



Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional
Programa de Magíster en Política y Gestión Educacional

**Análisis de cultura organizacional y condiciones para la
mejora educativa percibido por docentes en
establecimientos municipales de la comuna de
Constitución**

**Trabajo de Graduación para la obtención
Del Grado Académico de:**
Magister en Política y Gestión Educacional

Estudiante:
Solange Clerc González

Profesor Patrocinante:
Víctor Cancino Cancino

Talca- Chile, mayo 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

Mis palabras de gratitud para todas aquellas personas, familia, amigos, compañeros de trabajo, profesores que compartieron junto a mí durante este proceso de aprendizaje, a través de su compañía, comprensión, paciencia y apoyo. Sin duda su ausencia hubiese complicado este proceso. Gracias por unirse a los desafíos que planteo para mi vida profesional y personal.

Índice de contenidos

Agradecimientos	2
Índice de contenidos	3
Índice de Gráficos	6
Índice de Ilustraciones	7
Índice de Tablas.....	8
Resumen	11
Introducción.	12
Capítulo I: Problematización y objetivos.....	14
1.1Exposición general del tema	14
1.2Contextualización y delimitación del tema	14
1.3 Preguntas e hipótesis de la investigación.....	15
1.4 Objetivos de la investigación.	15
1.4.1 Objetivo general.	16
1.4.2 Objetivos específicos	16
Capitulo II: Marco Conceptual.	17
2.1 Cultura organizacional: Significados.....	18
2.2 Estudios y medición de cultura.....	19
2.2.1 Enfoques de medición: Instrumentos	20
2.3 Cultura Organizacional: Según modelo Daniel R. Denison.....	22
2.4 Cuestionario de cultura organizacional de Denison (DOCS)	23
2.4.1 Estudios de aplicación de DOCS.	24

2.5 Relación entre cultura y desempeño organizacional.	25
2.6 Eficacia escolar y mejora educativa: Movimientos que se complementan	28
2.7 Modelos y estudios: teóricos y/o prácticos de eficacia escolar	30
2.7.1 Estudios Relevantes sobre eficacia escolar:	32
2.8 Escala: condiciones para la mejora de la eficacia escolar	37
2.9 Etapas del proceso de cambio escolar:	38
2.10 Condiciones para la mejora educativa.....	41
Capítulo III: Marco Metodológico	46
3.1 Marco contextual de la investigación.....	46
3.2 Relación problema, objetivos y la opción metodológica.....	46
3.3 Tipo y diseño de la investigación.....	47
3.4 Descripción de la población y muestra	48
3.5 Operacionalización de las variables.	49
3.6 Técnicas e instrumentos para la recogida de datos.....	51
3.6.1 Las técnicas de investigación.....	51
3.6.2 Instrumentos de investigación:	51
3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.	53
3.8 Fases de Validación y confiabilidad.....	53
3.8.1 Validez de los instrumentos.....	53
3.8.2 Confiabilidad de los instrumentos.....	56
3.9 Condición ética que asegura confiabilidad de los datos	58
Capítulo IV: Análisis y resultados.	59
4.1 Análisis de cultura organizacional por establecimiento.....	59
4.1.1 Análisis cultura organizacional Escuela José Opazo Díaz.....	59

4.1.2 Análisis cultura organizacional escuela Superior Nueva Bilbao	65
4.2 Análisis de las condiciones para la mejora escolar.....	71
4.2.1 Análisis de las condiciones para la mejora escolar escuela José Opazo Díaz.	71
4.2.2 Análisis de las condiciones de mejora escolar escuela Superior Nueva Bilbao	72
4.3 Análisis Comparativo entre Establecimientos: Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora Escolar	74
4.4 Relación entre Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora Escolar	80
4.4.1 Relación cultura organizacional y condiciones de mejora escuela José Opazo Díaz.	80
4.4.2 Relación cultura organizacional y condiciones de mejora escuela Superior Nueva Bilbao.....	82
4.5 Estrategias de mejora para los establecimientos en estudio.	84
4.5.1 Estrategias de mejora para escuela José Opazo Díaz.	84
4.5.2 Estrategias de mejora para escuela superior nueva Bilbao	86
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	87
5.1 Conclusiones respecto de los objetivos de la investigación.....	87
5.2 Recomendaciones	89
Referencias Bibliográficas.....	90
Anexos.....	93

Índice de gráficos

Gráfico N° 1: Cultura organizacional modelo de Denison escuela José Opazo Díaz	64
Gráfico N° 2: Cultura organizacional modelo de Denison escuela superior nueva Bilbao.....	70

Índice de Ilustraciones

Ilustración N°1: Esquema para resultados modelo de cultura organizacional Denison.....	26
Ilustración N° 2: Modelo de eficacia escolar: Scheerens y Creemers.....	30
Ilustración N° 3: Modelo de eficacia escolar Scheerens (1990).....	31
Ilustración N° 4: Modelo eficacia escolar Creemers (1994)	32
Ilustración N° 5: Marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar	34

Índice de tablas

Tabla N°1: Selección de documentos búsqueda sistemática de información	17
Tabla N°2: Diagnósticos de cultura, según resultados modelo de Denison	27
Tabla N°3: Factores asociados a eficacia escolar	35
Tabla N°4: Factores de eficacia escolar para Iberoamérica	36
Tabla N°5: Puntajes promedios SIMCE 4° años básicos. Establecimientos municipales urbanos, ciudad de constitución	48
Tabla N°6: Variables asociadas a la cultura organizacional	49
Tabla N°7: Variables asociadas a condiciones de mejora escolar.....	50
Tabla N°8: Dimensiones, sub dimensiones e ítems, cuestionario de cultura organizacional.....	51
Tabla N°9: Dimensiones e ítems, escala condiciones para el mejoramiento educativo.	52
Tabla N°10: Redacción original y redacción final de ítems reformulados en escala de cultura organizacional.	54
Tabla N°11: Redacción original y redacción final de ítems reformulados en escala condiciones de mejora.	55
Tabla N°12: Valores alfa de cronbach para dimensiones y sub dimensiones de DOCS; versión original, adaptación al español, versión educación y alfa con eliminación de ítems	56
Tabla N°13: Valores alfa de cronbach para dimensiones de la escala condiciones para la mejora educativa: versión original, versión actual	58
Tabla N°14: Promedios y desviación estándar dimensión implicación Escuela José Opazo Díaz.....	59
Tabla N°15: Promedios y desviación estándar dimensión consistencia escuela José Opazo Díaz	60

Tabla N°16: Promedios y desviación estándar dimensión adaptabilidad, escuela José Opazo Díaz	61
Tabla N°17: Promedios y desviación estándar dimensión Misión, Escuela José Opazo Díaz.....	61
Tabla N°18: Resumen resultados dimensiones y sub dimensiones de la cultura organizacional, escuela José Opazo Díaz.....	63
Tabla N°19: Promedios y desviación estándar dimensión Implicación, Escuela Superior Nueva Bilbao	65
Tabla N°20: Promedios y desviación estándar dimensión consistencia, Escuela Superior Nueva Bilbao	66
Tabla N°21: Promedios y desviación estándar dimensión Adaptabilidad, Escuela Superior Nueva Bilbao	67
Tabla N°22: Promedios y desviación estándar dimensión Misión, escuela Superior Nueva Bilbao	67
Tabla N°23: Resumen de resultados sub dimensiones y dimensiones cultura organizacional escuela superior Nueva Bilbao	68
Tabla N°24: Promedios y desviación estándar de las dimensiones, condiciones de la mejora escolar escuela José Opazo Díaz	71
Tabla N°25: Promedios y desviación estándar de las dimensiones, condiciones de mejora escolar escuela superior nueva Bilbao	73
Tabla N°26: Resumen de estadísticos, escala cultura organizacional ambos establecimientos	74
Tabla N°27: Resumen de estadísticos, escala condiciones de mejora ambos establecimientos	76
Tabla N° 28: Resumen T- Student ámbito de cultura	77
Tabla N°29: Resumen T- Student ámbito condiciones de mejora de la eficacia escolar	78
Tabla N°30: Resumen correlaciones entre cultura organizacional y condiciones para la mejora escolar, escuela José Opazo Díaz	80

Tabla N°31: Resumen correlaciones entre cultura organizacional y condiciones para la mejora escolar, escuela Superior Nueva Bilbao	82
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Resumen

La presente investigación consiste en analizar y comparar los principales rasgos de la cultura organizacional y las condiciones para la mejora escolar, de acuerdo a la percepción de los docentes, en dos establecimientos municipales de la comuna de Constitución. Para lo anterior se utilizó la escala de cultura organizacional de Denison y la escala de mejora escolar basada en el modelo Iberoamericano de Murillo. La metodología de aplicada corresponde a una cuantitativa de tipo exploratorio-descriptivo transeccional, en la cual se efectuó el análisis comparativo de medidas de tendencia central, dispersión, correlación de datos y test de diferencia de medias, mediante el software SPSS.

Los resultados muestran las variables, asociadas a cultura y mejora, más destacadas y los factores críticos en ambas instituciones; concluyendo que si bien es importante adquirir elementos culturales sólidos dentro de la organización, es necesario complementarlos con factores condicionantes de la mejora escolar, como un buen liderazgo y una adecuada gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje, variables que son trascendentales para los cambios o mejora educativa, pues su fusión junto a otros elementos marcarían la diferencia en los niveles de logro.

Introducción

Hoy la educación se ve enfrentada a la necesidad de adaptarse a los continuos cambios que emergen de la sociedad actual, lo que implica que cada institución educativa debe actuar coherentemente a esta realidad estableciendo objetivos y propósitos que apunten a que sus resultados sean más óptimos y eficaces.

Lo anterior es posible sí en las escuelas se instaura una cultura de mayor participación, de trabajo colaborativo, autonomía y libertad para tomar sus propias decisiones. Es decir, las escuelas se convierten en lo que Sánchez (2018) denomina “comunidades profesionales de aprendizaje” (p. 4); donde todos sus miembros comparten metas, valores y aprenden juntos de sus propias prácticas y experiencias.

Por esta razón, es interesante el investigar como las escuelas se comportan y se organizan, en la actualidad, para dar respuestas a las demandas de una sociedad en continuo cambio, logrando además, exitosos resultados. Desde esta mirada, este estudio en particular es relevante y pertinente, pues pretende analizar la cultura organizacional de establecimientos educacionales, las condiciones de mejora con la que cuentan y su eventual vinculación con el nivel de desempeño.

Será entonces que ¿Los docentes identifican la cultura organizacional y las condiciones de mejora educativa, presentes en el establecimiento educacional donde se desempeñan? y será ¿Qué dicha cultura organizacional se vincula con las condiciones de mejora educativa para lograr mayor eficacia? La hipótesis al respecto, apunta a la importancia de que las escuelas desarrollen rasgos de cultura organizacional fuerte, vinculada a elementos que condicionan el logro de mejores desempeños.

Para dar respuestas a estas interrogantes y comprobar o refutar la hipótesis, la investigación plantea como objetivo comparar dos establecimiento de dependencia municipal que muestren diferencia de logros educativos, mediante el análisis de los rasgos de cultura organizacional (bajo el modelo de Denison) y las condiciones de mejoramiento que se puedan evidenciar; buscando establecer una eventual vinculación entre ambas perspectivas de análisis y la identificación de rasgos que puedan caracterizar a organizaciones educativas orientadas al logro de un mejor desempeño.

Se utiliza una metodología cuantitativa de tipo exploratorio-descriptivo transeccional considerando la percepción de los docentes, quienes responden el cuestionario de cultura organizacional de Denison, adaptado al español por Bonavia, Prado Gasco y Tomas (2009); y una escala sobre condiciones para el

mejoramiento educativo, adaptada de Murillo (2011). El análisis de datos se realizará con el software SPSS, para el cálculo de medidas de tendencia central, dispersión, correlación de datos y test de diferencia de medias.

La estructura del trabajo de investigación se establece mediante capítulos, siendo en primero de ellos quien expone el problema y los objetivos a alcanzar con la investigación.

El segundo capítulo corresponde a la revisión de literatura, el cual incluye elementos conceptuales y hace referencia a publicaciones que amplían el campo de conocimiento teórico- práctico sobre la temática de cultura organizacional y condiciones de mejora escolar, enfocados principalmente en los autores Denison y Murillo respectivamente.

El tercer capítulo es el marco metodológico que presenta el diseño y tipo de investigación, se establece la población y la muestra, que en este caso corresponden a dos establecimientos educacionales municipales de nivel básico del radio urbano, donde uno de ellos se encuentre entre el 25% inferior de resultados SIMCE de 4° año básico y el otro establecimiento entre el 25% superior durante los últimos 5 años (periodo 2013-2017). Además se muestran las variables en estudio, asociados a cultura y condiciones de mejora, los instrumentos a aplicar para la recogida de datos y las fases de validación de estos, tanto de contenido como de criterio mediante la correlación bivariada de Pearson y la confiabilidad a través del coeficiente de cronbach.

Le sigue el cuarto capítulo donde se presentan los análisis y resultados obtenidos de la investigación; en primera instancia se analiza por separado la cultura organizacional y las condiciones de mejora de ambos centros, luego se comparan los resultados obtenidos y posteriormente se establece la vinculación entre elementos de cultura organizacional y condiciones de mejora escolar en cada establecimiento, con la finalidad de identificar factores críticos y proponer estrategias remediales de mejora educativa.

Finalmente se muestran las conclusiones obtenidas en relación a los objetivos planteados logrando, por una parte, caracterizar a cada establecimiento en cuanto a cultura y condiciones de mejora escolar y por otra estableciendo la comparación entre ellos; concluyendo, en términos generales, sobre la importancia de adquirir elementos culturales sólidos dentro de la organización y complementarlos con factores condicionantes de la mejora escolar, pues su fusión marcarían la diferencia en los niveles de logro de la escuela y desempeño de los estudiantes.

Capítulo I: Problematicación y objetivos

1.1 Exposición general del tema

El presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar la cultura organizacional y su vinculación con las condiciones para la mejora escolar en dos establecimientos educacionales de la misma dependencia (municipal), pero con distintos niveles de logros educativos, basado en los resultados SIMCE en un periodo de cinco años (2013-2017).

Lo anterior mediante la percepción de los docentes que forman parte de la comunidad educativa sujeta a investigación; los cuales deben responder dos cuestionarios, el primero de ellos es sobre cultura organizacional del modelo de Denison y el segundo la escala condiciones para la mejora educativa basada en Murillo.

1.2 Contextualización y delimitación del tema

En la actualidad nos vemos enfrentados a una sociedad cambiante, en donde la educación tiene un rol trascendental en la vida de las personas y específicamente las escuelas son consideradas organizaciones con fines sociales que tienen como misión dar respuestas a las demandas actuales. Por lo tanto, desde este punto de vista, surge la problemática sobre el cómo las escuelas se comportan y se organizan para dar respuestas a las necesidades de una sociedad en continuo cambio y a un sistema educativo que exige calidad; logrando, además, exitosos resultados. Es decir, la importancia de la cultura desarrollada dentro de las instituciones y las condiciones con que se cuentan para lograr buenos desempeños.

