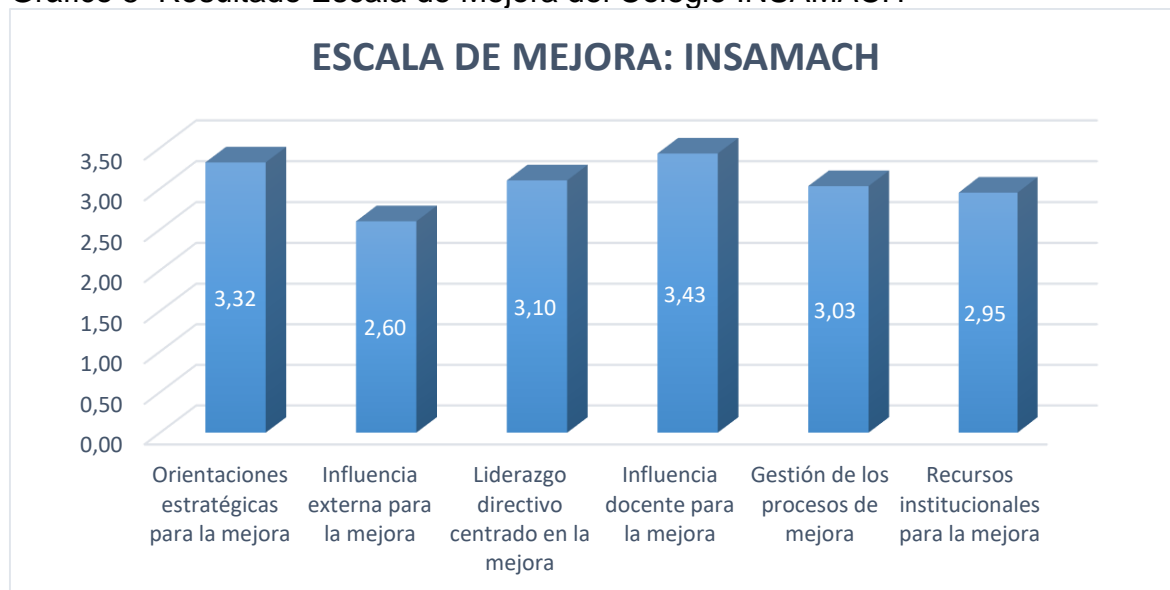
Por otro lado la institución posee característica ligeramente de flexibilidad representada con un porcentaje total 63,4%. Estos resultados obtenidos a través, del promedio de las dimensiones Implicación 63,3% y adaptabilidad 63,6%. Esto quiere decir, que el establecimiento tiene presente la relación con el entorno, esto indica un crecimiento continuo, mayor integración y adaptabilidad en el sector educativo.

En conclusión, se puede establecer que el Colegio Betania es un establecimiento que se encuentra en un estado intermedio de desarrollo, con una cultura Organizacional con oportunidades de fortalecimiento, es decir, no es una cultura robusta, hay que aunar esfuerzo para lograr que el colegio pueda propender a un estado de cultura organizacional efectiva y fuerte.

4.3 Análisis descriptivo Escala Condiciones para la Mejora Escolar

4.3.1 Gráfico de resultados Escala de Mejora Colegio INSAMACH

Gráfico 5 Resultado Escala de Mejora del Colegio INSAMACH



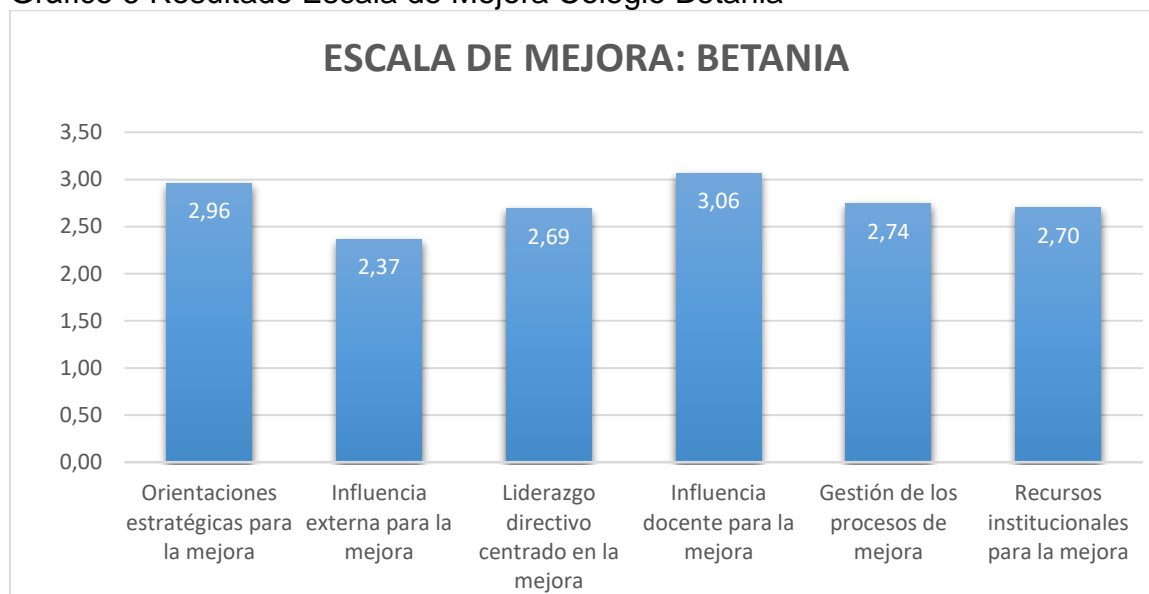
Fuente: Elaboración propia

El Colegio INSAMACH obtuvo como resultado en la Escala de Mejora los siguiente: Se puede establecer que la mayor puntuación 3.43 se encuentra en el ítem de

Influencia docente para la mejora y la menor puntuación 2.60, correspondiente a la dimensión Influencia externa para la mejora. En lo que se refiere a la desviación estándar la mayor dispersión de la población en sus respuestas, es en la dimensión Orientaciones estratégicas para la mejora.

4.3.2 gráfico de resultados Escala de Mejora Colegio Betania

Gráfico 6 Resultado Escala de Mejora Colegio Betania

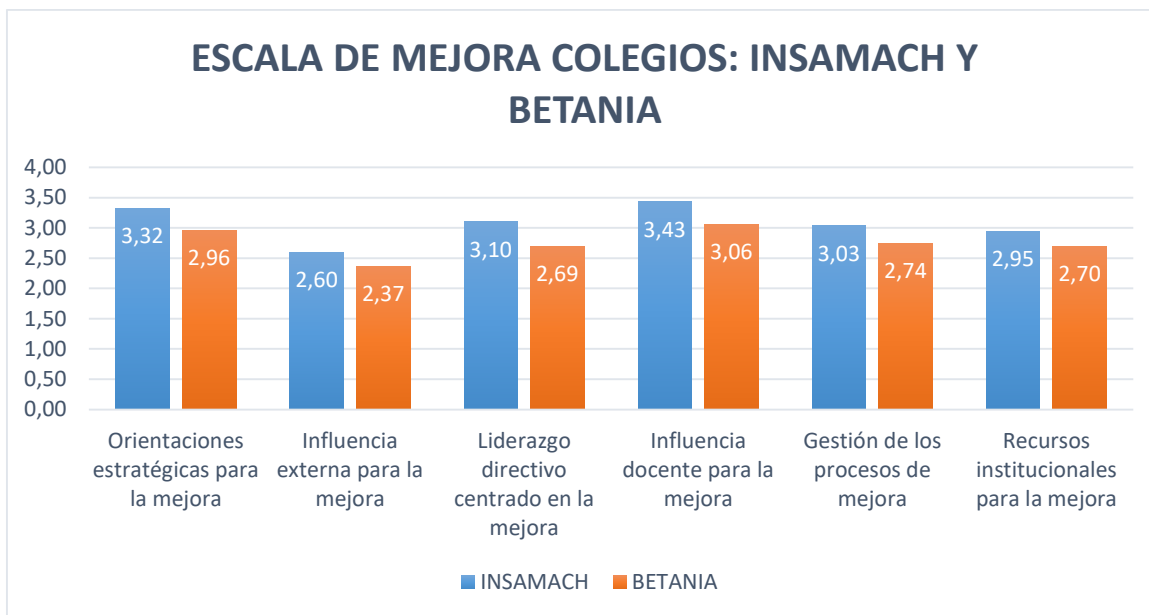


Fuente: Elaboración propia

Colegio Betania los resultados obtenidos en la escala de mejora se puede establecer que la mayor puntuación 3.06 se encuentra en el ítem de Influencia docente para la mejora y la menor puntuación 2.37, correspondiente a la dimensión Influencia externa para la mejora. En lo que se refiere a la desviación estándar la mayor dispersión de la población en sus respuestas, es en la dimensión influencia externa para la mejora.