Desde esa mirada, hablar de comportamiento y organización es hablar de cultura, de creencias y valores compartidos dentro de una comunidad de trabajo. Son diversos los autores que se refieren al término cultura organizacional, pero para este estudio, en particular, nos basaremos en el modelo expuesto por Denison (2003) quien establece diferentes factores asociados a la cultura organizacional haciendo la distinción, de estos, en dimensiones y sub dimensiones. Lo que pretende la investigación es analizar la cultura organizacional (basada en este modelo) de dos establecimientos educacionales municipales, de la comuna de Constitución; El primero de ellos la escuela José Opazo Díaz y el segundo la escuela Superior nueva Bilbao; siendo el primero el que obtiene mayores resultados académicos en relación al segundo. Junto a eso se desea establecer la vinculación de la cultura con elementos que condicionan la mejora escolar (según

lo expuesto por Murillo (2011), de cada uno de ellos, por tal motivo son establecimientos de similares características, pero con diferentes niveles de logro para poder establecer la comparación entre ellos.

1.3 Preguntas e hipótesis de la investigación

A raíz de la problemática expuesta sobre la importancia de la cultura y las condiciones para lograr la mejora en las escuelas, surge la necesidad de analizar y reflexionar sobre la organización de las escuelas y el comportamiento de sus miembros dentro de ella para dar respuesta a las demandas del entorno. Es debido a lo anterior, que emergen algunas interrogantes que se han querido abordar en esta investigación:

- ¿Cómo perciben los docentes, la cultura organizacional y las condiciones de mejora educativa, presentes en el establecimiento educacional donde se desempeñan?
- ¿Existe relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y las condiciones para la mejora educativa?
- ¿Es importante que los establecimientos identifiquen factores críticos asociados a cultura y condiciones de mejora, para obtener mejor desempeño?

La hipótesis alude, en primer lugar, a la importancia de establecer elementos de cultura organizacional dentro de las escuelas, pues está ligada al desempeño escolar y por otro lado estos elementos vinculados a condiciones para la mejora de la eficacia escolar, determinan mejores logros académicos.

1.4 Objetivos de la investigación

Los objetivos señalan las aspiraciones de la investigación, contribuyendo a dar respuesta a la problemática expuesta. Son considerados la guía que movilizará el estudio.

En términos más amplios lo que se pretende con la investigación es vincular la cultura organizacional con la eficacia escolar, con la finalidad de identificar rasgos que puedan caracterizar a las organizaciones educativas orientadas al logro de un mejor desempeño.

1.4.1 Objetivo general

El objetivo general de la investigación es:
Analizar y comparar los principales rasgos de la cultura organizacional y las condiciones para la mejora educativa, en base a la percepción de docentes de dos establecimientos municipales de la comuna de Constitución, Región del Maule, con la finalidad de establecer estrategias de mejora para cada uno de ellos.

1.4.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos que pretenden contribuir al logro del objetivo general expuesto con anterioridad son:

- Analizar los principales rasgos de cultura organizacional basados en el modelo de Denison de ambos establecimientos educacionales
- Analizar las condiciones para la mejora educativa percibida por los docentes de ambos centros educativos
- Comparar los resultados de la evaluación de la cultura organizacional y condiciones para la mejora educativa, entre ambos centros
- Analizar la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y las condiciones para la mejora educativa de los centros.
- Identificar factores críticos a nivel de cultura organizacional y condiciones de mejora, para proponer estrategias de mejora en cada establecimiento.

Capítulo II: Marco conceptual

El marco conceptual, se efectúa a través de la búsqueda sistemática de información en la base de datos Scielo y google académico.

Se entiende como búsqueda sistemática de literatura un diseño de investigación secundaria, observacional, analítica y retrospectiva, donde se realiza una síntesis de la mejor evidencia científica disponible para responder a una pregunta de investigación. La selección de la evidencia, parte en primer lugar con la definición de los conceptos claves, que para efectos de dicha investigación son:

- a) Cultura organizacional /marco conceptual/Denison
- b) Cultura organizacional /Denison/ medición e instrumentos
- c) Cultura organizacional/ desempeño/Denison/ DOCS
- d) eficacia escolar/ Murillo/marco conceptual/ estudios
- e) condiciones de mejora escolar/Murillo

Enseguida mediante estos criterios de búsqueda se realiza la selección de los documentos, para las dos grandes temáticas en estudio, mediante los criterios de inclusión y exclusión, tal como se muestra en tabla siguiente:

Tabla N°1: Selección de documentos búsqueda sistemática de información

Temática	Selección	Criterios de inclusión y exclusión.
Cultura organizacional	20	<ul style="list-style-type: none">• Solo textos con revisiones conceptuales para criterios de búsqueda marco conceptual• Documentos de aplicación, para criterios de medición, instrumentos, estudios.
Eficacia escolar	10	<ul style="list-style-type: none">• Artículos revista REICE• Año de publicación 2000 en adelante

Fuente: Elaboración Propia

2.1 Cultura organizacional: Significados

Antes de hablar del concepto cultura, como tal, es necesario diferenciar dicho concepto de clima organizacional, ya que ambos tienen a confundirse y en el peor de los casos a utilizarse como sinónimos.

La gran diferencia entre clima y cultura organizacional se relaciona con el factor tiempo, ya que clima corresponde a la percepción del momento, influenciados por el ambiente laboral, las personas, que cambian en la organización, el cual según Schneider, Ehrhart y Macey (2011) citado en Pecino, Mañas, Díaz, López y Llopis (2015) corresponde a un conjunto de percepciones de los individuos con respecto a su medio interno de trabajo, siendo considerado un sistema de relaciones causales, reflejadas en la interacción entre los miembros y los procesos de la organización. En cambio, cultura organizacional es aquello que permanece en el tiempo, es un patrón de creencias y comportamientos compartidos por los miembros de la organización.

Entonces, para efectos de dicha investigación, sólo se profundiza en el concepto de cultura organizacional, el cual además de poseer numerosas definiciones, algunas resultan muy complejas y divergentes. Por ende, a continuación, se presentan algunos de los significados.

El concepto de cultura se desarrolla a fines de los años setenta con Pettigrew (1979) citado por Cujar, Ramos, Hernández y López (2013) quien la menciona como un sistema de significados colectivos aceptados por un grupo en un tiempo determinado; Luego nuevamente en el artículo Cujar et al (2013) se mencionan a Schawartz y Davis (1981), quienes afirman que “es un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización” (p.351).

Uno de los autores destacados es Schein (1983), quien la define como:

El patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (p.14)

Luego Denison (1996), apoyando ideas anteriores, señala que ese significado se establece por la socialización de una variedad de grupos, los cuales convergen en el lugar de trabajo. Entrando en el siglo XXI, se asocia el concepto de cultura a factores como competitividad y productividad de las empresas, reconociendo las capacidades intelectuales, el intercambio de ideas y el trabajo de sus miembros.

Chiavenato (2009) dice que “La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización” (p.123). Para este autor, la cultura posee dos dimensiones una visible, referido a lo concreto, observable, como la infraestructura, disposición de los lugares de trabajo, uniformes, tecnología utilizada, metodología de trabajo, entre otras. Y una dimensión invisible, que es más difícil de observar y es donde se encuentran los valores y creencias.

Si bien, las definiciones de cultura son variadas estas poseen algunos elementos que coinciden, como valores, prácticas y creencias compartidas, mandatos aprendidos, conducta aceptables o correctas, entre otras.

En definitiva, la cultura comprende aspectos como:

- Normas, valores, creencias y formas de comportamiento.
- Conjunto de significados compartidos por un grupo de personas
- Premisas que un grupo de personas aprendió para resolver problemas de adaptación tanto interna como externamente
- Actitudes relativamente estables y sostenidas que existen en la organización.

La cultura organizacional, es un recurso estratégico, que permite asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones; moldea la manera en que actúan las personas, se relacionan e influyen en la forma de realizar el trabajo.

2.2 Estudios y medición de cultura

Anteriormente se señala que el concepto de cultura organizacional fue sufriendo variaciones, algo similar ocurre con la manera de medición de esta, la cual también ha ido cambiando; lo que sí está claro es que en la sociedad actual no podríamos considerar la misma forma de medirlo que en el pasado. Y son variados los autores que han estudiado la medición de cultura organizacional, en diferentes contextos.

Inicialmente la cultura organizacional era valorada por sociólogos y psicólogos; Ya entrando en los años 70, las investigaciones fueron consideradas dentro de un enfoque cognitivo.

En los años 80 Wilkins y Ouchi (1983), citado por Cujar et al (2013) midieron cultura observando diferentes comunidades, las cuales fueron clasificándolas de acuerdo a sus características establecidas, para luego analizar su comportamiento al momento de realizar sus tareas.

Luego hay una significativa investigación de Cameron y Freeman (1991), citado por González, Liquidano y Carlos (2012) quienes organizaron la cultura organizacional en cuatro ítems, que son: clanes, adhocracia, jerarquía y mercado, quienes representan las presunciones básicas, orientaciones y valores de la cultura.

También, han existido estudios universitarios donde se han desarrollado instrumentos para medir el constructo de cultura, en universidades Catalanas; además se han efectuado estudios para identificar dimensiones de cultura organizacional en otro contexto, como hospitales públicos.

En el ámbito educativo, Pírela y Sánchez (2009) analizaron la cultura y el aprendizaje organizacional en establecimientos en Venezuela (Maracaibo), a través de una metodología cualitativa. Dicha investigación concluye que la cultura organizacional representa diversos principios y formas de comportamiento, que permiten la distinción entre una institución y otra; la cual para su mejoramiento y adaptación requiere “ser diagnosticada, de manera de reforzar y reconocer los cambios que hay que propiciar para un aprendizaje organizacional” (pág. 187)

Junto a ello, la investigación arroja que algunos de los valores a destacar en las organizaciones son: la justicia, responsabilidad honestidad, solidaridad compromiso con la enseñanza, equidad y calidad.

De lo anterior, se concluye que son diversos los autores que han investigado la manera de medir cultura organizacional, en diferentes contextos ; en la cual se han ido sumando variables, por lo tanto el conocimiento respecto a la temática ha ido aumentando.

2.2.1 Enfoques de medición: Instrumentos

Los estudios sobre cultura organizacional, surgen desde la psicología y la antropología, pero durante el último tiempo han sido otras las disciplinas que también le han dado importancia a este concepto, debido a su impacto, en diferentes ámbitos donde existe acción colectiva. Lo anterior ha generado la controversia sobre la metodología más apropiada para medirla, de acuerdo al contexto en estudio.

En el artículo de Toca y Carrillo (2009), se menciona que se dispone de un enfoque cualitativo y un enfoque cuantitativo para precisar el modelo de cultura organizacional; el tipo de estudio a utilizarse dependerá de los objetivos que se desean alcanzar.

Se utiliza el enfoque cualitativo cuando se tiene por objetivo caracterizar a la organización, de acuerdo a una distinción binaria, es decir una organización fuerte,

con claro sentido de identidad, donde todo el personal conoce y trabaja para el cumplimiento de las metas o de lo contrario resulta una organización débil, donde existe carencia de valores y prácticas.

Dentro de los estudios cualitativos, se destacan los etnográficos “cuyo fin primordial es descubrir la manera como los actores dan significado a los acontecimientos y a las acciones del mundo organizacional” (Toca y Carrillo, 2009, p.126). Este estudio implica establecer una relación entre el investigador y los sujetos en estudio, siendo su estrategia el dialogo y no la observación.

Dentro de estos estudios los más utilizados son el focus group, que permiten descubrir las motivaciones y las insatisfacciones de las personas; la percepción de valores y filosofías , la cual a través de la aplicación de una encuesta estructurada, facilita el entendimiento de valores; Los juegos proyectivos, la cual mediante actividades lúdicas se identifica el perfil de cultura; La entrevista en profundidad, la cual permite obtener información esencial para diagnosticar los procesos desarrollados en la organización y finalmente el intercambio de roles, el cual a través de dinámicas se identifican las dificultades facilidades de los miembros de una organización para comprender sus necesidades y expectativas.

Por su parte, el enfoque cuantitativo, ha cobrado importancia debido al interés que existe en determinar la relación entre cultura organizacional con el desempeño y la calidad de las organizaciones. Por lo tanto en las últimas décadas se han elaborado instrumentos para medir cultura organizacional en diferentes contextos, como el gubernamental, educativo y el hospitalario.

Estos instrumentos, deben dar cumplimiento a tres requisitos básicos establecidos, para asegurar el rigor de la investigación y la solidez de los descubrimientos, estos son: Ser cuantitativos o semi cuantitativos, proporcionar eficacia para evaluar un amplio rango de dimensiones culturales y otorgar posibilidades válidas y confiables para el procesamiento estadístico de los datos obtenidos (Scott, 2003, citado por Toca y Carillo, 2009)

Dentro de los instrumentos cuantitativos, más utilizados, Toca y Carrillo (2009) mencionan:

- Cuestionario de la ideología organizacional de Harrison
- Modelo de valores en competencias
- Inventario de cultura organizacional
- Cuestionario de cultura hospitalaria
- Modelo de cultura organizacional Denison
- Cuestionario de cultura de Mackenzie
- Cuestionario de prácticas culturales, entre otras

La mayoría de los instrumentos utilizados en los estudios sobre cultura organizacional, se basan en el modelo de valores y competencias, debido a su validez, confiabilidad y eficacia.

Los estudios cuantitativos, son útiles para relacionar el tipo de cultura que predomina en las organizaciones con otros factores como la eficacia, efectividad y la adaptación al medio externo.

2.3 Cultura Organizacional: Según modelo Daniel R. Denison

Daniel R. Denison es profesor de organización y gestión en Suiza; además de ser presidente y socio fundador de Denison Consulting. Su área de especial interés es la cultura organizacional y el liderazgo y el impacto que tienen en el rendimiento y la eficacia de las organizaciones.

En el artículo escrito por Carro, Sarmiento y Rosano (2017) se menciona a Denison como el creador de un modelo de cultura organizacional, quien la describe como una teoría que se relaciona con el desempeño de las empresas.

Este modelo propuesto por Denison y colaboradores, da origen al cuestionario Denison Organizational Culture Survey; Que es una encuesta estandarizada desarrollada para la medición y evaluación de la cultura organizativa. El modelo profundiza en el análisis de los valores organizativos.

Dicho cuestionario ha sido adaptado al castellano por Tomas Bonavia, Vicente J. Prado Gasco y Davis Barberá Tomás (2009), de la Universidad de Valencia quienes señalan que “De entre todos los instrumentos en habla inglesa dedicados al estudio de la cultura organizacional, hemos optado por adaptar el cuestionario propuesto por Denison y colaboradores” (p.16); El cual a partir de ese momento lo denominan DOCS.

A través de un estudio se lleva a cabo no sólo su adaptación, sino también su validación; administrando el cuestionario a una muestra de 488 personas pertenecientes a 39 grupos de la universidad Politécnica de Valencia, considerando personal docente, investigadores, auxiliares, entre otros. El análisis estadístico de los datos se llevó a cabo mediante el programa SPSS y EQS 6.1.

En primera instancia se calculan los estadísticos de cada ítem y las correlaciones entre las variables; para luego efectuar la evaluación factorial del instrumento. El análisis muestra que existe una correlación y una consistencia interna (fiabilidad) del instrumento adecuado, ya que los valores observados en la muestra son similares a los obtenidos en el análisis del cuestionario original, por tanto la evidencia empírica avala el uso de la escala en su versión española. Sin embargo

hay algunos aspectos que deben ser considerados y mejorados, como los ítems formulados de manera negativa.

2.4 Cuestionario de cultura organizacional de Denison (DOCS)

El cuestionario de cultura organizacional según modelo de Denison, consta de un total de 60 ítems, agrupados en 4 dimensiones o rasgos culturales, lo que a su vez, se dividen en 12 sub escalas, donde cada una de ellas contempla 5 ítems. Los ítems están codificados en una escala tipo Likert.

El modelo es representado como un círculo, donde en su interior se encuentran las creencias y supuestos de la organización; los cuales identifican los cuatro rasgos de la cultura, formando cuadrantes con elementos de gran influencia.

Los cuatro rasgos culturales que han demostrado una fuerte influencia sobre la efectividad que alcanzan las organizaciones son: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Las que Denison (2003), citado en Bonavia et al (2009) las describe de la siguiente manera:

- a) **Implicación:** Este rasgo está relacionado al empoderamiento de las personas, considerando el compromiso de estos y su capacidad de influencia. A su vez esta dimensión posee sub dimensiones, como *empoderamiento*, que de acuerdo a lo expresado por Bonavia et al (2009), es cuando las personas tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo, lo que genera sentido de pertenencia y responsabilidad hacia su organización. Seguido se encuentra la sub dimensión *trabajo en equipo*, siendo su valor el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, donde todos los empleados se sienten responsables. Y por último esta la sub dimensión *desarrollo de capacidades* que es cuando “la organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio” (Bonavia et al, 2009, pag.18)
- b) **Consistencia:** Referida al conjunto de valores centrales que se relacionan al comportamiento de las personas, en donde las actividades de la organización están coordinadas e integradas. La integran las sub dimensiones *valores centrales* que es cuando los miembros de la organización comparten valores que llevan a un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas; Junto a la sub dimensión *acuerdos*, donde las personas de la organización son capaces de lograr acuerdos en asuntos importantes, existiendo también, capacidad para reconciliar diferencias cuando se presentan. Finalmente se encuentra la sub dimensión *coordinación e integración* que implica que las diferentes áreas, dentro de la

organización, son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes, no existiendo barreras para lograr un buen trabajo.

c) **Adaptabilidad** La describe como la capacidad de dar respuestas a las necesidades, cambios y exigencias del entorno. También comprende tres sub dimensiones: *orientación al cambio*, es cuando la organización logra crear nuevos espacios orientados al cambio, teniendo la capacidad de interpretar lo que exige el entorno y reaccionar rápidamente a las modas, anticipando futuros cambios. También está la sub dimensión *orientación al cliente*, quien identifica a la organización como aquella que conoce a sus benefactores, sus necesidades, preocupándose por la satisfacción de estas. *Aprendizaje organizativo* es la última sub dimensión, referida a la capacidad que posee la institución para recibir, interpretar y transformar las señales del entorno en nuevas oportunidades, orientadas a la innovación y al desarrollo de capacidades.

d) **Misión:** Referida al propósito o dirección que definen las metas de la organización y los objetivos estratégicos, se vincula con la visión o mirada futura de la organización. Comprende las sub dimensiones: *Dirección y propósitos estratégicos* que corresponden a las claras intenciones y propósitos que posee la organización mostrando la manera, como todas las personas pueden contribuir a su desarrollo; *Metas y objetivos* es cuando la organización vincula el quehacer con su misión, visión y estrategia, mostrando una clara dirección en el trabajo. Y finalmente la sub dimensión *visión*, definida como la imagen compartida que tiene la organización sobre su mirada y reconocimiento de futuro, existen valores, logrado que todos sus miembros se entreguen por completo a la organización.

2.4.1 Estudios de aplicación de DOCS

El modelo de cultura organizacional, en estudio, se ha desarrollado a partir de diversas investigaciones, siendo utilizada en estudios sobre la relación entre cultura y desempeño organizacional en instituciones de diferentes partes del mundo.

En relación al uso de DOCS, sólo es posible reportar trabajos de validación del instrumento; Se han realizado estudios exploratorios sobre una población de empresas Colombianas pertenecientes a diferentes subsectores de la economía, como manufactura, comercio, reparación de autos y enseres, transporte y comunicaciones, llevado a cabo por Martínez (2010). También se han realizado estudios para ajustar la escala al contexto costarricense en diferentes empresas del país, realizado por Vargas y Mora (2017). El análisis de los datos ha mostrado que el modelo ha reflejado la virtud que posee para identificar rasgos culturales de

las empresas y vincularlos con los niveles de innovación y desempeño que poseen; El análisis factorial ha demostrado ser una herramienta útil para medir cultura organizacional.

Específicamente en Chile, en el año 2010 se realiza un estudio para analizar las características psicométricas de la escala, mediante una muestra de 323 docentes pertenecientes a 16 establecimientos educacionales. Cancino y Mellado (2010) señalan que este instrumento se ha utilizado en diversos contextos y países, pero específicamente en el ámbito educativo son reducidos los estudios que se han realizado en América Latina y en particular, en Chile, hasta ese momento no existía evidencia de su aplicación.

El estudio en particular, consistió en efectuar un análisis de fiabilidad y un análisis factorial confirmatoria, arrojando que el instrumento posee una consistencia interna adecuada, que mejora si se eliminan ítems redactados en versión negativa; junto a ello, los autores mencionan que su estructura coincide con el instrumento original. En consecuencia evidencia su pertinencia para ser utilizado en contextos educacionales chilenos.

2.5 Relación entre cultura y desempeño organizacional

Denison ha puesto su interés en la vinculación entre cultura y el desempeño de las organizaciones, desde 1990 dicho autor ha examinado la asociación, a través de estudios efectuados en diversos contextos.

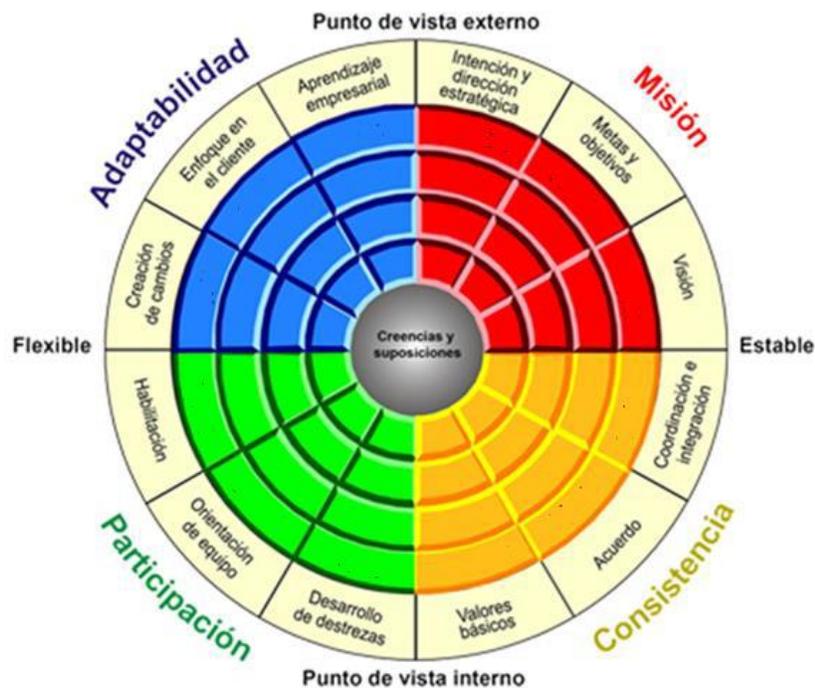
Denison y Mishra (1995), presentaron los primeros hallazgos encontrando que los cuatro rasgos de cultura organizacional presentados en el modelo (anteriormente descritos), de alguna u otra manera están relacionados con criterios de efectividad, lo que ha llevado a la conclusión, sobre la importancia de estudiar la cultura organizacional, reflexionar sobre sus resultados, para poder desarrollar determinados rasgos y así conseguir mejores y mayores resultados.

Gómez y Bray (2012) en su artículo de investigación señalan que la cultura organizacional aporta valores, principios, creencias, pero también patrones de comportamiento o prácticas que refuerzan lo anterior y esta relación es la base que sustenta la influencia que existe de la cultura hacia el desempeño.

Es por lo anterior, que el modelo de Denison y su relación con el desempeño organizacional se sustenta en el enfoque de Schein (2003), quien divide la cultura en tres niveles: en su nivel más profundo e invisible se encuentran los supuestos, las creencias y los pensamientos; en el segundo nivel están los valores centrales que justifican las estrategias que implementa la organización y en el tercer nivel, que es el más visible de todos, se encuentran las estructuras, normas, procesos y conductas. En definitiva lo que procura el modelo es conseguir un diagnóstico

institucional que identifique los rasgos de cultura imperante, para así establecer los cambios comportamentales que se requieren para mejorar el desempeño. Dicho diagnóstico, se evidencia a través de un esquema, que se elabora de acuerdo a los resultados obtenidos:

Ilustración N°1: Esquema para resultados modelo de cultura organizacional Denison



Fuente: Gómez y Bray (2012, p.23)

Tabla N° 2: Diagnósticos de cultura, según resultados modelo de Denison

Evaluación total	Diagnóstico de cultura.
(0-24,9%) < 1,74	<u>Cultura Organizacional en Zona de Riesgo</u> La Cultura es crítica, ya que esta obstaculiza el funcionamiento actual de la organizacional.
(25,0%-49%) 1,75 -2,49	<u>Cultura Organizacional que requiere atención</u> La Cultura actual posee ciertas fortalezas, pero no permiten sustentar el desarrollo óptimo de la organización. Es necesario potenciar la organización.
(50 %-74,9 %) 2,50 -3,24	<u>Oportunidades de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional</u> La organización tiene fortalezas significativas, que serán de apoyo para revertir las áreas con niveles de desarrollo más débiles.
(75,0%-100%) > 3,25	<u>Cultura Organizacional Efectiva</u> La organización posee una cultura organizacional efectiva para el desarrollo de su negocio.

Fuente: Elaboración propia a partir de documento de trabajo profesor Víctor Cancino.

Las cuatro características culturales, presentes en el modelo impactan y marcan la diferencia entre las organizaciones de alto y bajo desempeño. Gomez y Bray (2012) señalan que “los estudios han examinado la conexión entre las cuatro características y las medidas de desempeño tales como rentabilidad, crecimiento en ventas, calidad, innovación, y valor en el mercado” (p. 22).

Los mismos autores Gómez y Bray (2012), citando a Denison, Hooijberg, Lane y Lief (2012), mencionan que:

Conjuntamente estos estudios apoyan la idea de que las organizaciones de más alto desempeño encuentran maneras de facultar e involucrar a su gente (involucramiento), facilitan las acciones coordinadas y promueven la consistencia ente las conductas y los valores centrales de la organización (consistencia), traducen en acción las demandas del ambiente organizacional (adaptabilidad) y promueven un sentido claro de propósito y dirección (misión) (p. 24)

Las organizaciones con una fuerte característica en involucramiento, son capaces de construir un sentido de pertenencia en sus trabajadores y equipos, lo que permite desarrollar ideas creativas.

Por su parte las organizaciones que poseen una adecuada adaptabilidad, logran focalizarse en el mercado y en las necesidades de sus clientes; lo que les permite favorecer el aprendizaje, aprovechar oportunidades y mejorar las relaciones.

Si bien estos rasgos de involucramiento y adaptabilidad permiten estimular a los miembros de la organización a atreverse y asumir desafíos que conducen a resultados más efectivos, requieren de otros rasgos de cultura para concretar ideas y como menciona Gomez y Bray (2012), citando a Denison et al (2012), este rasgo cultural corresponde a la dimensión misión. Pues en la medida en que exista claridad en las metas, objetivos y propósitos, las ideas se conviertan en realidad.

Junto a ello para transformar las ideas en algo concreto se necesita del rasgo consistencia, pues el lograr acuerdos y consensos entre los miembros llevaran a la innovación.

2.6 Eficacia escolar y mejora educativa: Movimientos que se complementan

La eficacia escolar ha tenido un rol importante desde la década de los 70 hasta la actualidad, debido a la útil información que entrega para la toma de decisiones, tanto de carácter político, económico, como social en lo que respecta a la educación.

La eficacia es una atributo esencial cuando hablamos de educación de calidad, por lo tanto implica el analizar en qué medida se logran los objetivos y las metas propuestas.

Desde su aparición como objeto de estudio, se han propuesto diferentes definiciones acerca del concepto de eficacia, según González (2015) los primeros autores en mencionar y trabajar el término de eficacia, lo realizaron fuera del campo de la educación. Luego Cuttance (1992), citado por González (2015) incorpora a la definición de eficacia, los conceptos de calidad y equidad; donde la calidad mediría los resultados académicos. Por su parte Blanco et al (2008), citando a Murillo (2005) define una escuela eficaz: “Como aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus estudiantes mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias (p.15).

Esta propuesta tiene tres características fundamentales que son:

- Valor añadido como operacionalización de la eficacia.
- Equidad como un elemento básico en el concepto de eficacia.
- Desarrollo integral de los alumnos.

Desde muchos años, docentes e investigadores educativos están preocupados por conocer que elementos o factores contribuyen a que un establecimiento tenga mejores resultados de los esperados de acuerdo a su contexto. Desde este punto de vista, el movimiento de eficacia escolar, como se le denomina, se ha

preocupado por conocer que hace una escuela para que sea eficaz (Murillo, 2004).

Las investigaciones, realizadas por dicho movimiento, han entregado mayores conocimientos sobre los factores de la escuela y el aula que aportan al desarrollo de los estudiantes; algunos de estos elementos claves serían: El clima escolar, la cultura escolar, el liderazgo y la participación.

Hablar de movimiento de eficacia escolar es enfocarse en asuntos teóricos, que tiene como objetivo “saber qué características poseen las escuelas y las aulas que consiguen que todos sus estudiantes aprendan” Murillo (2011, p.52).

Por otro lado, la mejora educativa, más que conocer como es la escuela, se enfoca principalmente en transformarla; por lo tanto el movimiento de mejora de la escuela, tiene un enfoque práctico, que según Murillo y Muñoz (2002) citado por Murillo (2004) es liderado por docentes y directivos que desean cambiar una organización educativa, en otras palabras, mejorarla.

El movimiento de mejora educativa, no solo busca mejorar las instituciones educativas o generar el cambio en ellas; sino además tiene por objetivo conocer el porqué de dicho cambio. Los términos de mejora se complementan con los conceptos de reforma e innovación, donde el primero está orientado al sistema educativo como tal y el segundo dirigido al aula.

Murillo (2004), hace hincapié en que los tres conceptos mencionados se engloban en una perspectiva general que se preocupa del cambio educativo. De lo anterior se concluye que ambos movimientos se necesitan mutuamente y deben complementarse, ya que según Murillo (2011):

La teoría es, sin duda, útil para mejorar la práctica, pero, a su vez, los estudios sobre eficacia escolar tienen en las estrategias de mejora el camino práctico para llevar a cabo cambios en aquellas variables halladas como relevantes para el logro de buenos resultados (p. 52)

Desde este punto de vista, ambos movimientos se han unido, logrando un nuevo paradigma que recopila los aportes de cada uno de ellos, nutriéndose entre sí. Este nuevo enfoque recibe el nombre de mejora de la eficacia escolar.

El nuevo movimiento con enfoque teórico-práctico, pretende, por una parte, conocer como las escuelas logran llevar a cabo procesos de cambio para que todos sus estudiantes se desarrollen, a través de la optimización de los procesos de enseñanza, aprendizaje y estructura organizativa. Y por otra parte, desea aplicar ese conocimiento para alcanzar una mejora real en el establecimiento.