4.3.3 Gráfico comparativo de la aplicación de la Escala de Mejora Colegio Insamach y Betania.

Gráfico 7 Comparativo del Colegio INSAMACH y Betania Escala de Mejora



Fuente: Elaboración propia

Si se analiza el cuadro comparativo entre los dos establecimientos se puede concluir, donde existe la mayor diferencia es en el ítem liderazgo directivo centrado en la mejora con 0.41 y a su vez, el colegio INSAMACH tiene mayor puntuación en todas las dimensiones de la escala de Mejora escolar.

Para el análisis hay que recordar que ambos establecimientos pertenecen a la administración de Colegios Particulares Subvencionados, por lo que en ambos la influencia externa para la mejora es la más descendida en su puntuación, porque los docentes perciben que agentes externos como (DAEM, DEPROE, Agencia de Calidad u otros) no influyen en la mejora de nuestros logros académicos ni que estos organismo entreguen regularmente apoyo, asimismo como el colegio no recibe apoyo de la comunidad local para generar procesos de mejoramientos, por otro lado los docentes consideran que no se realiza intercambio de experiencias con otros colegios, y que los apoderados no están tan comprometidos con los procesos de aprendizajes. Lo anterior se debe a que pertenece a un régimen de Particular subvencionado, cuya administración no depende de DAEM, DEPROE, ni percibe apoyo de organismos locales.

En cuanto a la dimensión que tuvo la más alta puntuación correspondiente a Influencia Docente para la mejora, los docentes de ambos colegios perciben que trabajan continuamente para lograr un mayor desarrollo profesional, porque se cuentan con las competencias necesarias para desarrollar una docencia de calidad, y se trabaja continuamente para lograr un mayor desarrollo profesional, lo anterior permite un buen manejo del clima en el aula, permitiendo aplicar refuerzos positivos constantes como también poseer altas expectativas sobre el desempeño de sus estudiantes.

4.4 Análisis comparativo entre establecimientos: cultura organizacional y condiciones para la mejora

Tabla 11 Análisis comparativos entre Cultura Organizacional

Dimensiones y sub-dimensiones		N	Media	Desviación típ.
EMPOWEMENT	colegio Betania	20	3,08	,418
	INSAMACH	28	3,10	,580
TRABAJO EN EQUIPO	colegio Betania	20	2,90	,603
	INSAMACH	28	3,08	,676
DESARROLLO DE CAPACIDADES	colegio Betania	20	2,72	,442
	INSAMACH	28	2,71	,506
IMPLICACIÓN	colegio Betania	20	2,90	,422
	INSAMACH	28	2,96	,497
VALORES CENTRALES	colegio Betania	20	2,96	,492
	INSAMACH	28	2,99	,654
ACUERDO	colegio Betania	20	2,65	,642
	INSAMACH	28	2,94	,720
COORDINACIÓN	colegio Betania	20	2,83	,396
	INSAMACH	28	3,01	,449
CONSISTENCIA	colegio Betania	20	2,81	,452
	INSAMACH	28	2,98	,548
ORIENTACIÓN AL CAMBIO	colegio Betania	20	2,85	,489
	INSAMACH	28	2,84	,661
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	colegio Betania	20	2,95	,561
	INSAMACH	28	2,88	,512
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	colegio Betania	20	2,93	,474
	INSAMACH	28	2,91	,585
ADAPTABILIDAD	colegio Betania	20	2,91	,416
	INSAMACH	28	2,88	,510
DIRECCIÓN	colegio Betania	20	3,14	,599
	INSAMACH	28	3,25	,672
METAS	colegio Betania	20	2,93	,495
	INSAMACH	28	2,96	,729
VISIÓN	colegio Betania	20	2,65	,454
	INSAMACH	28	2,89	,476
MISIÓN	colegio Betania	20	2,91	,473
	INSAMACH	28	3,03	,573

Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere a la escala de Cultura Organización se puede establecer que no existe, significancia Bilateral, esto significa que no hay diferencias estadísticas, esto implica que no se establece la hipótesis de Denison, en que incide los resultados con la cultura imperante en los colegios

4.4.1 Prueba de Muestras Independiente caso Cultura Organizacional T-Student

Tabla 12 Resumen de los resultados de la prueba T-Student de ambos establecimientos

Dimensiones y Sub-dimensiones	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias
EMPOWEMENT	,896	-,020
TRABAJO EN EQUIPO	,351	-,179
DESARROLLO DE CAPACIDADES	,928	,013
IMPLICACIÓN	,656	-,061
VALORES CENTRALES	,851	-,033
ACUERDO	,163	-,286
COORDINACIÓN	,148	-,184
CONSISTENCIA	,266	-,168
ORIENTACIÓN AL CAMBIO	,968	,007
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	,649	,071
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	,921	,016
ADAPTABILIDAD	,822	,031
DIRECCIÓN	,562	-,110
METAS	,886	-,027
VISION	,091	-,236
MISION	,439	-,122

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en el test estadístico T-Students se puede identificar que si bien hay diferencia de resultados relevantes en algunas sub-dimensiones tales como: Trabajo en Equipo, acuerdos, visión, no hay diferencias estadísticamente significativas en la escala de Cultura Organizacional.

A través de lo anterior, se puede establecer que ambos establecimientos presenta una cultura similar, equilibrada, en un estado intermedio de desarrollo, con una cultura Organizacional con oportunidades de fortalecimiento, es decir, no es una cultura robusta, hay que aunar esfuerzo para lograr que el colegio pueda propender a un estado de cultura organizacional efectiva y fuerte.

4.4.2 Caso Mejora Educativa

Tabla 13 Comparativa de las medias y desviación típica de ambos establecimientos

	COLEGIOS	N	Media	Desviación típ.
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MEJORA	colegio Betania	20	2,96	0,455
	INSAMACH	28	3,32	0,681
INFLUENCIA EXTERNA PARA LA MEJORA	colegio Betania	20	2,37	0,460
	INSAMACH	28	2,60	0,450
LIDERAZGO DIRECTIVO CENTRADO EN LA MEJORA	colegio Betania	20	2,69	0,419
	INSAMACH	28	3,10	0,621
INFLUENCIA DOCENTE PARA LA MEJORA	colegio Betania	20	3,06	0,296
	INSAMACH	28	3,43	0,430
GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE MEJORA	colegio Betania	20	2,74	0,406
	INSAMACH	28	3,03	0,534
RECURSOS INSTITUCIONALES PARA LA MEJORA	colegio Betania	20	2,70	0,370
	INSAMACH	28	2,87	0,505

Fuente: Elaboración propia

4.4.4 Prueba de Muestras Independientes caso Mejora Educativa

Tabla 14 Resumen de la prueba T-Student en la Escala Condiciones para la Mejora

MEJORA	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias
ORIENTACIÓN ESTRATEGICA PARA LA MEJORA	,048	-,356
INFLUENCIA EXTERNA PARA LA MEJORA	,081	-,237
LIDERAZGO DIRECTIVO CENTRADO EN LA MEJORA	,014	-,411
INFLUENCIA DOCENTE PARA LA MEJORA	,002	-,370
GESTION DE LOS PROCESOS DE MEJORA	,049	-,288
RECURSOS INSTITUCIONALES PARA LA MEJORA	,204	-,171

Fuente: Elaboración propia

Según la escala de mejora, se puede establecer que existen diferencias estadísticamente, presente en las dimensiones de: Orientación Estratégica para la mejora, Liderazgo Directivo Centrado en la Mejora, Gestión de los procesos de mejora y sobre todo en Influencia Docente para la Mejora.

4.5 Correlación entre cultura organizacional y condiciones para la mejora escolar.

4.5.1 Colegio INSAMACH

Tabla 15 Correlación entre Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora

		Orientación estratégica para la mejora	Influencia externa para la mejora	Liderazgo directivo centrado en la mejora	influencia docente en la mejora	Gestión de los procesos de mejora	Recursos para la mejora
Empowerment	Correlación de Pearson	,824**	,364	,674**	,634**	,579**	,571**
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	,738**	,543**	,636**	,716**	,629**	,421*
Desarrollo de capacidades	Correlación de Pearson	,583**	,380*	,621**	,418*	,548**	,612**
Implicación	Correlación de Pearson	,852**	,516**	,760**	,714**	,696**	,621**
Valores centrales	Correlación de Pearson	,690**	,382*	,729**	,628**	,520**	,382*
Acuerdos	Correlación de Pearson	,702**	,493**	,670**	,594**	,589**	,497**
Coordinación e integración	Correlación de Pearson	,651**	,527**	,514**	,593**	,549**	,440*
Consistencia	Correlación de Pearson	,760**	,511**	,724**	,673**	,615**	,491**
Orientación al cambio	Correlación de Pearson	,701**	,689**	,588**	,625**	,639**	,421*
Orientación al cliente	Correlación de Pearson	,511**	,348	,535**	,562**	,388*	,167
Aprendizaje organizativo	Correlación de Pearson	,725**	,678**	,649**	,788**	,680**	,483**
Adaptabilidad	Correlación de Pearson	,751**	,673**	,681**	,759**	,664**	,422*
Dirección y propósito	Correlación de Pearson	,803**	,431*	,640**	,649**	,508**	,412*
Metas y objetivos	Correlación de Pearson	,807**	,533**	,810**	,799**	,739**	,672**
Visión	Correlación de Pearson	,642**	,294	,774**	,761**	,631**	,577**
Misión	Correlación de Pearson	,834**	,477*	,807**	,804**	,686**	,606**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

El análisis global, correspondiente al Colegio Insamach en ambas escalas, cultura y condiciones para la mejora están fuertemente correlacionadas, en especial liderazgo centrado en la mejora, Influencia Docente para la Mejora, Orientación Estratégica para la Mejora y Gestión de los Procesos de Mejora con todas las dimensiones de cultura. Salvo en Recurso para la Mejora con Adaptabilidad.

Cabe distinguir que las correlaciones más fuertes se encuentran en la dimensión Implicación con Orientación estratégica para la Mejora 0,852 y en la sub-dimensión Empowerment 0,824; le sigue la dimensión Misión con Orientación Estratégica para la Mejora 0,834 y en la sub-dimensión Metas y Objetivos con 0,807 de correlación.

Esto significa que los docentes perciben que se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles, también están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. A su vez los profesores tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo y esto se correlaciona fuertemente con la Orientación Estratégica para la mejora porque se actúa coherentemente con el Proyecto Educativo Institucional y se está comprometido con la visión del establecimiento, unido con otra correlación Misión que se vinculan entre sí.

En lo que concierne a las correlaciones más débil se puede establecer que se encuentra en las dimensiones Adaptabilidad con Recursos para la Mejora con 0,422 y en la sub-dimensión Orientación del Cliente con 0,167.

Esto significa que los sujetos perciben que hay dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos, la integración interna y externa pueden ser difíciles de compatibilizar, unido al que el colegio no destina recursos para los procesos de mejoramientos educativo, enfocados en lo que los clientes necesitan.

De lo señalado anteriormente, en la sub-dimensión con correlación más débil es Orientación al Cliente y Recurso para la Mejora, aquí los docentes sienten que la organización les dificulta conocer a sus clientes y anticiparse a sus futuras necesidades.

4.5.2 Colegio Betania

Tabla 16 Correlación entre Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora

		Orientación estratégica para la mejora	Influencia externa para la mejora	Liderazgo directivo centrado en la mejora	influencia docente en la mejora	Gestión de los procesos de mejora	Recursos para la mejora
Empowerment	Correlación de Pearson	,331	,302	,384	,652**	,586**	,504*
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	,603**	,409	,539*	,612**	,363	,500*
Desarrollo de capacidades	Correlación de Pearson	,262	,299	,478*	,471*	,612**	,528*
Implicación	Correlación de Pearson	,491*	,401	,551*	,671**	,581**	,588**
Valores centrales	Correlación de Pearson	,266	,365	,572**	,342	,501*	,485*

Acuerdos	Correlación de Pearson	,247	,234	,339	,436	,289	,474*
Coordinación e integración	Correlación de Pearson	,201	,215	,347	,600**	,270	,453*
Consistencia	Correlación de Pearson	,272	,308	,472*	,506*	,397	,533*
Orientación al cambio	Correlación de Pearson	,166	,455*	,199	,352	,334	,366
Orientación al cliente	Correlación de Pearson	,430	,151	,312	,637**	,450*	,370
Aprendizaje organizativo	Correlación de Pearson	,001	,051	-,053	,334	,021	,499*
Adaptabilidad	Correlación de Pearson	,259	,265	,199	,554*	,343	,500*
Dirección y propósito	Correlación de Pearson	,633**	,390	,540*	,621**	,578**	,675**
Metas y objetivos	Correlación de Pearson	,491*	,177	,267	,630**	,597**	,776**
Visión	Correlación de Pearson	,316	,267	,223	,336	,588**	,508*
Misión	Correlación de Pearson	,537*	,310	,390	,587**	,637**	,715**
** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).							
* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).							

Fuente: Elaboración propia

Análisis de condiciones de la mejora la cultura es más estable en el tiempo de resultado versus variables que se puede mejorar las condiciones de mejora desde la escala hacia la cultura.

Si analizamos la tabla de la Escala de Cultura y Condiciones para la mejora del Colegio Betania en base a la percepción de los docentes, no se observa un patrón tan claro o evidente, pero existe relación importante en tres áreas de mejora educativa: Influencia docente en la mejora, gestión de los procesos de mejora y recursos para la mejora, con varias dimensiones y sub-dimensiones de cultura organizacional, además, existe una correlación negativa en uno de los ítem. Esto significa que la valoración de uno de los factores que se relacionan es diametralmente opuesta.

La correlación más fuerte se encuentra en la dimensión Misión con Recursos para la mejora con 0,715; Esto significa que los docentes perciben en cierta medida que el establecimiento tiene un propósito y una dirección precisa que define las metas organizaciones y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización a futuro junto con ello hay una alta relación con los Recursos para la Mejora que implica que se destina recursos, tiempos para

planificación y reflexión, existe una infraestructura y recursos tecnológicos para cumplir la misión del establecimiento.

Por el contrario, se puede establecer que en base a la percepción de los docentes no se observa un patrón de relación entre Liderazgo Directivo con Adaptabilidad 0,199 con una correlación negativa en la sub-dimensión Aprendizaje Organizativo de -0,053, por lo tanto los docentes sienten que tienen cierta dificultad en compatibilizar lo que los directivos realizan con la dimensión de adaptabilidad, aunque el colegio manifiesta en cultura que tiene cierta capacidad de adaptarse en la relación de estas dos dimensiones no se relacionan.

Esto significa, que los directivos no hay mucha innovación en el plan de mejoramiento y en objetivos estratégicos, enfocado hacia el cliente externo, aquí pareciera haber una disonancia porque el colegio tiene cierta capacidad de adaptarse, pero no se está aprendiendo de los errores en la implementación de los procesos de enseñanza aprendizaje con el proceso de mejora educativa.

4.6 Propuesta de estrategias de intervención

Se logró determinar las dimensiones más potenciadas y las que se encuentran descendidas de ambas escalas, Cultura y condiciones para la mejora, estableciendo los siguientes:

4.6.1 Colegio INSAMACH

- El promedio general que se obtuvo de cultura del Colegio INSAMACH fue de (2,96) identificó cierta equilibrio en relación con las dimensiones, Misión, consistencia y implicación. Su mayor puntaje se enfoca hacia la Misión 2,96, sin embargo se encontró en **Adaptabilidad** 2,88 la característica más descendida del modelo de Denison. Dada la puntuación en todas sus dimensiones, la cultura del establecimiento se encuentra en un estado intermedio de desarrollo, con oportunidades de mejorar.
- También se evidenció el desempeño del Colegio INSAMACH con una cultura orientada levemente hacia el foco interno con un porcentaje de 65,6% y con probabilidad de estabilidad con un porcentaje de 66,8% ante las diferentes situaciones. Además predomina la Misión 67,6%, esto significa, el colegio está enfocado en lograr la misión para ello, los docentes valoran y están comprometidos con su trabajo y siente que son una parte importante de la organización, unido a que la institución influye en los comportamientos de sus trabajadores orientándolos a lograr el objetivo mayor que es su Misión, sin embargo, hay que desarrollar la visión y en especial todo lo que se refiere a metas a corto plazo.
- La escala de Cultura Organizacional del Colegio INSAMACH, tiene que como fortalezas cierta capacidad de tener claro hacia donde se dirigen, con

un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégico, para lograr su misión, esto es logrado porque los miembros comparten una serie de valores un sentimiento de identidad, aunque en algunas situaciones les dificulta consensuar en temas esenciales, y coordinando el trabajo en conjunto.

- A lo referente a la condiciones para la mejora, el colegio INSAMACH se puede establecer que la Influencia Docente para la Mejora es la más alta valorada por los docentes, con un 3,43, pero con una valoración más baja en **Influencia Externa para la Mejora**.
- A su vez, se estableció que ambas escalas están fuertemente relacionadas en todos las dimensiones, excepto en Influencia Externa para la Mejora y Recursos para la Mejora.

4.6.2 Colegio Betania:

El promedio general que obtuvo en la escala de Cultura del Colegio Betania fue de 2,88 identificó cierta estabilidad en relación con las dimensiones Adaptabilidad, Misión e Implicación, siendo Consistencias el elemento más descendido de **Acuerdo** al modelo de Denison con 2,66.

Se evidenció el desempeño con una cultura levemente orientada hacia el foco externo con un porcentaje de 63,3% y con probabilidad de flexibilidad, con un porcentaje de 63,4%, esto significa que el colegio tiene cierta flexibilidad frente a los cambios que tiene la institución educación, es capaz de adaptarse para lograr su misión.

El colegio Betania, presenta un equilibrio en todas sus dimensiones, enfocado hacia una mirada externa con cierta capacidad de adaptabilidad, por lo tanto, el colegio Betania es capaz de mirar su entorno, ver lo que necesitan sus clientes internos y externo, logrando cierta flexibilidad.

En cuanto a la correlación de las Condiciones para la Mejora y cultura Organizacional, según la percepción de los docentes, no se observa un patrón tan claro o evidente, pero existe relación importante entre áreas de mejora, Pero existe una correlación negativa entre las sub-dimensiones **Liderazgo directivo y Aprendizaje Organizativo**, esto significa que la valoración de uno de los factores que se relacionan es diametralmente opuesta.