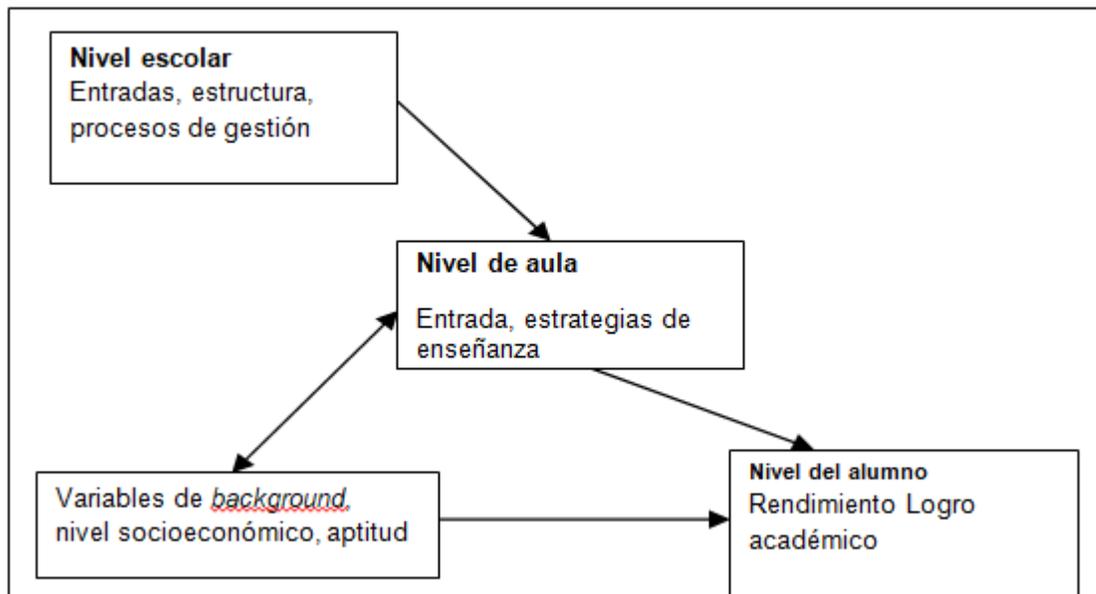
En definitiva y de acuerdo a lo señalado anteriormente, este nuevo paradigma tiene como propósito el establecer el “donde ir” y el “cómo ir” de las escuelas, orientando a los centros y los docentes sobre los cambios que son necesarios de realizar para conseguir los objetivos de una manera más eficaz.

2.7 Modelos y estudios: teóricos y/o prácticos de eficacia escolar

En cualquier ciencia, incluyendo la educación, se requiere de una o varias teorías que ayuden a explicar la realidad y a orientar sobre las acciones que se deben realizar. Desde esta mirada, a partir de los años 90 se insiste en que el gran problema del movimiento de eficacia escolar es que no existe aquella teoría.

Desde ese entonces, se han propuesto algunos modelos de eficacia escolar, siendo el primero de ellos, elaborado por Scheerens y Creemers (1989) citado en Murillo (2008); el cual identifica niveles claves, como: centro, aula y alumnos, que serán los elementos a considerar en las posteriores investigaciones:

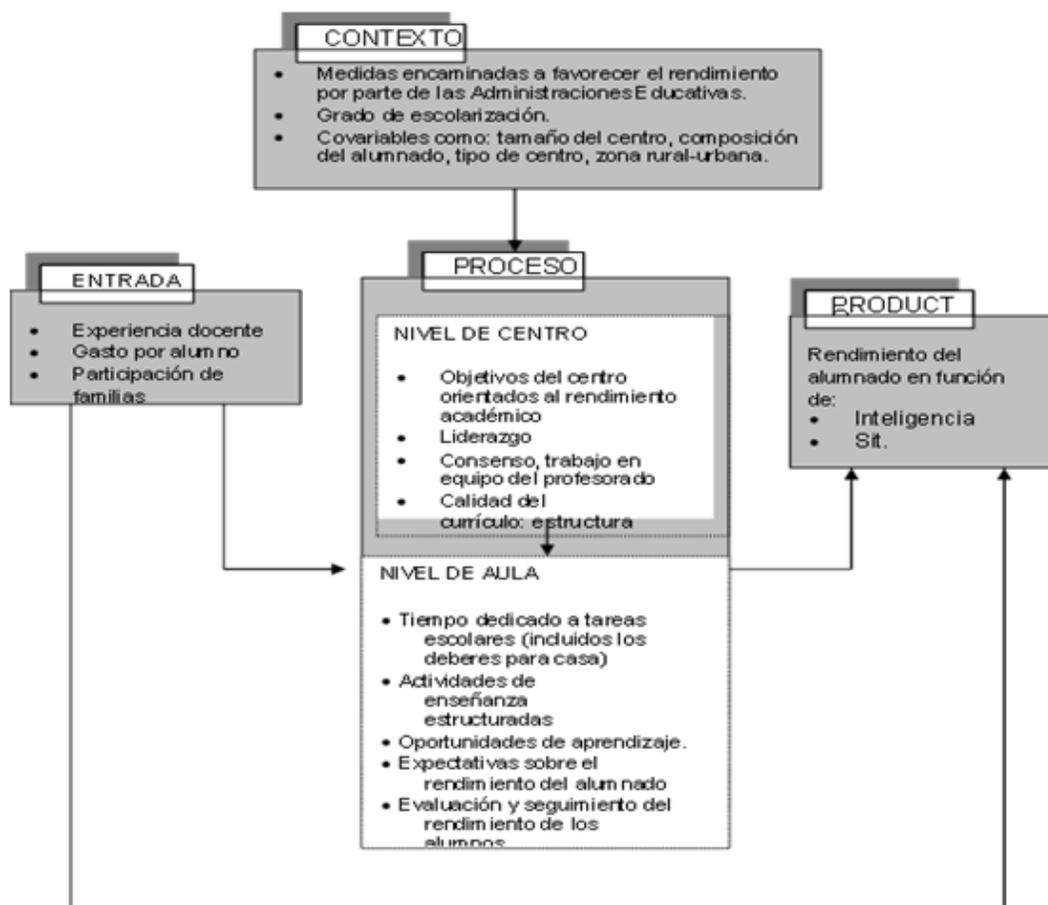
Ilustración N° 2: Modelo de eficacia escolar: Scheerens y Creemers



Fuente: Murillo (2008, p.2)

Según Murillo (2008), desde este primer modelo de eficacia escolar han sido varios los intentos por elaborar uno nuevo, dentro de ellos se destacan: citando a Scheerens (1990), un modelo que pone énfasis en el nivel de la escuela, identificando una lista de factores, como se muestra en la figura:

Ilustración N° 3: Modelo de eficacia escolar Scheerens (1990)

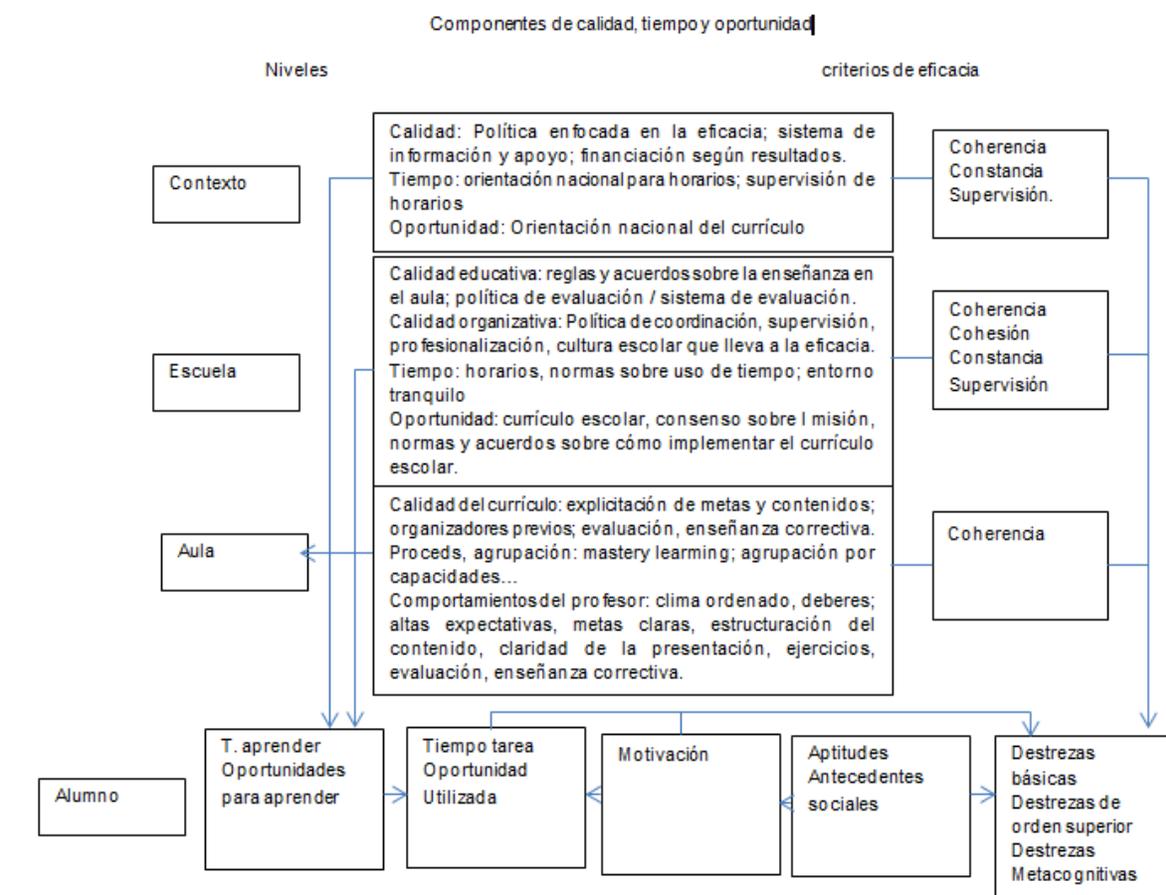


Fuente: Murillo (2008, p.4)

También, citando a Stringfield y Slavin (1992), señala un modelo identificado por los acrónimos QAIT/MACRO, para indicar los términos de calidad, adecuación, incentivo y tiempo (en español); además de metas, atención a lo académico, coordinación, selección y formación y organización. Sin embargo Murillo (2008) menciona que dicho modelo no ha repercutido en estudios posteriores debido, principalmente a su complejidad.

Posteriormente, nuevamente Murillo (2008) cita a Creemers (1994), quien propone su modelo denominado modelo de eficacia docente centrada en el aula, esto porque, según el autor, existe evidencia científica que los factores que integran este nivel son los de mayor influencia en los resultados de los estudiantes, el modelo presenta cuatro niveles, como se muestra en la figura:

Ilustración N° 4: Modelo eficacia escolar Creemers (1994)



Fuente: Elaboración propia a partir de Murillo (2008, p.7)

Todos estos modelos, que han trascendido en la investigación y que se han destacado, presentan características comunes, que han de ser consideradas en los próximos estudios sobre eficacia escolar; como por ejemplo los niveles donde se producen las relaciones e interrelaciones (alumno, aula, escuela, contexto) que son objeto de análisis.

2.7.1 Estudios Relevantes sobre eficacia escolar

Uno de los estudios teóricos sobre eficacia escolar, es el ejecutado en 1995 por el Instituto Nacional de calidad y educación (INCE) en España. Su objetivo es construir un prototipo de eficacia escolar; a través de un modelo empírico global que evidencia los factores de eficacia identificados en la investigación y un modelo

analítico que recoja las relaciones entre estos factores que inciden en los aprendizajes de los estudiantes.

Los factores identificados son: sentido de comunidad, liderazgo educativo, clima escolar, altas expectativas, calidad del currículo, organización del aula, seguimiento y evaluación, desarrollo profesional, implicancia de las familias y recursos.

Destacando que la calidad del currículo y el clima escolar son factores dentro del aula que tienen una mayor incidencia en los alumnos que aquellos factores que se dan a nivel de escuela.

Se concluye que los establecimientos que obtienen mejores rendimientos son aquellos que actúan de una determinada manera dando hincapié a los factores de eficacia identificados.

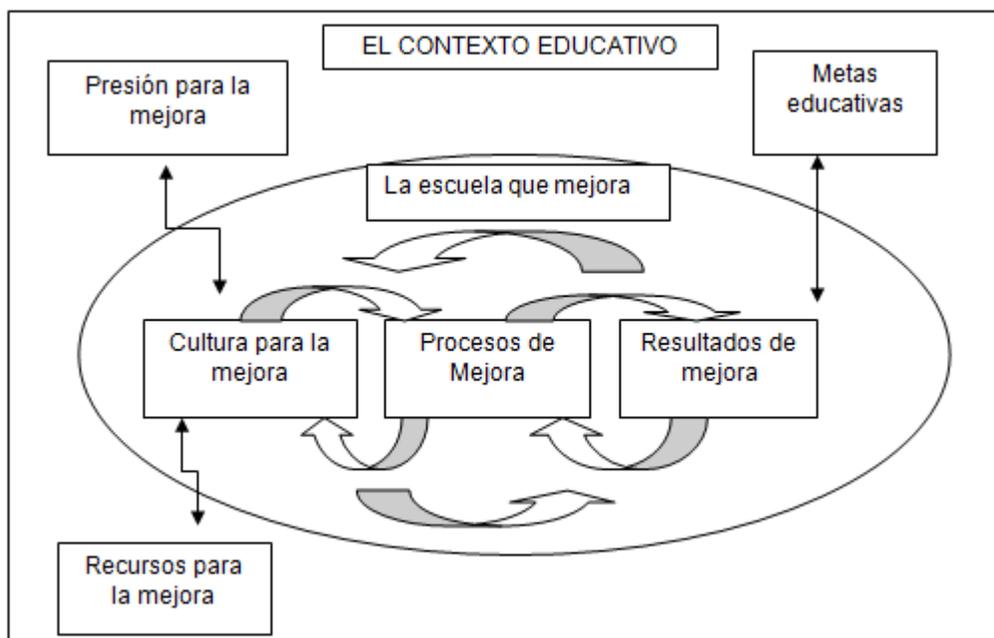
Otro estudio de importancia es el realizado entre 1998 y 2001 por ocho equipos de investigación de diferentes países de Europa, cuyo objetivo es proponer un marco comprensivo de mejora de eficacia escolar que permita a los centros realizar o desarrollar experiencias de cambio. Dicho marco fue construido, en primer lugar, mediante la revisión de tradiciones teóricas educativas y en segundo lugar, a través de experiencias de mejora educativa efectuadas en ocho países de Europa (Grecia, Finlandia, Holanda, Italia, Portugal, Bélgica, España y Gran Bretaña).

La revisión implicó rescatar los aportes de diferentes teorías que permitan comprender el éxito o no de una mejora educativa. De las teorías del currículo, del comportamiento, de la organización y de la teoría del aprendizaje organizativo, se han obtenido factores que se relacionan con la eficacia escolar, los cuales se agrupan en elementos de contexto, como competencia, apoyo externo de redes y familias; De centro, como cultura escolar, autonomía, liderazgo, objetivos compartidos, desarrollo profesional, entre otras. Y aula/profesor, como colaboración, compromiso, participación.

De la segunda estrategia, al analizar diversos programas sobre eficacia escolar que se han implementado en los países anteriormente señalados, también se proponen factores que favorecen la mejora escolar: autonomía escolar, cultura escolar, papel de la dirección, organización escolar, procesos de enseñanza, estímulos externos, experiencias previas, implicación de los alumnos y padres, desarrollo profesional

Murillo (2004) menciona que producto de dicha investigación se elabora el marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar, el cual divide a los factores en dos niveles: de centro y de contexto, tal como se muestra en la figura que sigue:

Ilustración N°5: Marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar



Fuente: Adaptación propia, a partir de la figura observada en murillo (2004, p.344)

Dentro de lo que se destaca en el marco, Murillo (2004) dice que “el centro educativo que mejora se encuentra firmemente sujeto al contexto educativo de su país. La investigación ha evidenciado que la mejora de la escuela no se puede estudiar separándola de su contexto educativo” (p.344)

En lo que respecta al contexto y a la escuela los elementos que están asociados a la eficacia influyen constantemente en la mejora; estos a su vez están compuestos por diversos factores, como se muestra en la tabla:

Tabla N°3: Factores asociados a eficacia escolar

Factores de contexto	Factores del centro
<p>Presión para la mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación externa y rendición de cuentas • Agentes externos de cambio • Cambios sociales 	<p>Cultura de la mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presión interna para mejorar • Autonomía del centro • Visión compartida • Disposición para convertirse en una organización de aprendizaje. • Colaboración de las universidades y centros de formación docente • Historia de mejora • Compromiso y motivación. • Liderazgo • Estabilidad del profesorado • Tiempo dedicado a la mejora
<p>Recursos para la mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantía de la autonomía • Recursos económicos y condiciones de trabajo • Colaboración de la comunidad educativa. 	<p>Procesos de mejora:</p> <p>La mejora es un proceso cíclico, por lo tanto es continuo, compuesto por fases que son importantes de abordarlas para desarrollar las acciones que se pretenden. Las fases son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de valoración • Diagnóstico • Descripción de objetivos • Planificación de las actividades • Ejecución • Evaluación y reflexión.
<p>Metas y objetivos educativos:</p> <p>Deben ser amplios para facilitar los objetivos del centro</p>	<p>Resultados de mejora:</p> <p>Los resultados se centran en un conjunto de objetivos que deberían lograrse en un tiempo determinado; estos objetivos deben ser en función del desarrollo integral de los estudiantes y al logro de modificaciones que incrementen la calidad del centro.</p>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Murillo (2004)

En consecuencia, el marco comprensivo para la mejora de la eficacia escolar, realizado en Europa, ha entregado evidencias sobre las características que debiesen tener las escuelas para aumentar los buenos resultados de los estudiantes. Además ha dado hincapié para la realización de posteriores estudios.

A partir del estudio anteriormente señalado, nace una nueva investigación realizada por cinco equipos de países iberoamericanos: Chile, España, México, Perú y Venezuela; con el objetivo de validar y comprobar si el marco comprensivo para la mejora de la eficacia escolar es adecuado a la realidad en Iberoamérica.

Esta validación, según lo expuesto por Murillo (2011) se efectuó a través de tres estudios complementarios. Primeramente se verificaron los factores del contexto que arroja el marco, mediante estudios comparativos. En segundo lugar, se realizó una revisión de la literatura sobre investigaciones de eficacia escolar realizadas en los países participantes y por último, se realiza un análisis a los factores asociados al centro educativo, mediante validación de expertos de cada país.

Tras el análisis de los diferentes estudios, se concluye que si bien los factores básicos que se sustentan en el modelo son válidos para Iberoamérica, Murillo (2011), destaca que existen aportes que lo complementan, identificando factores que deben incluirse; el primero de ellos es el nivel socio económico que se acopla a las dimensiones de contexto.

También a cada una de las dimensiones, tanto a nivel de contexto, como a nivel del centro educativo se le agregan factores, por lo tanto el modelo de mejora de la eficacia escolar para Iberoamérica definitivo se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N°4: Factores de eficacia escolar para Iberoamérica

Nivel	Dimensiones	Factores
Contexto	Presión para la mejora	<ul style="list-style-type: none"> ○ Existencia de programas institucionales de cambio. ○ Presión de 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 ○ Condiciones de trabajo favorable de las escuelas y los docentes ○ Apoyo de la comunidad ○ Existencia de redes de escuelas y de docentes
	Objetivos educativos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Objetivos educativos desde el punto de vista del rendimiento de los estudiantes.

Centro educativo	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 ○ Cambio 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 ○ Establecimiento 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

Fuente: Elaboración propia, a partir de Murillo (2011, p.66-79)

Este modelo se puede ver como un aporte para encontrar ideas que permitan diseñar y llevar a cabo planes de mejora educativa; además puede ser utilizado como base para generar hipótesis y seleccionar variables o factores que deberían investigarse.

2.8 Escala: condiciones para la mejora de la eficacia escolar

La escala condiciones para la mejora de la eficacia escolar, se basa en las investigaciones realizadas por Javier Murillo Torrecilla, profesor titular de la Universidad en métodos de investigación y evaluación en educación, en la Universidad autónoma de Madrid. Y utiliza como fundamento teórico el modelo de mejora de la eficacia escolar Iberoamericano, mencionado anteriormente.

El instrumento tiene por objetivo recabar información sobre los procesos de gestión que se llevan a cabo en los establecimientos educacionales, a través de la percepción de los docentes. Cuenta con 40 ítems, los cuales están codificados en una escala tipo Likert; y además se subdivide en 6 dimensiones, las cuales se describen a continuación:

- Orientación estratégica para la mejora: Se relaciona con las dimensiones de cultura de mejora y resultados de mejora, contemplados en el modelo de mejora de la eficacia escolar en Iberoamericano.
- Influencia externa para la mejora: Relacionada con las dimensiones de presión para la mejora y recursos para la mejora.
- Liderazgo directivo centrado en la mejora: Se relaciona con las dimensiones de cultura para la mejora y presión para la mejora.
- Influencia docente para la mejora: Se relaciona con las dimensiones resultados de mejora y recursos para la mejora.
- Gestión de los procesos de mejora: Vinculada con las dimensiones de cultura de mejora, procesos de mejora, objetivos educativos y presión para la mejora.
- Recursos institucionales para la mejora: Relacionada con las dimensiones de cultura de mejora y recursos para la mejora.

2.9 Etapas del proceso de cambio escolar

En el ámbito de la educación se requiere avanzar de lo contrario se retrocede. Aspirar a mejorar la calidad de la educación debe ser un sello que debiese identificar a cada uno de los establecimientos educacionales.

Hay centros que son estáticos, que solo buscan soluciones cuando se le generan problemas y luego siguen su curso normal; en cambio hay escuelas que son dinámicas donde los esfuerzos por mejorar forma parte de la cultura organizacional, donde todos los miembros que la componen desean realizar su trabajo cada vez mejor.

Este cambio requiere, no solo la voluntad de sus miembros, sino también asumir que es un ámbito complejo, en el cual se debe identificar las vías para ejecutarlo y los factores que inciden en su implementación. Es por esta razón que el cambio no es considerado una mera acción sino más bien es un proceso.

Murillo y Krichesky (2012) señalan que este proceso es complejo, largo e intervienen varios factores; además es cíclico y no lineal, ya que posee fases que al momento de llevarlas a cabo pueden tener efectos retroactivos o afectar lo realizado en etapas anteriores. Mencionan además, que en este proceso se distinguen cinco etapas, que son:

- 1) Etapa de iniciación: Esta se inicia cuando se identifica una necesidad y se toma la decisión de mejorar en la escuela; es un miembro de la comunidad quien desencadena la problemática que nace a raíz de una presión interna o externa. Lo ideal en esta etapa es que uno o varios integrantes asuman la decisión de cambiar y logren transmitir ese desafío a sus pares.

Uno de los factores centrales para lograr esta etapa, es el compromiso que se tiene con el proceso de mejora; ya que un cambio no deseado ni compartido por todos, será difícil de implementarlo. Por lo tanto al igual que cualquier otra estrategia de mejora, el deseo y la creencia de que efectivamente se puede cambiar, son los elementos esenciales de esta primera fase.

En un principio el cambio puede ser dado por una autoridad o por un miembro de la institución o como un proyecto consensuado; pero el asunto es como contagiar al resto y hacerlo parte del quehacer cotidiano, creando una cultura escolar orientada al cambio.

En esta primera instancia se incorpora el diagnóstico y priorización de las áreas de mejora, la cual a través de la recolección de datos, se establecen las necesidades de la escuela; De acuerdo a lo expuesto por Murillo y Krichesky (2012) “resulta fundamental que el diagnóstico de la situación inicial no descansa en meras suposiciones o interpretaciones subjetivas de unos pocos, sino que sea producto de una reflexión e indagación conjunta de los profesionales del centro” (p. 33).

El objetivo de esta etapa es encontrar las áreas de mejora para cambiarlas, centrándose en tres dimensiones que son el desarrollo de los estudiantes, la calidad de la escuela y la adecuación de los procesos de enseñanza en el aula.

Además es importante destacar, que para el proceso de diagnóstico se deben considerar varios indicadores y no solo aquellos referidos a los resultados. Luego de determinar todas las áreas de mejora, se debe priorizar y decidir con cuales de ellas se inicia el proceso de cambio.

- 2) Etapa de planificación: Es el componente técnico del proceso de cambio, que permiten convertir las intenciones de mejora en cambios concretos. Como señala Murillo y Krichesky (2012) en su formulación es necesario que participen los diferentes estamentos de la organización, a través de instancias dirigidas a realizar bosquejos de planificación.

Pero la versión definitiva de la planificación de un proyecto de mejora educativa, debe ser un documento fundamentado, participativo, conciliador, realista, global, claro y conciso.

Dentro de los elementos que se deben considerar en el documento está por una parte los objetivos, los cuales deben ser dirigidos a la mejora del desarrollo de los estudiantes, a incrementar la calidad de los centros y a mejorar la calidad de los docentes.

Por otra parte en la planificación, también se considera la determinación de estrategias y actividades de mejora, para ello es importante definir prioridades, ordenar las actividades en el tiempo, determinar formas de trabajo, definir roles, funciones y determinar modalidades de evaluaciones.

- 3) Etapa de implementación: Es la etapa donde se pone en práctica la idea de cambio, lo que implica llevar a cabo las acciones y actividades que se encuentran en la planificación. Para que esta etapa se desarrolle de la mejor manera se deben considerar algunos factores que la faciliten, como encontrar el equilibrio entre simplicidad y complejidad, flexibilidad y rigidez, fidelidad y adaptación.

Asimismo, el foco de la etapa debe ser los procesos de enseñanza aprendizaje, las actividades deben ser de calidad, con participación colectiva, con un liderazgo centrado en los estudiantes y con una retroalimentación continua.

- 4) Etapa de evaluación: El proceso de cambio debe considerar un seguimiento de cada una de las etapas, lo que se denomina evaluación formativa; Debe ser un proceso de reflexión donde se determinan si se han logrado los objetivos propuestos, así como también los efectos producidos.

Para ejecutar esta etapa es imprescindible establecer, por un lado, indicadores que permitan medir el impacto de los cambios y por otro lado seleccionar instrumentos de evaluación de acuerdo a los objetivos de mejora. Dentro de los instrumentos o estrategias que se podrían considerar están: Cuestionarios a estudiantes y familias, análisis de trabajos realizados, cuestionarios a docentes, revisión de informes de seguimiento, entre otros.

Entonces, según lo expuesto anteriormente, esta etapa debiese servir de inspiración para nuevos proyectos, cavilando sobre los necesidades no resultas y rescatando los logros obtenidos.

- 5) Etapa de Institucionalización: Es la fase en que el cambio es considerado esencial y pasa a ser parte de la habitualidad del centro. También debe ser planificada porque se trata de reflexionar y decidir cómo sostener en el tiempo el cambio realizado y el deseo de mejorar constantemente. Del mismo modo se trata de definir como se garantizará las innovaciones, como se difundirán, como hacer para implicar a las familias, entre otras.

Murillo y Krichesky (2012), aluden a que es la etapa más complicada porque “implica ir construyendo poco a poco en el centro una cultura escolar orientada hacia el cambio y la mejora permanentes” (p. 39)

En este sentido, los mismos autores, enfatizan en factores que facilitarían la institucionalización de una cultura de mejora, entre los cuales se mencionan:

- Docentes que consideran los métodos utilizados como eficaces
- Dirección que apoya con claridad el cambio
- Una escuela que pretende ser una comunidad de aprendizaje
- Las nuevas prácticas son consideradas positivas, integrándose a las rutinas escolares.

Con todo lo señalado en el apartado, se concluye que en toda escuela es importante generar espacios y otorgar instancias que fomenten no sólo el desarrollo integral de los estudiantes sino también el desarrollo de todos los profesionales que la componen. Cada establecimiento debiese convertirse en organizaciones que aprenden, preparadas para enfrentar nuevos desafíos de cambio y mejora, que son requisitos para lograr la educación de calidad que tanto se aspira.

2.10 Condiciones para la mejora educativa

En el siglo XXI el movimiento teórico- práctico de mejora escolar, es claro es decir la importancia de que la mejora sea sistemática y sostenible en el tiempo; y las ideas potentes que la caracterizan son aprendizaje, colaboración y ayuda.

De los años de investigación, de dicho movimiento, se desprenden importantes ideas y aprendizajes con respecto a la mejora escolar, que son necesarias de considerar antes de introducirse en un proceso de cambio escolar:

- El cambio debe ser aceptado por todos los miembros de la comunidad, si es impuesto no sirve.
- Las escuelas deben optimizar su capacidad de aprendizaje
- Para que los cambios sean eficaces deben efectuarse sobre los procesos de enseñanza aprendizaje y la organización.
- Debe existir colaboración y mutuo apoyo
- El objetivo del cambio debe apuntar al desarrollo integral de los estudiantes
- La finalidad última de los procesos de cambio debe ser el conseguir una sociedad más justa.

Todas ellas son nuevas ideas que enriquecen los procesos de cambio, pero además en el artículo de Murillo y Krichesky (2015) se menciona que son seis los factores o condiciones de mejora, identificados en los últimos años, que deberían darse en las escuelas para lograr la eficacia.

Si bien no hay una única condición para lograr la mejora, el éxito radica en la complementariedad de ellas.

- a) La colaboración y trabajo en red: Es necesario mantener un alto nivel de colaboración entre los docentes porque conlleva a un buen clima de trabajo y da la posibilidad de mejorar la práctica, compartir las dificultades y predisponerse a la innovación. Se trata de la conformación de una comunidad docente, la cual hoy en día se le denomina “Comunidades profesionales de aprendizaje” que tienen como principal característica la posesión de una cultura raizada en la escuela.

Son docentes que reflexionan constantemente sobre su práctica, en la escuela se generan espacios de trabajo colaborativo y existe un sentido de pertenencia que son la base de una comunidad sólida y compenetrada.

Unida a la idea anterior, se suma el concepto de “redes de aprendizaje”, referida a la colaboración entre escuelas, en las cuales se comparten experiencias exitosas y problemáticas, que permitirían difundir la innovación y la implementación de buenas prácticas. Esta estrategia no solo potenciaría el mejorar en términos de rendimiento, sino también en equidad; ya que según lo mencionado por Murillo y Krichesky (2015), las redes más eficaces son aquellas que incorporan escuelas con alto y bajo rendimiento que puedan coordinarse y apoyarse mutuamente.