Con lo anterior se puede establecer que el colegio Betania tiene como fortaleza una cultura equilibrada con cierta flexibilidad que permite mirar el entorno saber lo que sus clientes necesitan y ser capaz en cierta medida de reacción y enfrentar los nuevos cambios. Pero necesita robustecerse y para

ello los directivos deben ser más innovadores en el plan de mejoramiento y en los objetivos estratégicos, dirigiendo su hacia los procesos internos, aquí pareciera haber una disonancia porque el colegio tiene cierta capacidad de adaptarse, pero no se está aprendiendo de los errores en la implementación de los procesos de enseñanza aprendizaje con el proceso de mejora educativa.

4.6.3 Sugerencias por establecimientos educacionales

- El colegio INSAMACH debe seguir aunando esfuerzo para mantener una estabilidad y equilibrio adecuado y potenciar todas las dimensiones que posee una Cultura Organizacional, pero también debe reflexionar sobre su capacidad de adaptabilidad, y concentrar sus esfuerzos debido a que estamos insertos en una sociedad cambiante y requiere de ésta un cambio constante. Esto permitirá un aprendizaje continuo, en la visión y misión acorde a lo que nuestros clientes requieren para poder cumplir con las expectativas que tiene del Colegio. Todo lo anterior, se logra a través de la capacidad de orientar los procesos de cambios, creando nuevos espacios, para leer adecuadamente el entorno y reaccionar rápidamente a los contextos actuales y futuros.
- Es recomendable reforzar la cultura de inversión en capacitación de desarrollo de capacidades 2,71 que fortalezca la competitividad y satisfacer las necesidades del establecimiento.
- Se sugiere a la dirección crear instancias para llegar a consensos y así lograr acuerdos.
- Es recomendable que el colegio INSAMACH pueda crear estrategias adaptables para cumplir con los cambios necesarios y reaccionar frente a los cambios del entorno.
- También se sugiere fortalecer e interiorizar la misión y visión con el fin de poder compartir de manera clara constantes los objetivos en común que tienen y hacia dónde va encaminada el colegio.
- El colegio Betania debe reflexionar sobre sus procesos internos y fortalecerlos, ya que las dimensiones implicación y consistencia son elementos esenciales en una institución, para lograr empoderar y comprometer a sus docentes, construir su organización alrededor de equipos y desarrollan la capacidad humana en todos sus niveles. Por otro lado consistencia, el comportamiento debe estar arraigado en un conjunto de valores fundamentales, los líderes y seguidores deben procurar por alcanzar

acuerdos e incorporar puntos de vistas diversos y las actividades estar bien coordinadas e integradas, lo anterior permite organizaciones efectivas.

- El colegio donde presenta mayor problema es las Condiciones para la mejora ya que presentan varias dimensiones descendidas no logrando relacionarla con cultura organizacional, por lo tanto el colegio debe aunar esfuerzo en su orientación estratégica para la mejora orientando su P.E.I. al logro de objetivos claros y preciso de calidad, un proyecto que responda a las necesidades reales del colegio, con una visión compartida por toda la comunidad educativa, no se saca nada con visualizar las necesidades del cliente y tener cierta capacidad de flexibilidad, sino creamos estrategias bien diseñadas para la mejora, a través de un diagnóstico compartido de sus principales necesidades.
- También es importante un liderazgo directivo centrado en el proceso de mejora, es importante apoyar por parte de la dirección las decisiones tomada por el equipo docente e incentivar el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizajes; distribuyendo las tareas de manera equitativa dentro del equipo de trabajo y desafiándolo a responsabilidades motivadoras.
- La gestión de los procesos de mejora debe estar bien planificadas y ejecutadas esto permitirá un avance en el rendimiento escolar.
- Los recursos institucionales para la mejora debe generar el tiempo necesario para reflexionar sobre los procesos pedagógicos esto significa contar con el tiempo para planificar y ejecutar acciones de mejoramiento educativo.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

La investigación basada en la Escala de Cultura Organización Denison, y la Escala de Condiciones para la Mejora de Murillo ambos reconocidos a nivel internacional se lograron identificar lo siguiente:

El estudio permitió Describir los rasgos de cultura organizacional y las condiciones para mejora educativa percibido por los docentes de ambos centros educativos, estas entidades pertenecientes a la administración particular subvencionado, determinando que se encuentran en un estado intermedio de desarrollo, con una cultura Organizacional con oportunidades de fortalecimiento, es decir, no son una cultura robusta, hay que aunar esfuerzo para trabajar hacia un estado de cultura organizacional efectiva y fuerte.

La investigación determinó la relación entre los rasgos de cultura organizacional y las condiciones para la mejora educativa, identificando, que el colegio INSAMACH están fuertemente correlacionadas, en especial liderazgo centrado en la mejora, Influencia Docente para la Mejora, Orientación Estratégica para la Mejora y Gestión de los Procesos de Mejora con todas las dimensiones de cultura. Salvo en Recurso para la Mejora con Adaptabilidad. En cambio en el establecimiento educacional Betania no se observa un patrón tan claro o evidente, pero existe relación importante en la mejora, gestión de los procesos de mejora, y Recursos para la mejora, con varias dimensiones y sub-dimensiones, cabe destacar la dimensión Recurso para la Mejora con Misión la que tiene más alta correlación, apuntando a lo mismo existe una correlación negativa entre Liderazgo directivo con aprendizaje organizativo, esto significa que la valoración de uno de los factores que se relacionan es diametralmente opuesta y se encuentra en las dimensiones aprendizaje organizativo con liderazgo directivo.

El estudio comparó los resultados de la evaluación obtenida en los dos colegios, sobre los rasgos de cultura organizacional y condiciones para la mejora concluyendo que en las únicas dimensiones donde hay diferencias estadísticamente significativas entre los colegios son: Orientación Estratégica para la Mejora, Liderazgo Directivo Centrado en la Mejora, Gestión de los procesos de mejora y en especial Influencia docente para la mejora. En lo que se refiere a la escala de Cultura Organización se puede establecer que no existen diferencias estadísticamente significativas en ninguna dimensión y sub-dimensión de la escala de Cultura Organizacional, por lo que no se cumple la teoría de Denison.

La investigación evidenció factores críticos y propuso estrategias de mejora en los ámbitos de cultura organizacional y condiciones para la mejora educativa, por lo que ambos establecimientos deben superarse cada día, para lograr llegar a una cultura con una organización robusta y efectiva, esto implica organizar el trabajo,

en que los docentes se sientan cada vez más comprometidos con los objetivos y con su propia tarea, pero no en la individualidad, sino con los esfuerzo del trabajo en equipo, para alcanzar las metas propuestas, a su vez, la institución debe invertir de forma continua en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados. También deben seguir guiando a los miembros de los establecimientos a que compartan los valores centrales, llegando a consensuar y llegar acuerdo.

Por lo tanto, el liderazgo cumple un rol fundamental, debe procurar que cada institución esté en constante aprendizaje para todos sus miembros, persiguiendo una constante transformación, pero poniendo énfasis en la adaptabilidad ya que es un aspecto más relevante a la hora de establecer las mejores respuestas y relaciones, orientando su mirada a los estudiantes y sus necesidades como también lo que la sociedad requiere de la institución y que cada día sus exigencias son mayores. Para ello es importante la integración del trabajo y el aprendizaje, considerando la experiencia, historia y la continua experimentación que se encuentra en la reflexión de todos los miembros de la comunidad educativa, teniendo la necesidad de contar con más espacios de participación, trabajo colaborativo, autonomía y libertad.

Las organizaciones que aprenden exigen por su propia naturaleza de estructuras y sistemas de funcionamientos flexibles, solo posibles cuando pensamos en un currículo abierto. La implicación del personal que busca conlleva, asimismo, el uso de estrategias de participación y negociación coherentes con planteamientos cooperativos y con el desarrollo de roles distintos de los tradicionales. Las transformaciones también implican cambio en sus sistemas de planificación y evaluación y en el papel reconocido a los diferentes protagonistas del hecho educativo. Se trata, en definitiva, de sistemas organizativos caracterizados por la capacidad sistemática de aprender de los errores y de institucionalizar los cambios. (Gairín J. , 2000)

BIBLIOGRAFÍA

- Armengol, C. (2000). La cultura colaborativa: primer paso para la consecución de instituciones educativas de calidad. *La calidad de los centros educativos*.
- Blaker, K. (2004). Organizational Culture. *Chapter*.
- Blanco, E. G. (2010). Cambio e innovación tecnológica, cultura organizacional, desempeño e innovación. *Universidad de la sabana*, 33.
- Block, P. (1990). The empowered manager: Positive Political skills at work.
- Bolívar. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesas y realidades. *muralla*.
- Bolívar, A. (1993). Culturas profesionales en la enseñanza. *Cuadernos de Pedagogía* 219, 68-73.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently.
- Cújar, A., P. C., Hernández, H., Riaño, J., & M., L. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales, el servir Doyma*, 350-355.
- Denison, D. (2006). Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method.
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science* , 204-223.
- Denison, D., & Neale, S. (1996). Denison organizational culture survey. Facilitators guide. *Ann Arbor*.
- Denison, D., Hooijberg, R., & Quinn, R. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 524-540.
- Denison, J. (2019). www.theodcg.com/evaluacion-de-talento-y-cultura/denison. Obtenido de www.theodcg.com/evaluacion-de-talento-y-cultura/denison.