- b) La escuela y la comunidad: La mejora escolar debe ser abordada ajustándose a la realidad de la comunidad, porque de esa manera las posibilidades de éxito aumentan. Es por esta razón que las escuelas deben estar implicadas con su entorno, participando activamente en su contexto.

Lo anterior es importante porque genera una relación recíproca entre la escuela y la comunidad, quienes se complementan para lograr o maximizar las oportunidades de mejora. Por una parte los centros aprovechan los recursos que el entorno le ofrece y por otra parte la comunidad se enriquece mediante las acciones que llevan a cabo la escuela para ella.

Esto permitiría que comprender las dificultades del centro, dar respuesta a las problemáticas sociales, culturales y /o económicas de la comunidad, contar con la ayuda de la comunidad en el desarrollo de proyectos de mejora y establecer redes de cooperación.

Kaagan y Headley (2010) citado por Murillo y Krichesky (2015) mencionan que “la implicación con la comunidad puede pensarse entonces como un factor que acompaña los procesos de mejora escolar para lograr un cambio genuino, duradero y sostenible” (p. 83)

Entonces, las escuelas pueden construir aprendizajes junto a la comunidad ya sea aprendiendo de ella, con ella, para ella o aprendiendo como una comunidad como tal.

- c) El liderazgo: Lo que las escuelas necesitan son líderes que promueven y mantienen una cultura de aprendizaje y mejora continua. Existen varios tipos de liderazgo, pero tres son los que han demostrado ser eficaces al establecer cambios en las prácticas educativas.

El primero de ellos es el liderazgo distribuido, donde el rol del director más que ser un gestor pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las capacidades y competencias de los miembros de la comunidad. Lo que implica un cambio en la cultura escolar y el compromiso y la implicancia de los profesionales pasa a ser un elemento esencial dentro de la escuela.

En este tipo de liderazgo se facilita el desarrollo profesional, se crea una visión compartida, dejando de lado el individualismo. Por lo tanto es eficaz para llevar cabo una mejora educativa porque permite que se establezcan acuerdos y metas compartidas manteniendo un adecuado clima de colaboración.

El segundo de ellos es el liderazgo para el aprendizaje, Earl y Fullan (2003), citado por Murillo y Krichesky (2015) dicen que su objetivo es mejorar el aprendizaje de los estudiantes, los profesores y la propia escuela.

Es un tipo de liderazgo que establece una clara dirección para el centro, se preocupa del desarrollo profesional de los docentes, reorganiza la escuela, gestiona programas de enseñanza-aprendizaje, pero por sobre todo modifica condiciones y esquemas para apoyar y estimular el trabajo innovador dentro de las aulas.

Es eficaz para la mejora educativa, porque ofrece espacios para discutir y establecer objetivos de aprendizaje, articula la relación entre estrategias de enseñanza y aprendizaje, genera normas de responsabilidad compartida e invita a los docentes a identificar necesidades y hacerse parte de ellas para buscar las mejores soluciones.

Por último se encuentra el liderazgo para la justicia social, que tiene como foco la construcción de una organización educativa que trabaje para eliminar las barreras de la desigualdad e impulsen el desarrollo de una sociedad más justa y equitativa.

Es un liderazgo que promueve valores, incentiva el trabajo por el bien común, preocupándose por todos y cada uno de los estudiantes y sus necesidades. Se trabaja para llevar a cabo un cambio cultural en la escuela, donde se potencie el desarrollo integral de los estudiantes, se favorezcan los procesos de enseñanza aprendizaje y se establezca un clima de colaboración; todos factores elementales para lograr mejoras y cambios potentes dentro de una organización.

- d) Foco en la enseñanza y en el aprendizaje: Para que las escuelas mejoren es necesario comprender, que es el aula el centro o núcleo del cambio; por ende se obtiene un mejor desempeño cuando la mirada está puesta en aspectos pedagógicos, involucrando por un lado las prácticas de enseñanza y por otro lado los procesos de aprendizaje.

Dentro de las estrategias que se debiesen implementar en la escuela para lograr mayor eficacia, están: El desarrollo de altas expectativas, normas culturales compartidas, identificación de fortalezas y debilidades de la organización, preocupación e inversión en el desarrollo profesional de todos los miembros, generación de un clima escolar adecuado, establecimiento de mecanismos óptimos para la rendición de cuentas y utilización de criterios para seleccionar y adaptar las presiones internas y externas.

- e) Rendición de cuentas y responsabilidad: Es visto que los ministerios de Educación realizan seguimiento de los resultados de aprendizajes en cada una de las escuelas, implementando sistemas de evaluaciones externas, como el SIMCE, que son instrumentos enfocados en la medición de los estándares de desempeño. Estos sistemas han generado tensiones y problemáticas en las escuelas, producto de la inconsistencia y contradicciones entre lo que el colectivo de docentes tiene como expectativas y la forma en como la administración pública valora los resultados de su práctica.

Por esta razón resulta trascendental, que las escuelas, superen estas tensiones que se generan al interior y así aprovechar estos mecanismos como elementos o insumos de mejora. Elmore (2010) citado por Murillo y Krichesky (2015), sostiene que en primer lugar, se debe ver la rendición de cuentas como una relación de reciprocidad, explicando que si se exigen ciertos resultados, se debiesen primeramente y ante todo garantizar las condiciones necesarias para desarrollar capacidades que lleven a generar mejores resultados.

El mismo autor propone que cada establecimiento debe desarrollar procesos internos de rendición de cuentas, porque cuando los centros cuentan con una arraigada cultura de evaluación interna, mejor será su preparación para responder a las presiones externas.

A su vez Hopkins (2007), citado por Murillo y Krichesky (2015), también habla de la necesidad de aumentar el sentimiento de responsabilidad de los docentes frente a los resultados de sus estudiantes, siendo sus estrategias de enseñanza objeto constante de reflexión y análisis.

Desde esta mirada, para lograr una mejora educativa, las escuelas requieren: mayor sentido de responsabilidad docente, instauración de valores y expectativas compartidas acorde a los estándares de desempeño esperado, ocasionar sistemas de seguimiento en la evolución de los aprendizajes y considerar la presión como una oportunidad para desarrollar culturas de aprendizaje.

En definitiva las organizaciones requieren mantener un grado de equilibrio de lo que desea alcanzar, entre la presión externa y la presión interna, lo que le permitiría sostener una posición firme frente a cambios en la mejora educativa.

- f) Niveles de mejora y conversaciones inteligentes: Cada escuela posee sus propios niveles de mejora, no todas cuentan con la misma capacidad para organizarse y ejecutar planes de mejora. En consecuencia se asume que existen organismos que deben apoyarla, asesorarla y formarla para conseguir mejora en sus resultados.

Ese es el rol que Murillo (2011) le atribuye a la administración educativa, quienes deben proveer los recursos y servicios que cada escuela necesita para generar procesos de cambio, pero a su vez, también, deben intervenir de manera directa en aquellos centros que lo requieran.

Así pues, es indispensable que se establezca, según Murillo y Krichesky (2015) una relación horizontal entre el sistema y la escuela, donde se deben dar diferentes tipos de apoyo de acuerdo a la necesidad, “así, se resalta la necesidad de un dialogo “inteligente” entre las escuelas y el contexto político, administrativo, social y educativo en el que éstas se desenvuelven” (p. 91)

Para el éxito de las escuelas se requiere de una relación reciproca donde exista presión, apoyo y colaboración en los procesos de mejora; todo con el objetivo de disminuir las desigualdades en los resultados académicos.

Capítulo III: Marco Metodológico

La metodología de trabajo incluye algunos elementos esenciales, como el método de investigación, diseño de la investigación, población-muestra, las variables en estudio, las técnicas e instrumentos para la recogida de los datos, las técnicas para el procesamiento y análisis de los datos y las fases de validación y confiabilidad, los cuales se describen a continuación:

3.1 Marco contextual de la investigación

La presente investigación se lleva a cabo en el ámbito de la educación, abordando las temáticas de la cultura organizacional y las condiciones para la mejora educativa, presente en dos centros educativos de dependencia municipal, de la comuna de Constitución. El primero de ellos, es la escuela Superior Nueva Bilbao, que atiende desde el nivel parvulario al nivel básico, actualmente cuenta con una matrícula de 245 estudiantes y la compone un total de 24 docentes. El segundo de ellos es la escuela José Opazo Díaz, que igualmente atiende desde el nivel parvulario al nivel básico, tiene una matrícula de 867 estudiantes y cuenta con 58 docentes.

El propósito es analizar dicha cultura, a través de la percepción de los docentes, quienes respondieron el cuestionario de cultura organizacional de Denison, para así establecer su eventual vinculación con la eficacia escolar, la cual fue analizada mediante la aplicación, a los mismos docentes, de la escala sobre condiciones para el mejoramiento educativo basada en Murillo.

3.2 Relación problema, objetivos y la opción metodológica

Según lo mencionado por Sánchez (2016), las organizaciones que aprenden son consideradas comunidades de trabajo, donde las personas que la conforman aprenden de manera conjunta de sus prácticas y experiencias. Lo anterior es posible cuando dentro de las instituciones existe una cultura organizacional, es decir un conjunto de creencias y significados compartidos.

Al ser la cultura organizacional un ámbito importante de considerar, dentro de las instituciones educativas y una temática poco abordada; es que se genera la problemática sobre la incidencia o no de dicha cultura organizacional, establecida en las instituciones, y la eficacia escolar de las mismas. Por tal motivo, la investigación establece como objetivo analizar los principales rasgos de la cultura organizacional de los establecimientos escogidos y su vinculación con las condiciones para la mejora educativa, con la finalidad de responder a la problemática expuesta. Para el logro de lo anterior se define la utilización de la

metodología cuantitativa de tipo exploratorio-descriptivo transeccional, para realizar un estudio comparativo de las dos instituciones seleccionadas, de la misma dependencia, nivel educativo, pero con diferencias en su eficacia escolar.

3.3 Tipo y diseño de la investigación

El tipo de investigación que se ha utilizado para dar cumplimiento al objetivo es la cuantitativa que según Hernández, Fernández y Baptista (2013) es aquella que “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.36). Este tipo de investigación ha de ser objetiva, por lo tanto el investigador debe actuar como tal, no siendo afectado, el trabajo, por las creencias y posturas del mismo.

Además, con la idea de dar respuesta a las preguntas planteadas y a los objetivos propuestos de la investigación, es que se debió seleccionar un diseño de investigación. Conceptualmente Wentz (2014) se refiere al diseño, como el plan o estrategia abordada, para obtener la información que se desea, con el fin de responder al planteamiento del problema. En este tipo de investigación cuantitativa, el diseño puede ser experimental o no experimental.

Para efectos del trabajo, ha de utilizarse la investigación de tipo no experimental que trata de estudios donde las variables independientes no se modifican intencionalmente para ver su efecto sobre otras variables, lo que sí se hace es observar fenómenos, tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos.

A su vez, los diseños no experimentales se pueden clasificar en transeccionales y longitudinales. En la presente investigación se lleva a cabo la de tipo transeccional exploratoria y descriptiva, donde según Hernández et al. (2013) citando a Liu, (2008) y Tucker (2004) se recolectan datos en un solo momento, con el propósito de describir las variables en estudio, analizar su incidencia e interrelación en un tiempo determinado. Específicamente en la investigación, se aplica sólo una vez los cuestionarios a los docentes de los establecimientos seleccionados, se recolectan los datos, se describen las variables y se establece su eventual vinculación para caracterizar a las instituciones educativas.

3.4 Descripción de la población y muestra

Como menciona Hernández et al. (2013) “Toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y este ejercicio solamente es posible si el investigador delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de su muestra” (p.202)

La población sujeto de estudio y sobre la cual se pretende generalizar los resultados, corresponde a la totalidad de establecimientos educacionales de dependencia municipal de la ciudad de Constitución.

La muestra, por su parte, es considerada como un subgrupo representativo de dicha población de interés, sobre la cual se recolectarán datos. Los criterios que se han empleado para la selección de la muestra, corresponden a: Dos establecimientos educacionales municipales de nivel básico del radio urbano, donde uno de ellos se encuentre entre el 25% inferior de resultados SIMCE de 4° año básico y el otro establecimiento entre el 25% superior de resultados SIMCE, también de 4° año básico; los puntajes, de ambos, deben ser sostenidos en el tiempo durante los últimos 5 años (periodo 2013-2017).

Tabla N°5: Puntajes promedios SIMCE 4° años básicos. Establecimientos municipales urbanos, ciudad de constitución

Puntajes promedios 2013 - 2017 Simce 4° básicos								
Año	<i>Escuela Enrique Donn Müller</i>		<i>Escuela Chacarilla</i>		<i>Escuela José Opazo Díaz</i>		<i>Escuela Superior Nueva Bilbao</i>	
	lectura	matemática	lectura	matemática	lectura	matemática	lectura	matemática
2013	220	211	254	265	283	266	234	241
2014	251	243	247	243	236	238	245	230
2015	238	246	254	246	260	274	240	234
2016	252	263	220	235	255	266	243	247
2017	244	243	228	232	265	274	197	225
Promedio	241	241,2	240,6	244,2	259,8	263,6	231,8	235,4

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los criterios de selección de muestra y a lo observado en la figura N° 5, se determina que los establecimientos sujetos de estudio, corresponden a Escuela José Opazo Díaz y Escuela Superior Nueva Bilbao.

La encuesta se aplica a una muestra total de 45 docentes de los colegios en estudio, considerando sobre el 50% de los docentes en cada uno de ellos, donde

15 pertenecen a la escuela superior nueva Bilbao y 30 a la escuela José Opazo Díaz.

3.5 Operacionalización de las variables

De acuerdo a lo expuesto por Hernández et al. (2013) las variables son consideradas como una propiedad que puede cambiar y la variación podría medirse u observarse.

En esta investigación las variables a observar, corresponden a las dimensiones y subdimensiones abordadas, tanto en el instrumento sobre cultura organizacional de Denison, como en la escala condiciones para la mejora educativa basada Murillo.

En primer lugar, las variables a observar en lo que respecta a la cultura organizacional, se describen a través del siguiente cuadro

Tabla N°6: Variables asociadas a la cultura organizacional

Dimensión	variables	Descripción
Implicancia Referida al compromiso hacia el trabajo, de todos los miembros, sintiéndose parte importante de la organización.	Empoderamiento	Miembros de la organización con sentido de pertenencia, autoridad, iniciativa y capacidad para guiar su trabajo.
	Trabajo en equipo	Significa que los miembros de la comunidad trabajan colaborativamente hacia un objetivo común.
	Desarrollo de capacidades	La organización se preocupa, continuamente, del desarrollo de competencias y habilidades de los miembros que la componen.
Consistencia Referida a la estabilidad e integración al interior de la organización. Donde existe una visión compartida y gran conformidad en sus miembros.	Valores centrales	Miembros de la organización con claras expectativas y valores compartidos.
	Acuerdos	Miembros capaces de lograr acuerdos y conciliar diferencias
	Coordinación e integración	Las diferentes áreas de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para lograr objetivos comunes.

Dimensión	variables	Descripción
Adaptabilidad Referida a la capacidad y experiencia de introducir cambios, guiándose por sus clientes	Orientación al cambio	Implica el estar capacitado para crear nuevos espacios, interpretando el entorno y reaccionando a las modas.
	Orientación al cliente	La organización conoce a sus clientes y se preocupa por satisfacer sus necesidades.
	Aprendizaje organizativo	La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades, generando conocimientos y capacidades.
Misión Referida a la capacidad de las organizaciones para definir una visión de futuro y construir una cultura que la apoye	Dirección y propósitos estratégicos	La organización posee claros propósitos y los miembros contribuyen a su desarrollo.
	Metas y objetivos	La organización posee metas y objetivos definidos que orientan y facilitan el trabajo de todos sus miembros.
	Visión	En la organización existe una imagen compartida sobre el futuro.

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, las variables a observar mediante la escala condiciones para la mejora educativa, se mencionan y describen a continuación:

Tabla N°7: Variables asociadas a condiciones de mejora escolar

variables	Descripción
Orientación estratégica para la mejora	Implica una organización con objetivos y propósitos claros, compartidos por sus miembros y donde se actúa coherentemente a ellos.
Influencia externa para la mejora	Organización que considera resultados de evaluaciones externas e inspecciones y orientaciones de agentes externos, para mejorar sus resultados.
Liderazgo directivo centrado en la mejora	Organización que posee presión interna para la mejora; existiendo compromiso, motivación y disposición, desde la administración.
Influencia docente para la mejora	Los docentes están comprometidos con el mejoramiento de los aprendizajes, contando con las competencias necesarias para generar conocimiento y climas favorables.
Gestión de los procesos de mejora	Organización enfocada en la mejora, que de acuerdo a sus necesidades, genera objetivos y planifica de acuerdo a ellos.
Recursos institucionales para la mejora	Organización que posee y destina recursos y tiempos para la mejora escolar.

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Técnicas e instrumentos para la recogida de datos

3.6.1 Las técnicas de investigación

Las técnicas que se han de implementar para la recogida de datos, son:

- En primer lugar se utilizará una técnica primaria, correspondiente a la aplicación de cuestionarios, que de acuerdo a lo expresado por Hernández et al. (2013), es un conjunto de preguntas, que pueden ser abiertas o cerradas, referidas a una o más variables que se desea medir.
- Como técnica de investigación secundaria, se empleará la revisión sistemática de literatura, a través de la base de datos Scielo y google académico, utilizando conceptos claves y filtro para la búsqueda de artículos relacionados a la temática en estudio.

3.6.2 Instrumentos de investigación

Los instrumentos para la recogida de datos que fueron aplicados a la muestra seleccionada, corresponden a:

- a) Cuestionario de cultura organizacional de Denison, adaptado al español por Bonavia, Prado Gasco y Tomas (2009): Es una encuesta estandarizada desarrollada para la medición y evaluación de la cultura organizativa. El cuestionario consta de 60 ítems, los cuales se dividen en dimensiones y subdimensiones, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla N°8: Dimensiones, sub dimensiones e ítems, cuestionario de cultura organizacional

Dimensiones	Sub dimensiones	Ítems
Involucramiento	Empoderamiento	1-5
	Trabajo en equipo	6-10
	Desarrollo de capacidades	10-15
Consistencia	Valores centrales	16-20
	Acuerdos	21-25
	Coordinación e integración	26-30

Adaptabilidad	Orientación al cambio	31-35
	Orientación al cliente	36-40
	Aprendizaje organizativo	41-45
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	46-50
	Metas y objetivos	51-55
	Visión.	56-60

Fuente: Elaboración propia

- b) Escala sobre condiciones para el mejoramiento educativo, adaptada de Murillo (2011): Es una escala diseñada para acoger las opiniones acerca de los procesos de gestión de los establecimientos educacionales. Contiene un total de 40 ítems, desglosados en 6 grandes dimensiones:

Tabla N°9: Dimensiones e ítems, escala condiciones para el mejoramiento educativo

Dimensiones	Ítems
Orientación estratégica para la mejora	1-6
Influencia externa para la mejora	7-13
Liderazgo directivo centrado en la mejora	14-22
Influencia docente para la mejora	23- 28
Gestión de procesos para la mejora	29-34
Recursos institucionales para la mejora	35-40

Fuente: Elaboración propia

Debido a resultados de investigaciones anteriores y para efectos del presente trabajo de grado, se señala que ha sido pertinente adaptar los instrumentos, reformulando algunos ítems redactados en sentido negativo; los cuales se detallan más adelante en la fase de validación y confiabilidad del instrumento.

3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Posterior a la recogida de datos, a través de las técnicas descritas, se efectúa el análisis de estos, considerando principalmente lo que sigue:

- a) Análisis de los cuestionarios: Primeramente se aplican técnicas estadísticas para el análisis descriptivo e inferencial, utilizando el software SPSS, para el cálculo de medidas de tendencia central, dispersión, correlación de datos y test de diferencia de medias. Acompañada de representaciones gráficas, según modelo de Denison, para la caracterización de las instituciones.
- b) Triangulación de la información obtenida: Posterior al análisis y descripción de la información obtenida, se procede a la eventual vinculación de las variables en estudio (cultura organizacional y condiciones para la mejora o eficacia escolar), identificando rasgos que caracterizan a las instituciones con la finalidad de orientar hacia el logro de mejores desempeños.

3.8 Fases de Validación y confiabilidad

Cabe señalar la importancia de cumplir con los requisitos para llevar a cabo la medición de los datos, por lo tanto antes de utilizar las técnicas para el análisis de estos, es necesario determinar la validez y confiabilidad del instrumento a utilizar.

3.8.1 Validez de los instrumentos

Cuando hablamos de validez, nos referimos al nivel o grado en que el instrumento mide la variable que se desea medir. Específicamente en la presente investigación, basándose en los estudios de validación del instrumento de cultura organizacional realizado por Cancino y Mellado (2018) y el estudio de la escala de eficacia educativa, también por Cancino (2018), se determina efectuar la validez de contenido, mediante la revisión de ítems negativos (8 del cuestionario de cultura organizacional y 5 de la escala de eficacia escolar) y su posterior reformulación, tanto en sentido positivo como negativo.

Dicha validación fue realizada por dos expertos con doctorados en psicología y un docente magíster en lenguaje y comunicaciones.

Metodológicamente, se han considerado las opiniones y sugerencias de los expertos, seleccionando de manera definitiva, para el cuestionario de cultura organizacional de Denison, cuatro ítems formulados en sentido positivo, los cuales son: 24, 34, 39 y 50; y cuatro ítems redactados en sentido negativo, siendo estos: 15, 29, 43 y 58, utilizando como criterio principal el promedio de valoración (de una escala 1 a 5, donde 1 es inadecuado y 5 lo más óptimo) de los expertos en cada una de las alternativas para cada ítems reformulado.

Tabla N°10: Redacción original y redacción final de ítems reformulados en escala de cultura organizacional

Ítems	Redacción Original	Redacción final
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo	Habitualmente surgen problemas porque no tenemos las habilidades requeridas para hacer bien nuestro trabajo
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves	Habitualmente logramos alcanzar acuerdos en temas claves para nuestra institución.
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización	Trabajar con alguien que no es de mi área, es como trabajar con alguien de otra organización
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar apoyo
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes	Nuestras decisiones con frecuencia, consideran los intereses de los clientes
43	Muchas ideas “se pierden por el camino”	Muchas de las ideas que proponemos no son consideradas
50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara	Comprendo los objetivos estratégicos de la organización
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo	Las metas a corto plazo comprometen a menudo nuestra visión a largo plazo

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la escala condiciones para la mejora de la eficacia educativa, los ítems 3, 8 y 24 quedan redactados en positivo, cuyo criterio de selección fue la mejor puntuación, mejorando la redacción de acuerdo a las sugerencias del experto en lenguaje. En el caso se los ítems 7 y 38 quedaron en negativos y el criterio de selección fue la puntuación promedio de los expertos, de acuerdo a la valoración otorgada en la escala de 1 a 5, donde 1 es inadecuado y 5 lo más óptimo, al igual que en la escala de cultura organizacional.

Tabla N°11: Redacción original y redacción final de ítems reformulados en escala condiciones de mejora

Ítems	Redacción Original	Redacción final
3	Los objetivos del PEI no responden a las necesidades del colegio	El proyecto educativo responde a las necesidades del colegio
7	Los resultados de evaluaciones externas (como SIMCE y/o PSU) no influyen en las decisiones pedagógicas del colegio	Resultados de evaluaciones externas (como SIMCE y/o PSU) no son considerados para la toma de decisiones pedagógicas del colegio
8	A nuestro colegio se le exige el logro de mejores resultados por parte de los agentes externos como: DAEM, DEPROE, agencia de calidad u otros	Agentes externos (como DAEM, DEPROE, agencia de calidad u otros), influyen en la mejora de nuestros logros educativos
24	La mayoría de los docentes tienen bajas expectativas sobre el desempeño de los estudiantes	La mayoría de los docentes tienen expectativas positivas sobre el desempeño de sus estudiantes
38	Los recursos didácticos que dispone el colegio son insuficientes para desarrollar las actividades planificadas	Los recursos didácticos disponibles son insuficientes para desarrollar las actividades pedagógicas

Fuente: elaboración propia

Sumado a lo anterior, se efectúa la validez de criterios de los instrumentos, a través de la correlación bivariada de Pearson, que muestra la asociación entre variables; en este caso, en particular, se analiza la relación entre los ítems que integran una sub dimensión (en la escala de cultura) y una dimensión (en la escala condiciones para la mejora) con la variable en estudio que los representa.

Si consideramos que los valores del coeficiente de correlación van desde el -1 al +1, donde 1 significa relación lineal perfecta entre las variables y 0 no existe relación, podemos evidenciar que en ambos instrumentos existe una correlación positiva entre los ítems que componen una sub dimensión o dimensión (dependiendo el instrumento) con la variable en estudio que se le asocia. (Ver tablas con resultados en anexos)

3.8.2 Confiabilidad de los instrumentos

Por su parte, se habla de confiabilidad al grado en que su aplicación, de manera repetida, proporciona resultados similares o permanentes con respecto a mediciones previas; en el presente trabajo la medición de la confiabilidad se lleva a cabo utilizando el coeficiente de cronbach, que es aquel que mide la consistencia interna de cada ítem del cuestionario y la totalidad de este. El resultado es un valor estadístico que nos indica si los ítems apuntan hacia la misma dirección; cabe mencionar que si el coeficiente arroja un valor sobre el 0.6 es óptimo para un estudio exploratorio, como el que se ha llevado a cabo.

En cuanto al cuestionario de cultura organizacional, el análisis de fiabilidad indica que el instrumento, en general, posee una consistencia interna aceptable pues proporciona resultados similares en estudios realizados con anterioridad, considerando la versión original y la versión adaptada al español; como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N°12: Valores alfa de cronbach para dimensiones y sub dimensiones de DOCS; versión original, adaptación al español, versión educación y alfa con eliminación de ítems

Dimensión/sub dimensión	Alfa Cronbach original	Alfa Cronbach Adaptación al español	Alfa Cronbach educación	Alfa cronbach Eliminando ítems.
Dimensión Implicación	0,90	0,90	0,88	Si se elimina ítems 15 0,88
Sub dimensión empoderamiento	0,77	0,79	0,72	
Sub dimensión trabajo en equipo	0,83	0,80	0,81	
Sub dimensión desarrollo de capacidades	0,70	0,72	0,67	Si se elimina ítems 15 0,71
Dimensión Consistencia	0,88	0,87	0,83	Si se elimina ítems 19 0,85
Sub dimensión valores centrales	0,70	0,68	0,58	Si se elimina ítems 19 0,68
Sub dimensión acuerdos	0,75	0,80	0,81	
Sub dimensión coordinación e integración.	0,78	0,70	0,72	
Dimensión adaptabilidad	0,87	0,87	0,90	
Sub dimensión orientación al cambio	0,76	0,78	0,75	
Sub dimensión orientación al cliente	0,73	0,78	0,79	

Sub dimensión aprendizaje organizacional	0,75	0,70	0,65	
Dimensión misión	0,92	0,93	0,87	Si se elimina ítems 58 0,91
Sub dimensión dirección y propósitos	0,85	0,88	0,87	
Sub dimensión metas y objetivos	0,80	0,86	0,76	
Sub dimensión visión.	0,78	0,76	0,56	Si se elimina ítems 58 0,81

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se evidencia la consistencia del instrumento, ya que se obtienen en su mayoría alfas superiores a 0,60. Sin embargo se determina eliminar los ítems con menos varianza, para mejorar la fiabilidad del instrumento. En el caso de la sub dimensión desarrollo de capacidades se elimina el ítem 15, aumentando el valor del alfa a 0,71; en la sub dimensión valores centrales se elimina el ítem 19, quedando un valor de 0,68 y por último en la sub dimensión visión se elimina el ítem 58 alcanzando un alfa de cronbach de 0,81.

En definitiva los ítems que se eliminaron para mejorar la confiabilidad del instrumento son:

- Ítem 15: Habitualmente surgen problemas porque no tenemos las habilidades requeridas para hacer bien nuestro trabajo
- Ítem 19: Ignorar los valores centrales de la organización te ocasionará problemas
- Ítem 58: Las metas a corto plazo comprometen a menudo nuestra visión a largo plazo.

Es importante señalar que dos de estos ítems (15 y 58) están redactados en sentido negativo.

En la escala condiciones para la mejora educativa, igualmente, el análisis de fiabilidad indica que el instrumento posee una consistencia interna aceptable para este estudio exploratorio, ya que existe similitud con resultados de un estudio anterior, los cuales se exponen en la siguiente tabla:

Tabla N°13: Valores alfa de cronbach para dimensiones de la escala condiciones para la mejora educativa: versión original, versión actual

Dimensión	Alfa cronbach original	Alfa cronbach Estudio actual
Orientación estratégica para la mejora	0,81	0,87
Influencia externa para la mejora	0,63	0,75
Liderazgo directivo centrado en la mejora	0,88	0,85
Influencia docente para la mejora	0,76	0,83
Gestión de los procesos de mejora	0,84	0,82
Recursos institucionales para la mejora	0,77	0,67

Fuente: elaboración propia, a partir de datos obtenidos en Cancino (2018)

De la tabla anterior se observa que el instrumento posee consistencia, obteniendo valores óptimos para el alfa de cronbach, por lo tanto es innecesario eliminar ítems para mejorar su fiabilidad.

3.9 Condición ética que asegura confiabilidad de los datos

Hablar de confiabilidad de los datos, es mencionar los resguardos necesarios para que la información obtenida se lo mas objetiva y transparente posible, para evitar controversias y errores en la investigación.

Entonces, para que la información sea confiable y se mantenga protegida, es que:

- Los cuestionarios aplicados son anónimos, lo que permitirá a los docentes expresar libremente sus ideas, sin el temor a repercusiones, producto de sus respuestas.
- Los cuestionarios serán foliados, lo que permitirá llevar un registro de la información y además asegurar que los datos obtenidos correspondan a la muestra seleccionada.

Capítulo IV: Análisis y resultados

El siguiente apartado muestra el análisis y los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos que se persiguen. En primer lugar se ejecuta el análisis de cultura organizacional (según modelo de Denison) y el análisis de las condiciones para la mejora escolar en ambos establecimientos educacionales; luego se realiza un análisis Comparativo, entre ambas instituciones, sobre Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora escolar para posteriormente establecer la relación entre ambas variables.

4.1 Análisis de cultura organizacional por establecimiento

A continuación se presenta el análisis de cultura organizacional de ambos establecimientos en estudio:

4.1.1 Análisis cultura organizacional Escuela José Opazo Díaz

De acuerdo a los datos recogidos, en base a la percepción de los docentes de la escuela José Opazo Díaz, se obtienen los siguientes resultados en cada una de las sub dimensiones y dimensiones del modelo de cultura organizacional según Denison.