- Denison, J., & Janoyics, J. Y. (2006). Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. *Researchgate.net*, 1-39.
- Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educar*, 31-85.
- Gairín, J., & Darder, P. (200). *La colaboración entre los centros educativos*. Barcelona: Praxis.
- Gairín, J., & Lorenzo, M. (1999). Estadios de desarrollo organizacional. *Contextos Educativos*, 47-91.
- García, V. (mayo de 2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas*, 1-15. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332017000100004.
- González, J. (2016). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas. Evidencia en el municipio de Pereira*. Obtenido de [WW.bdigital.unal.edu.co](http://www.bdigital.unal.edu.co).
- Gordon, G., & Di Tomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 783-798.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.
- J., M. (2008). Enfoque, situación y desafíos de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina y el caribe. *UNESCO*.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1978). *The wisdom of teams: Creating the high performance Organización*.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Lawler, E. (1986). *High involvent management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.

- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. *Harvard University Division of Research*.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. *Harvard University Division of Research*.
- Lencioni, P. (2002). Make your values mean something. *Harvard Business Review*, 113-117.
- Marcone, R. (2003). Construcción y Validación de un inventario de Cultura Organizacional educativa. *Psicothema*, 292-299.
- Martin, J. (1992). Cultures in organizations: Three Perspectives.
- Mejía, L., & S., L. (2007). Aproximaciones Teóricas al concepto de Cultura y Organizacional. *Gestión y Región N°4*, 91-105.
- Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on management.
- Molano, O. (2007). Identidad Cultural un Concepto que Evolucionan. *Opera N°7*, 69-84.
- Molano, O. (2010). La identidad cultural concepto que evoluciona. *Opera N° 7*, 69-84.
- Murillo, J. (2004). Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar . *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 319-360.
- Murillo, J. (2005). Investigación en Eficacia Escolar y Mejora de la Escuela como motor para el incremento de la calidad educativa en Iberoamérica. . *REICE iberoamericana sobre la calidad, eficacia y cambio educativa*, 7-13.
- Murillo, J. (2006). Dirección Escolar. Factor clave de eficacia y de cambio. *REICE Iberoamericana sobre calidad, Eficacia y cambio en educación*, 5-18.
- Murillo, J. (2010). Mejora de la eficacia escolar en iberoamérica. *Iberoamericana de Educación*, 49-89.
- Murillo, J. (2011). Mejora y Eficacia Escolar en Iberoamérica. *Iberoamericana de Educación*, 49-89.

- Pamplona, U. d. (2012). Cultura Organizacion, desempeño, innovación en la Universidad de Pamplona. *Línea estratégica*, 1-73.
- Pirela, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional. *RVG*, 486-503.
- Quinn, R., & Cameron, K. (1988). Paradox and transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management. *Cambridge, M.A.*
- Saffold, G. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond 'Strong' culture. *Academy of Management Review*, 546-558.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration. Evanston, IL.*
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.*
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowrment in tehe workplace: Dimensions, measurement, validation. *Academy of Management Journal*, 1442-1466.
- Toca, C. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 1-20.
- Treacy, M., & Weirsema, F. (1995). The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market.
- UNESCO. (2005). Convención sob re la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales. *Conferencia itergubernamental sobre políticas culturales para el desarrollo*,. La Haya.

ANEXOS

Anexo 1. CUESTIONARIO

Estimado Docente:

El propósito de este cuestionario tiene como finalidad recoger antecedentes para caracterizar aspectos de cultura organizacional y de gestión del colegio. Pueden existir distintas opiniones, por lo que no hay respuestas correctas ni incorrectas.

La información que usted entregue es anónima y confidencial, todos los antecedentes que se solicitan son sólo para fines académicos.

PARTE 1:

1. Antecedentes Personales

1.1. Sexo: Masculino Femenino

1.2. ¿Cuántos años lleva trabajado en este Establecimiento?

1.3. Señale el rango de edad en que se encuentra:

Menos de 30 años Entre 41 y 50 años Más de 60 años

Entre 31 y 40 años Entre 51 y 60 años

1.4. ¿Qué tipo de función desempeña en el Establecimiento? (marque la opción que más lo represente)

Sólo funciones gestión Docencia y algunas horas de colaboración en gestión

Sólo funciones de docencia Funciones de gestión y pocas horas de docencia

PARTE 2:

En las siguientes secciones encontrará una serie de afirmaciones. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que implican:

- **Totalmente en desacuerdo (TD):** Rechaza plenamente lo señalado.
- **Relativamente en desacuerdo (RD):** En general está en desacuerdo, pero con algunas aprensiones.

- **Relativamente de acuerdo (RA):** En general está de acuerdo, pero con algunas aprensiones.
- **Totalmente de acuerdo (TA):** Comparte plenamente lo señalado.

Totalmente en Desacuerdo (TD)	Relativamente En Desacuerdo (RD)	Relativamente de Acuerdo (RA)	Totalmente de Acuerdo (TA)
1	2	3	4

A continuación, se solicita marcar con una “X” la alternativa que mejor represente su opinión sobre la **dinámica de trabajo en su colegio**. Por favor, recuerde contestar todos los ítems.

ITEMS	Totalmente en Desacuerdo (TD)	Relativamente en Desacuerdo (RD)	Relativamente de Acuerdo (RA)	Totalmente de Acuerdo (TA)
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	1	2	3	4
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	1	2	3	4
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	1	2	3	4
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	1	2	3	4
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	1	2	3	4
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	1	2	3	4
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	1	2	3	4
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	1	2	3	4
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización	1	2	3	4
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	1	2	3	4
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	1	2	3	4
12. Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente	1	2	3	4
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	1	2	3	4
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	1	2	3	4
15. Habitualmente surgen problemas porque no tenemos las habilidades requeridas para hacer bien nuestro trabajo	1	2	3	4

ITEMS	Totalmente en Desacuerdo (TD)	Relativamente en Desacuerdo (RD)	Relativamente de Acuerdo (RA)	Totalmente de Acuerdo (TA)
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan	1	2	3	4
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	1	2	3	4
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos	1	2	3	4
19. Ignorar los valores centrales de la organización te ocasionará problemas	1	2	3	4
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	1	2	3	4
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	1	2	3	4
22. Este grupo tiene una cultura "fuerte"	1	2	3	4
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles	1	2	3	4
24. Habitualmente logramos alcanzar acuerdos en temas claves para nuestra institución	1	2	3	4
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	1	2	3	4
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	1	2	3	4
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	1	2	3	4
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	1	2	3	4
29. Trabajar con alguien que no es de mi área, es como trabajar con alguien de otra organización.	1	2	3	4
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	1	2	3	4
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	1	2	3	4
32. Respondemos bien a los cambios del entorno	1	2	3	4
33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas	1	2	3	4
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar apoyo	1	2	3	4
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	1	2	3	4
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	1	2	3	4

ITEMS	Totalmente en Desacuerdo (TD)	Relativamente en Desacuerdo (RD)	Relativamente de Acuerdo (RA)	Totalmente de Acuerdo (TA)
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	1	2	3	4
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	1	2	3	4
39. Nuestras decisiones con frecuencia, consideran los intereses de los clientes	1	2	3	4
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	1	2	3	4
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	1	2	3	4
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	1	2	3	4
43. Muchas de las ideas que proponemos no son consideradas	1	2	3	4
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	1	2	3	4
45. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”	1	2	3	4
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	1	2	3	4
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	1	2	3	4
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	1	2	3	4
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	1	2	3	4
50. Comprendo los objetivos estratégicos de la organización	1	2	3	4
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	1	2	3	4
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	1	2	3	4
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	1	2	3	4
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	1	2	3	4
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	1	2	3	4
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	1	2	3	4
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	1	2	3	4

ITEMS	Totalmente en Desacuerdo (TD)	Relativamente en Desacuerdo (RD)	Relativamente de Acuerdo (RA)	Totalmente de Acuerdo (TA)
58. Las metas a corto plazo comprometen a menudo nuestra visión a largo plazo	1	2	3	4
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	1	2	3	4
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	1	2	3	4

PARTE 3:

A continuación, se solicita marcar con una “X” la alternativa que mejor represente su opinión sobre **los procesos de gestión de su colegio**. Por favor, recuerde contestar todos los ítems.

ITEMS	Totalmente en Desacuerdo (TD)	Relativamente en Desacuerdo (RD)	Relativamente de Acuerdo (RA)	Totalmente de Acuerdo (TA)
1. Nuestra comunidad educativa actúa coherentemente con lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)	1	2	3	4
2. El PEI orienta a la comunidad escolar hacia el logro de objetivos de calidad	1	2	3	4
3. El proyecto educativo responde a las necesidades del colegio	1	2	3	4
4. El colegio cuenta con un diagnóstico compartido de sus principales necesidades y problemas	1	2	3	4
5. La visión planteada en el PEI es compartida por toda la comunidad educativa	1	2	3	4
6. El colegio cuenta con objetivos claros y precisos	1	2	3	4
7. Resultados de evaluaciones externas (como SIMCE y/o PSU) no son consideradas para la toma de decisiones pedagógicas del colegio.	1	2	3	4
8. Agentes externos (como DAEM, DEPROE, Agencia de Calidad u otros), influyen en la mejora de nuestros logros educativos	1	2	3	4
9. Las familias y/o alumnos nos demanda un mejoramiento educativo continuo	1	2	3	4
10. Algunos agentes externos (DAEM, MINEDUC, ATE u otros) entregan regularmente apoyo al colegio para procesos de mejoramiento educativo	1	2	3	4
11. El colegio recibe apoyo de la comunidad local para generar procesos de mejoramiento educativo	1	2	3	4
12. El colegio realiza intercambio de experiencia con otros colegios	1	2	3	4
13. Los apoderados están comprometidos con los procesos de aprendizaje de los estudiantes	1	2	3	4
14. En el colegio nos exigimos siempre para lograr una mejora continua	1	2	3	4
15. El equipo directivo incentiva el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje	1	2	3	4
16. El colegio realiza una implementación curricular con altos estándares de calidad	1	2	3	4
17. El equipo directivo del colegio está comprometido con el mejoramiento educativo	1	2	3	4
18. La dirección del colegio distribuye las tareas de manera equitativa dentro del equipo de trabajo	1	2	3	4

ITEMS	Totalmente en Desacuerdo (TD)	Relativamente en Desacuerdo (RD)	Relativamente de Acuerdo (RA)	Totalmente de Acuerdo (TA)
19. La dirección es respetada por la comunidad escolar por su calidad profesional	1	2	3	4
20. La dirección no apoya las decisiones pedagógicas tomadas por el equipo docente	1	2	3	4
21. La dirección estimula la participación de todos los miembros de la comunidad educativa	1	2	3	4
22. La dirección del colegio nos asigna responsabilidades desafiantes y motivadoras	1	2	3	4
23. El equipo docente trabaja continuamente para lograr un mayor desarrollo profesional	1	2	3	4
24. La mayoría de los docentes tienen expectativas positivas sobre el desempeño de sus estudiantes	1	2	3	4
25. Los docentes tenemos un manejo del clima de aula que permite el logro de aprendizaje de calidad	1	2	3	4
26. El equipo docente está comprometido con el mejoramiento de los aprendizajes	1	2	3	4
27. Los profesores cuentan con las competencias necesarias para desarrollar una docencia de calidad	1	2	3	4
28. Los docentes aplican un refuerzo positivo constante a los estudiantes	1	2	3	4
29. En el colegio hay una cultura de mejora continua de los procesos de enseñanza aprendizaje	1	2	3	4
30. Las acciones de mejoramiento que planifica el colegio se ejecutan de manera inadecuada.	1	2	3	4
31. Siempre se realiza seguimiento y evaluación de los procesos de mejora	1	2	3	4
32. En el colegio existe la flexibilidad necesaria para generar las acciones de mejora requeridas.	1	2	3	4
33. Las acciones de mejora planificadas por el colegio permiten avances en el rendimiento escolar.	1	2	3	4
34. En el colegio se implementan acciones de mejora basadas en el análisis de los logros de aprendizaje de nuestros estudiantes	1	2	3	4
35. El colegio destina recursos para generar procesos de mejoramiento educativo.	1	2	3	4
36. En el colegio se destina tiempo suficiente para planificar y ejecutar acciones de mejoramiento educativo	1	2	3	4
37. La infraestructura del colegio es utilizada para optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje.	1	2	3	4
38. Los recursos didácticos disponibles son insuficientes para desarrollar las actividades pedagógicas.	1	2	3	4

ITEMS	Totalmente en Desacuerdo (TD)	Relativamente en Desacuerdo (RD)	Relativamente de Acuerdo (RA)	Totalmente de Acuerdo (TA)
39. El equipo docente cuenta con el tiempo necesario para reflexionar sobre los procesos pedagógicos.	1	2	3	4
40. Los recursos tecnológicos disponibles en el colegio facilitan el logro de aprendizajes de calidad.	1	2	3	4

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 2. Prueba independiente de Cultura Organizacional

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error tip. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
IMPLICACIÓN	Se han asumido varianzas iguales	1,761	,191	-,132	46	,896	-,02000	,15196	-,32587	,28587
	No se han asumido varianzas iguales			-,139	45,989	,890	-,02000	,14397	-,30979	,26979
TRABAJO EQUIPO	Se han asumido varianzas iguales	,563	,457	-,942	46	,351	-,17857	,18948	-,55997	,20283
	No se han asumido varianzas iguales			-,961	43,654	,342	-,17857	,18586	-,55322	,19608
DESARROLLO DE CAPACIDADES	Se han asumido varianzas iguales	,295	,590	,091	46	,928	,01286	,14074	-,27044	,29616
	No se han asumido varianzas iguales			,093	44,062	,926	,01286	,13755	-,26435	,29006
PROMEDIO	Se han asumido varianzas iguales	,226	,637	-,448	46	,656	-,06129	,13675	-,33655	,21398
	No se han asumido varianzas iguales			-,461	44,543	,647	-,06129	,13302	-,32927	,20670
VALORES CENTRALES	Se han asumido varianzas iguales	,974	,329	-,189	46	,851	-,03286	,17356	-,38222	,31651
	No se han asumido varianzas iguales			-,198	45,838	,844	-,03286	,16558	-,36618	,30046
ACUERDO	Se han asumido varianzas iguales	,291	,592	-,1416	46	,163	-,28571	,20171	-,69173	,12030
	No se han asumido varianzas iguales			-,1444	43,677	,156	-,28571	,19781	-,68446	,11303
COORDINACIÓN	Se han asumido varianzas iguales	,117	,734	-,1472	46	,148	-,18429	,12523	-,43636	,06779
	No se han asumido varianzas iguales			-,1503	43,856	,140	-,18429	,12262	-,43143	,06286
CONSISTENCIA	Se han asumido varianzas iguales	1,290	,262	-,1126	46	,266	-,16829	,14944	-,46910	,13253
	No se han asumido varianzas iguales			-,1163	44,959	,251	-,16829	,14469	-,45971	,12314

ORIENTACIÓN AL CAMBIO	Se han asumido varianzas iguales	1,665	,203	,041	46	,968	,00714	,17448	-,34407	,35836
	No se han asumido varianzas iguales			,043	45,914	,966	,00714	,16603	-,32708	,34137
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Se han asumido varianzas iguales	,010	,921	,458	46	,649	,07143	,15598	-,24254	,38540
	No se han asumido varianzas iguales			,451	38,652	,655	,07143	,15847	-,24919	,39205
APRENDIZAJE	Se han asumido varianzas iguales	,505	,481	,099	46	,921	,01571	,15858	-,30350	,33492
	No se han asumido varianzas iguales			,103	45,197	,919	,01571	,15307	-,29255	,32398
ADAPTABILIDAD	Se han asumido varianzas iguales	,658	,421	,226	46	,822	,03129	,13856	-,24762	,31019
	No se han asumido varianzas iguales			,234	45,102	,816	,03129	,13391	-,23841	,30098
DIRECCIÓN	Se han asumido varianzas iguales	,377	,542	-,584	46	,562	-,11000	,18825	-,48892	,26892
	No se han asumido varianzas iguales			-,596	43,704	,554	-,11000	,18457	-,48205	,26205
METAS	Se han asumido varianzas iguales	2,684	,108	-,144	46	,886	-,02714	,18821	-,40599	,35171
	No se han asumido varianzas iguales			-,154	45,921	,879	-,02714	,17677	-,38298	,32870
VISIÓN	Se han asumido varianzas iguales	,016	,901	-1,725	46	,091	-,23571	,13667	-,51082	,03939
	No se han asumido varianzas iguales			-1,739	42,242	,089	-,23571	,13556	-,50924	,03782
MISIÓN	Se han asumido varianzas iguales	1,179	,283	-,781	46	,439	-,12214	,15643	-,43702	,19274
	No se han asumido varianzas iguales			-,806	44,947	,424	-,12214	,15148	-,42724	,18295

Anexo 3. Prueba independiente de Mejora

Prueba de muestras independientes MEJORA

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ORIENTACIÓN ESTRATEGICA	Se han asumido varianzas iguales	5,094	,029	-2,036	46	,048	-,35636	,17503	-,70867	-,00404
	No se han asumido varianzas iguales			-2,173	45,853	,035	-,35636	,16401	-,68653	-,02618
INFLUENCIA EXTERNA	Se han asumido varianzas iguales	,004	,952	-1,784	46	,081	-,23714	,13295	-,50476	,03047
	No se han asumido varianzas iguales			-1,777	40,545	,083	-,23714	,13343	-,50671	,03243
LIDERAZGO DIRECTIVO	Se han asumido varianzas iguales	7,286	,010	-2,566	46	,014	-,41064	,16004	-,73278	-,08850
	No se han asumido varianzas iguales			-2,734	45,897	,009	-,41064	,15017	-,71295	-,10834
INFLUENCIA DOCENTE	Se han asumido varianzas iguales	7,143	,010	-3,325	46	,002	-,37029	,11135	-,59443	-,14614
	No se han asumido varianzas iguales			-3,534	45,958	,001	-,37029	,10476	-,58117	-,15940
GESTION DE LOS PROCESOS	Se han asumido varianzas iguales	1,170	,285	-2,023	46	,049	-,28750	,14210	-,57353	-,00147
	No se han asumido varianzas iguales			-2,118	45,781	,040	-,28750	,13577	-,56082	-,01418
RECURSOS INSTITUCIONALES	Se han asumido varianzas iguales	3,856	,056	-1,289	46	,204	-,17143	,13303	-,43920	,09634
	No se han asumido varianzas iguales			-1,357	45,954	,181	-,17143	,12635	-,42577	,08292

Anexo 4. Estadísticos descriptivos Escala Cultura Colegio INSAMACH

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
COLEGIO	28	2,00	2,00	2,0000	0,00000
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	28	1,00	4,00	3,3571	,73102
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	28	1,00	4,00	2,9286	,76636
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	28	1,00	4,00	2,8214	,86297
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	28	1,00	4,00	3,1786	,81892
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	28	2,00	4,00	3,2143	,68622
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	28	1,00	4,00	3,0714	,89974
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	28	1,00	4,00	3,1429	,89087
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	28	2,00	4,00	3,0714	,76636
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización	28	2,00	4,00	3,0714	,81325
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	28	1,00	4,00	3,0357	,79266
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	28	1,00	4,00	3,1071	,73733
12. Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente	28	1,00	4,00	2,3571	,78004
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	28	1,00	4,00	2,5000	,74536
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan	28	1,00	4,00	2,6071	,91649
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	28	1,00	4,00	2,8929	,95604
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos	28	1,00	4,00	3,2143	,87590
19. Ignorar los valores centrales de la organización te ocasionará problemas	28	1,00	4,00	2,9643	,96156
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	28	1,00	4,00	3,2857	,80999
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	28	1,00	4,00	2,8571	,93152
22. Este grupo tiene una cultura "fuerte"	28	2,00	4,00	3,2500	,64550
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles	28	1,00	4,00	2,6786	,98333
24. Habitualmente logramos alcanzar acuerdos en temas claves para nuestra institución	28	1,00	4,00	3,0000	,98131
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	28	1,00	4,00	2,8929	,78595
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	28	2,00	4,00	3,4643	,63725
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	28	1,00	4,00	3,0357	,74447
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	28	2,00	4,00	2,7857	,68622
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	28	1,00	4,00	3,0000	,76980
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	28	1,00	4,00	2,7857	,87590
32. Respondemos bien a los cambios del entorno	28	1,00	4,00	3,0000	,72008

33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas	28	1,00	4,00	2,8571	,97046
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar apoyo	28	1,00	4,00	2,7500	,75154
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	28	1,00	4,00	2,8214	,77237
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	28	1,00	4,00	2,6786	,86297
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	28	1,00	4,00	2,6786	,77237
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	28	1,00	4,00	2,7500	,75154
39. Nuestras decisiones con frecuencia, consideran los intereses de los clientes	28	2,00	4,00	3,0714	,66269
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	28	2,00	4,00	3,2143	,68622
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	28	1,00	4,00	3,2143	,91721
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	28	1,00	4,00	2,8929	,95604
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	28	2,00	4,00	3,2857	,76290
45. Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda"	28	1,00	4,00	2,6071	,91649
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	28	1,00	4,00	3,3929	,87514
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	28	1,00	4,00	3,2500	,79931
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	28	1,00	4,00	3,2143	,83254
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	28	2,00	4,00	3,2500	,79931
50. Comprendo los objetivos estratégicos de la organización	28	2,00	4,00	3,1429	,70523
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	28	1,00	4,00	2,9643	,96156
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	28	1,00	4,00	2,8929	,83174
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	28	1,00	4,00	2,9643	1,03574
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	28	1,00	4,00	2,9643	,74447
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	28	1,00	4,00	3,0000	,90267
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	28	1,00	4,00	3,1786	,77237
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	28	2,00	4,00	3,1071	,78595
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	28	1,00	4,00	3,1786	,81892
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	28	1,00	4,00	2,9643	,79266
N válido (según lista)	28				

Anexo 5. Estadísticos descriptivos Escala Cultura Colegio Betania

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tip.
COLEGIO	20	1,00	1,00	1,0000	0,00000
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	20	2,00	4,00	3,1500	,58714
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	20	2,00	3,00	2,8000	,41039
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	20	2,00	4,00	3,0000	,72548
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	20	2,00	4,00	3,3000	,65695
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	20	2,00	4,00	3,1500	,67082
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	20	2,00	4,00	3,0500	,88704
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	20	2,00	4,00	2,8500	,74516
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	20	2,00	4,00	2,9500	,68633
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización	20	1,00	4,00	2,6500	,74516
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	20	2,00	4,00	3,0000	,64889
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	20	2,00	4,00	2,7500	,78640
12. Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente	20	2,00	4,00	2,6500	,67082
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	20	1,00	4,00	2,5500	,75915
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan	20	1,00	4,00	2,7500	,71635
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	20	1,00	4,00	2,7500	,78640
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos	20	2,00	4,00	2,9500	,75915
19. Ignorar los valores centrales de la organización te ocasionará problemas	20	1,00	4,00	3,0000	,64889
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	20	1,00	4,00	3,3500	,81273
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	20	1,00	4,00	2,6500	,87509
22. Este grupo tiene una cultura "fuerte"	20	2,00	4,00	2,9000	,71818
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles	20	1,00	4,00	2,4500	,88704
24. Habitualmente logramos alcanzar acuerdos en temas claves para nuestra institución	20	1,00	4,00	2,5000	,82717
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	20	1,00	4,00	2,7500	,71635
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	20	2,00	4,00	3,1500	,67082
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	20	2,00	4,00	3,0000	,64889
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	20	1,00	4,00	2,5500	,68633
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	20	2,00	4,00	2,6000	,59824
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	20	1,00	4,00	2,4000	,68056
32. Respondemos bien a los cambios del entorno	20	2,00	4,00	3,0000	,56195

33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas	20	2,00	4,00	3,1000	,64072
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar apoyo	20	2,00	4,00	2,8000	,69585
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	20	2,00	4,00	2,9500	,68633
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	20	2,00	4,00	2,7500	,63867
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	20	2,00	4,00	2,8500	,67082
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	20	2,00	4,00	3,0000	,64889
39. Nuestras decisiones con frecuencia, consideran los intereses de los clientes	20	2,00	4,00	3,0000	,56195
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	20	1,00	4,00	3,1500	,81273
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	20	2,00	4,00	3,2500	,85070
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	20	1,00	4,00	2,5000	,82717
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	20	2,00	4,00	3,4000	,68056
45. Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda"	20	1,00	4,00	3,0500	,68633
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	20	3,00	4,00	3,4000	,50262
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	20	1,00	4,00	3,0000	,91766
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	20	2,00	4,00	3,3000	,65695
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	20	1,00	4,00	2,9500	,82558
50. Comprendo los objetivos estratégicos de la organización	20	2,00	4,00	3,0500	,68633
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	20	2,00	4,00	2,9500	,75915
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	20	2,00	4,00	3,0000	,72548
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	20	2,00	4,00	2,9000	,64072
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	20	2,00	4,00	2,9500	,60481
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	20	2,00	4,00	2,8500	,58714
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	20	2,00	4,00	2,7500	,71635
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	20	2,00	4,00	2,8000	,83351
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	20	2,00	4,00	2,7500	,71635
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	20	2,00	4,00	2,8000	,61559
N válido (según lista)	20				

Anexo 6. Estadísticos descriptivos Escala Mejora Colegio INSAMACH

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tip.
COLEGIO	28	2,00	2,00	2,0000	0,00000
1.- Nuestra comunidad educativa actúa coherentemente con lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)	28	2,00	4,00	3,3571	,67847
2.- El PEI orienta a la comunidad escolar hacia el logro de objetivos de calidad	28	1,00	4,00	3,4286	,79015
3.- El proyecto educativo responde a las necesidades del colegio	28	1,00	4,00	3,4286	,79015
4.- El colegio cuenta con un diagnóstico compartido de sus principales necesidades y problemas	28	1,00	4,00	3,1071	,91649
5.- La visión planteada en el PEI es compartida por toda la comunidad educativa	28	2,00	4,00	3,2857	,65868
6.- El colegio cuenta con objetivos claros y precisos	28	1,00	4,00	3,2857	,80999
8.- Agentes externos (como DAEM, DEPROE, Agencia de Calidad u otros), influyen en la mejora de nuestros logros educativos	28	1,00	4,00	2,4286	,79015
9.- Las familias y/o alumnos nos demanda un mejoramiento educativo continuo	28	1,00	4,00	3,1071	,87514
10.- Algunos agentes externos (DAEM, MINEDUC, ATE u otros) entregan regularmente apoyo al colegio para procesos de mejoramiento educativo	28	1,00	4,00	2,3571	,91142
11.- El colegio recibe apoyo de la comunidad local para generar procesos de mejoramiento educativo	28	1,00	4,00	2,4643	,79266
12.- El colegio realiza intercambio de experiencia con otros colegios	28	1,00	4,00	2,2857	,89679
13.- Los apoderados están comprometidos con los procesos de aprendizaje de los estudiantes	28	1,00	4,00	2,9286	,71640
14.- En el colegio nos exigimos siempre para lograr una mejora continua	28	1,00	4,00	3,3214	,86297
15.- El equipo directivo incentiva el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje	28	2,00	4,00	3,3214	,72283
16.- El colegio realiza una implementación curricular con altos estándares de calidad	28	1,00	4,00	3,1786	,66964
17.- El equipo directivo del colegio está comprometido con el mejoramiento educativo	28	1,00	4,00	3,2143	,99469
18.- La dirección del colegio distribuye las tareas de manera equitativa dentro del equipo de trabajo	28	1,00	4,00	2,9643	,88117
19.- La dirección es respetada por la comunidad escolar por su calidad profesional	28	1,00	4,00	3,1071	,91649
20.- La dirección no apoya las decisiones pedagógicas tomadas por el equipo docente	28	1,00	4,00	2,5357	1,07090
21.- La dirección estimula la participación de todos los miembros de la comunidad educativa	28	1,00	4,00	3,1071	,95604
22.- La dirección del colegio nos asigna responsabilidades desafiantes y motivadoras	28	1,00	4,00	3,1429	1,00791
23.- El equipo docente trabaja continuamente para lograr un mayor desarrollo profesional	28	1,00	4,00	3,3214	,86297
24.- La mayoría de los docentes tienen expectativas positivas sobre el desempeño de sus estudiantes	28	1,00	4,00	3,4643	,74447
25.- Los docentes tenemos un manejo del clima de aula que permite el logro de aprendizaje de calidad	28	2,00	4,00	3,4643	,57620
26.- El equipo docente está comprometido con el mejoramiento de los aprendizajes	28	3,00	4,00	3,4643	,50787
27.- Los profesores cuentan con las competencias necesarias para desarrollar una docencia de calidad	28	3,00	4,00	3,5357	,50787

28.- Los docentes aplican un refuerzo positivo constante a los estudiantes	28	2,00	4,00	3,3571	,55872
29.- En el colegio hay una cultura de mejora continua de los procesos de enseñanza aprendizaje	28	2,00	4,00	3,5357	,57620
30.- Las acciones de mejoramiento que planifica el colegio se ejecutan de manera inadecuada.	28	1,00	4,00	2,6786	1,02030
31.- Siempre se realiza seguimiento y evaluación de los procesos de mejora	28	1,00	4,00	2,8571	,80343
32.- En el colegio existe la flexibilidad necesaria para generar las acciones de mejora requeridas.	28	1,00	4,00	3,0000	,72008
33.- Las acciones de mejora planificadas por el colegio permiten avances en el rendimiento escolar.	28	2,00	4,00	3,0714	,66269
34.- En el colegio se implementan acciones de mejora basadas en el análisis de los logros de aprendizaje de nuestros estudiantes	28	2,00	4,00	3,0357	,69293
35.- El colegio destina recursos para generar procesos de mejoramiento educativo.	28	1,00	4,00	2,8214	,98333
36.- En el colegio se destina tiempo suficiente para planificar y ejecutar acciones de mejoramiento educativo	28	1,00	4,00	2,9643	,88117
37.- La infraestructura del colegio es utilizada para optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje.	28	1,00	4,00	3,2143	,78680
39.- El equipo docente cuenta con el tiempo necesario para reflexionar sobre los procesos pedagógicos.	28	1,00	4,00	2,6429	,95119
40.- Los recursos tecnológicos disponibles en el colegio facilitan el logro de aprendizajes de calidad.	28	1,00	4,00	3,1071	,83174
N válido (según lista)	28				

Anexo 7. Estadísticos descriptivos Escala Mejora Colegio Betania

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tip.
COLEGIO	20	1,00	1,00	1,0000	0,00000
1.- Nuestra comunidad educativa actúa coherentemente con lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)	20	2,00	4,00	2,9500	,68633
2.- El PEI orienta a la comunidad escolar hacia el logro de objetivos de calidad	20	2,00	4,00	3,1500	,48936
3.- El proyecto educativo responde a las necesidades del colegio	20	2,00	4,00	3,2000	,69585
4.- El colegio cuenta con un diagnóstico compartido de sus principales necesidades y problemas	20	2,00	4,00	2,7500	,71635
5.- La visión planteada en el PEI es compartida por toda la comunidad educativa	20	2,00	4,00	2,8000	,52315
6.- El colegio cuenta con objetivos claros y precisos	20	2,00	4,00	2,9000	,64072
8.- Agentes externos (como DAEM, DEPROE, Agencia de Calidad u otros), influyen en la mejora de nuestros logros educativos	20	1,00	4,00	2,7000	,86450
9.- Las familias y/o alumnos nos demanda un mejoramiento educativo continuo	20	1,00	4,00	2,7000	,86450
10.- Algunos agentes externos (DAEM, MINEDUC, ATE u otros) entregan regularmente apoyo al colegio para procesos de mejoramiento educativo	20	1,00	3,00	2,4500	,60481
11.- El colegio recibe apoyo de la comunidad local para generar procesos de mejoramiento educativo	20	1,00	4,00	2,5000	,76089
12.- El colegio realiza intercambio de experiencia con otros colegios	20	1,00	3,00	1,7500	,63867
13.- Los apoderados están comprometidos con los procesos de aprendizaje de los estudiantes	20	1,00	3,00	2,1500	,67082
14.- En el colegio nos exigimos siempre para lograr una mejora continua	20	1,00	4,00	2,9000	,71818
15.- El equipo directivo incentiva el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje	20	1,00	3,00	2,6000	,59824
16.- El colegio realiza una implementación curricular con altos estándares de calidad	20	1,00	4,00	2,6500	,67082
17.- El equipo directivo del colegio está comprometido con el mejoramiento educativo	20	1,00	4,00	2,8000	,76777
18.- La dirección del colegio distribuye las tareas de manera equitativa dentro del equipo de trabajo	20	1,00	4,00	2,5500	,68633
19.- La dirección es respetada por la comunidad escolar por su calidad profesional	20	1,00	4,00	2,9500	,51042
20.- La dirección no apoya las decisiones pedagógicas tomadas por el equipo docente	20	2,00	4,00	2,4500	,60481
21.- La dirección estimula la participación de todos los miembros de la comunidad educativa	20	2,00	4,00	2,7000	,57124
22.- La dirección del colegio nos asigna responsabilidades desafiantes y motivadoras	20	2,00	4,00	2,6000	,59824
23.- El equipo docente trabaja continuamente para lograr un mayor desarrollo profesional	20	2,00	4,00	2,8000	,69585
24.- La mayoría de los docentes tienen expectativas positivas sobre el desempeño de sus estudiantes	20	2,00	4,00	2,8500	,58714
25.- Los docentes tenemos un manejo del clima de aula que permite el logro de aprendizaje de calidad	20	2,00	4,00	2,9500	,51042
26.- El equipo docente está comprometido con el mejoramiento de los aprendizajes	20	3,00	4,00	3,4500	,51042
27.- Los profesores cuentan con las competencias necesarias para desarrollar una docencia de calidad	20	3,00	4,00	3,6000	,50262

28.- Los docentes aplican un refuerzo positivo constante a los estudiantes	20	3,00	4,00	3,2000	,41039
29.- En el colegio hay una cultura de mejora continua de los procesos de enseñanza aprendizaje	20	2,00	4,00	2,9000	,55251
30.- Las acciones de mejoramiento que planifica el colegio se ejecutan de manera inadecuada.	20	2,00	4,00	2,5500	,60481
31.- Siempre se realiza seguimiento y evaluación de los procesos de mejora	20	2,00	4,00	2,8000	,61559
32.- En el colegio existe la flexibilidad necesaria para generar las acciones de mejora requeridas.	20	2,00	4,00	2,7500	,55012
33.- Las acciones de mejora planificadas por el colegio permiten avances en el rendimiento escolar.	20	2,00	3,00	2,7000	,47016
34.- En el colegio se implementan acciones de mejora basadas en el análisis de los logros de aprendizaje de nuestros estudiantes	20	2,00	4,00	2,7500	,71635
35.- El colegio destina recursos para generar procesos de mejoramiento educativo.	20	2,00	4,00	2,9500	,68633
36.- En el colegio se destina tiempo suficiente para planificar y ejecutar acciones de mejoramiento educativo	20	1,00	4,00	2,6000	,82078
37.- La infraestructura del colegio es utilizada para optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje.	20	2,00	4,00	3,0000	,64889
39.- El equipo docente cuenta con el tiempo necesario para reflexionar sobre los procesos pedagógicos.	20	1,00	3,00	2,2500	,55012
40.- Los recursos tecnológicos disponibles en el colegio facilitan el logro de aprendizajes de calidad.	20	2,00	4,00	3,2000	,61559
N válido (según lista)	20				