- Dimensión Implicación

Tabla N° 14: Promedios y desviación estándar dimensión implicación Escuela José Opazo Díaz

Sub dimensiones/dimensión	Media	Desviación típica
Empoderamiento	2,98	0,52
Trabajo en equipo	2,92	0,63
Desarrollo de capacidades	2,68	0,66
Dimensión: Implicación	2,87	0,51

Fuente: Elaboración propia

De la tabla presentada se menciona respecto, a la media y a la desviación estándar, que existen algunas diferencias entre sus resultados; sin embargo es importante destacar que la sub dimensión empoderamiento es quien obtiene un mayor promedio, lo que significa que la mayoría de los docentes poseen un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la institución, además existe una mayor concordancia en sus respuestas, pues posee una desviación estándar inferior ; por el contrario la sub dimensión desarrollo de capacidades es la que obtienen una media inferior, lo que implica que los docentes creen que la organización no invierte lo suficiente y de manera continua en su desarrollo profesional; cabe señalar que esta sub dimensión es la que posee la desviación estándar más alta, lo que significa que las opiniones de los docentes frente a esta variable es más dispersa.

Tabla N°15: Promedios y desviación estándar dimensión consistencia escuela José Opazo Díaz

Sub dimensiones /dimensión	Media	Desviación típica
Valores centrales	2,93	0,49
Acuerdos	2,80	0,60
Coordinación e integración	2,81	0,53
consistencia	2,83	0,44

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión consistencia, se menciona respecto a la media y a la desviación estándar que existen algunas diferencias en sus resultados; destacando que la sub dimensión valores centrales es quien obtiene mayor promedio lo que significaría que los miembros de la organización tienen la capacidad para trabajar conjuntamente persiguiendo objetivos comunes, a pesar de pertenecer a áreas diferentes; de igual forma es la sub dimensión que posee menos dispersión. Por su parte la sub dimensión acuerdos es quien posee la media más baja, se cree que a los docentes se les dificulta el conciliar acuerdos en temas importantes o bien aceptar las diferencias de opiniones. Es en esta misma sub dimensión donde se presenta la desviación estándar más alta, significando que las respuestas de los docentes están más disgregadas frente a esta variable.

- Dimensión Adaptabilidad

Tabla N° 16: Promedios y desviación estándar dimensión adaptabilidad, escuela José Opazo Díaz

Sub dimensiones / dimensión	Media	Desviación típica
Orientación al cambio	2,89	0,53
Orientación al cliente	2,92	0,58
Aprendizaje organizativo	2,97	0,48
adaptabilidad	2,93	0,50

Fuente: Elaboración propia

En esta dimensión se observa un equilibrio en los resultados obtenidos; no obstante la sub dimensión con el más alto puntaje en el promedio es aprendizaje organizativo, el cual además, posee una desviación estándar menor, lo que significa que las opiniones de los docentes están concentradas en relación a la media. Lo anterior significa que los miembros de la organización tienen la capacidad de generar conocimiento a través de la interpretación de las demandas del entorno, las cuales podría transformar en oportunidades. Por otra parte la sub dimensión orientación al cambio, paradójicamente es la que obtiene la media más baja y una dispersión alta; Paradoja porque si bien los docentes opinan que tienen la capacidad de recibir, interpretar y transformar las señales en oportunidades, se les dificulta generar un cambio definitivo.

- Dimensión Misión

Tabla N° 17: Promedios y desviación estándar dimensión Misión, Escuela José Opazo Díaz

Sub dimensiones / dimensión	Media	Desviación típica
Dirección y propósitos estratégicos	3,18	0,54
Metas y objetivos	3,06	0,55
Visión	2,98	0,52
Misión	3,08	0,49

Fuente: Elaboración propia

Por último la dimensión misión, es la que posee los promedios más altos en comparación a las otras dimensiones. De estos la media de la sub dimensión dirección y propósitos estratégicos es la que sobresale, lo que significa que en la organización existen claros propósitos, donde los docentes piensan que todos pueden contribuir al crecimiento de esta. En relación a la desviación estándar donde existe menor disparidad en las respuestas es justamente en esta sub dimensión junto a la sub dimensión metas. Por otro lado la sub dimensión visión es la que obtiene una media inferior y más segregación en las opiniones de los docentes, esto implicaría una débil imagen, de los miembros, frente al futuro de la institución.

Desde la generalidad, como análisis global de la cultura organizacional se evidencia que la escuela José Opazo Díaz posee una cultura con oportunidades de fortalecimiento, donde los aspectos positivos de la organización servirían de apoyo para modificar los aspectos o niveles de desarrollo más débiles. Se destaca la dimensión Misión y su sub dimensión dirección y propósitos estratégicos, quienes obtienen los mayores promedios y la dimensión consistencia con los puntajes más descendidos.

Desde el punto de vista del foco interno y externo, se menciona que la escuela obtiene mayor puntaje en este último, significa que la institución logra captar las necesidades y demandas del entorno, transformándolas en acciones concretas. Además, hay definición de sus propósitos a largo plazo. Por otra parte, se evidencia que la institución presenta, levemente, un mayor grado de estabilidad que flexibilidad. En resumen la escuela posee una cultura más débil que robusta, diagnosticándose en nivel intermedio de desarrollo.

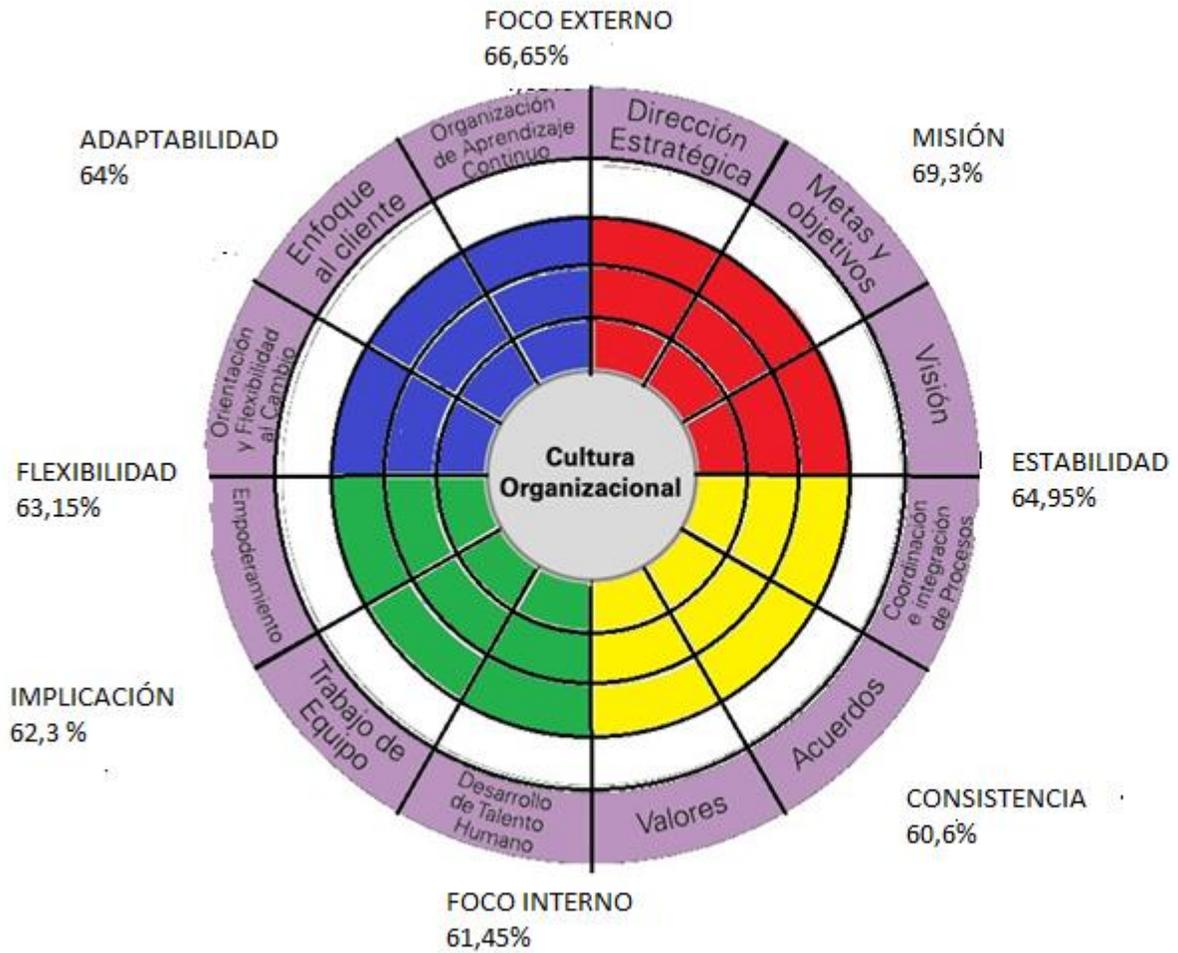
Lo mencionado anteriormente se ve reflejado en la tabla general con los puntajes obtenidos que se muestra a continuación y el gráfico que resulta de la cultura organizacional imperante en el establecimiento, según modelo de Denison:

Tabla N° 18: Resumen resultados dimensiones y sub dimensiones de la cultura organizacional, escuela José Opazo Díaz

	Puntaje Obtenido	%
Empoderamiento	2,98	66
Trabajo en Equipo	2,92	64
Desarrollo de Capacidades	2,67	55,6
IMPLICACIÓN	2,87	62,3
Valores Centrales	2,92	64
Acuerdo	2,80	60
Coordinación e Integración	2,80	60
CONSISTENCIA	2,82	60,6
Orientación al Cambio	2,89	63
Orientación al Cliente	2,92	64
Aprendizaje Organizativo	2,97	65,6
ADAPTABILIDAD	2,92	64
Dirección y Propósitos Estratégicos	3,18	72,6
Metas y Objetivos	3,06	68,6
Visión	2,97	65,6
MISIÓN	3,08	69,3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 1: Cultura organizacional modelo de Denison escuela José Opazo Díaz



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Denison.

4.1.2 Análisis cultura organizacional escuela Superior Nueva Bilbao

De acuerdo a los datos recogidos, en base a la percepción de los docentes de la escuela Superior nueva Bilbao, se obtienen los siguientes resultados en cada una de las sub dimensiones y dimensiones del modelo de cultura organizacional según Denison.

- Dimensión Implicación.

Tabla N° 19: Promedios y desviación estándar dimensión Implicación, Escuela Superior Nueva Bilbao

Sub dimensiones/dimensión	Media	Desviación típica
empoderamiento	3,29	0,28
Trabajo en equipo	3,33	0,40
Desarrollo de capacidades	3,05	0,29
implicación	3,24	0,26

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión involucramiento o implicación, donde se obtiene la media más alta es en la sub dimensión trabajo en equipo, significa que los docentes piensan que en la organización existe cooperación para alcanzar los objetivos comunes; pero la desviación estándar de la sub dimensión es la más alta, por lo tanto existe disparidad en estos resultados y en sus opiniones. La sub dimensión desarrollo de capacidades es la que obtiene una media baja en relación al resto, pues los docentes sienten que la escuela no invierte en su desarrollo profesional de forma permanente y la desviación estándar de la variable, por su parte, sí corresponde o se alinea dentro del promedio.

- Dimensión Consistencia

Tabla N° 20: Promedios y desviación estándar dimensión consistencia, Escuela Superior Nueva Bilbao

Sub dimensiones/dimensión	Media	Desviación típica
Valores centrales	3,28	0,28
acuerdos	3,25	0,26
Coordinación e integración	3,07	0,12
consistencia	3,18	0,16

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia en esta dimensión que los puntajes obtenidos poseen algunas diferencias; se destaca la sub dimensión valores centrales quien obtiene la media más alta por un lado y por otro lado la dispersión de los datos más altos también; esto podría significar que solo algunos docentes comparten la opinión sobre la capacidad que poseen para trabajar colaborativamente en la persecución de objetivos comunes aunque sean de secciones diferentes. La media más baja la obtiene la sub dimensión coordinación e integración, lo que se contradice con lo anteriormente señalado pues esto significaría que los miembros opinan que escasamente poseen valores compartidos sintiéndose identificados con la organización; lo que sí es importante señalar es que la desviación estándar de esta sub dimensión muestra una baja dispersión de los datos, es decir están más aglomerados o asociados.

- Dimensión Adaptabilidad

Tabla N° 21: Promedios y desviación estándar dimensión Adaptabilidad, Escuela Superior Nueva Bilbao

Sub dimensiones/dimensión	Media	Desviación típica
Orientación al cambio	3,17	0,30
Orientación al cliente	3,04	0,29
Aprendizaje organizativo	3,29	0,25
adaptabilidad	3,17	0,23

Fuente: Elaboración propia

La tabla de la dimensión muestra que la sub dimensión aprendizaje organizativo es la que obtiene el mejor promedio lo que significa que la mayoría de los docentes opinan que la organización tiene la capacidad de recibir las señales del entorno transformándolas en oportunidades de innovación. Por el contrario la sub dimensión que obtiene la media más baja es orientación al cliente, lo que quiere decir que a la organización le falta conocer a sus estudiantes y sus reales necesidades. En lo que respecta a la desviación estándar la sub dimensión orientación al cambio es el que presenta mayor disparidad de los datos y aprendizaje organizativo es la que presenta menos.

- Dimensión Misión

Tabla N° 22: Promedios y desviación estándar dimensión Misión, escuela Superior Nueva Bilbao

Sub dimensiones/dimensión	Media	Desviación típica
Dirección y propósitos estratégicos	3,24	0,22
Metas y objetivos	3,27	0,25
Visión	3,20	0,25
Misión	3,22	0,20

Fuente: Elaboración propia

De la dimensión misión se puede observar que existen algunas diferencias mínimas en los resultados de las sub dimensiones, destacándose las metas con el más alto de los promedios, lo que significa que los docentes piensan que en la organización existen objetivos y directrices claras para el trabajo. Por su parte la sub dimensión visión es la del promedio más bajo, lo que implicaría que los docentes poseen bajas expectativas sobre el futuro de la institución. La desviación estándar por su lado evidencia, igualmente, mínimas diferencias observándose las sub dimensiones metas y visión con una mayor disparidad de los datos y la sub dimensión dirección y propósitos con el más bajo.

Como análisis global de la cultura organizacional, se menciona que la escuela superior nueva Bilbao presenta diferencias mínimas de resultados entre las dimensiones, se evidencia que la dimensión implicación y misión poseen los promedios más altos y la dimensión adaptabilidad el más bajo, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 23: Resumen de resultados sub dimensiones y dimensiones cultura organizacional escuela superior Nueva Bilbao

	Puntaje Obtenido	%
Empoderamiento	3,29	76,3
Trabajo en Equipo	3,33	77,6
Desarrollo de Capacidades	3,05	68,3
IMPLICACIÓN	3,23	74,3
Valores Centrales	3,28	76
Acuerdo	3,25	75
Coordinación e Integración	3,06	68,6
CONSISTENCIA	3,18	72,6
Orientación al Cambio	3,17	72,3
Orientación al Cliente	3,04	68
Aprendizaje Organizativo	3,29	76,3
ADAPTABILIDAD	3,17	72,3
Dirección y Propósitos	3,24	74,6
Metas y Objetivos	3,26	75,3
Visión	3,20	73,3
MISIÓN	3,21	73,6

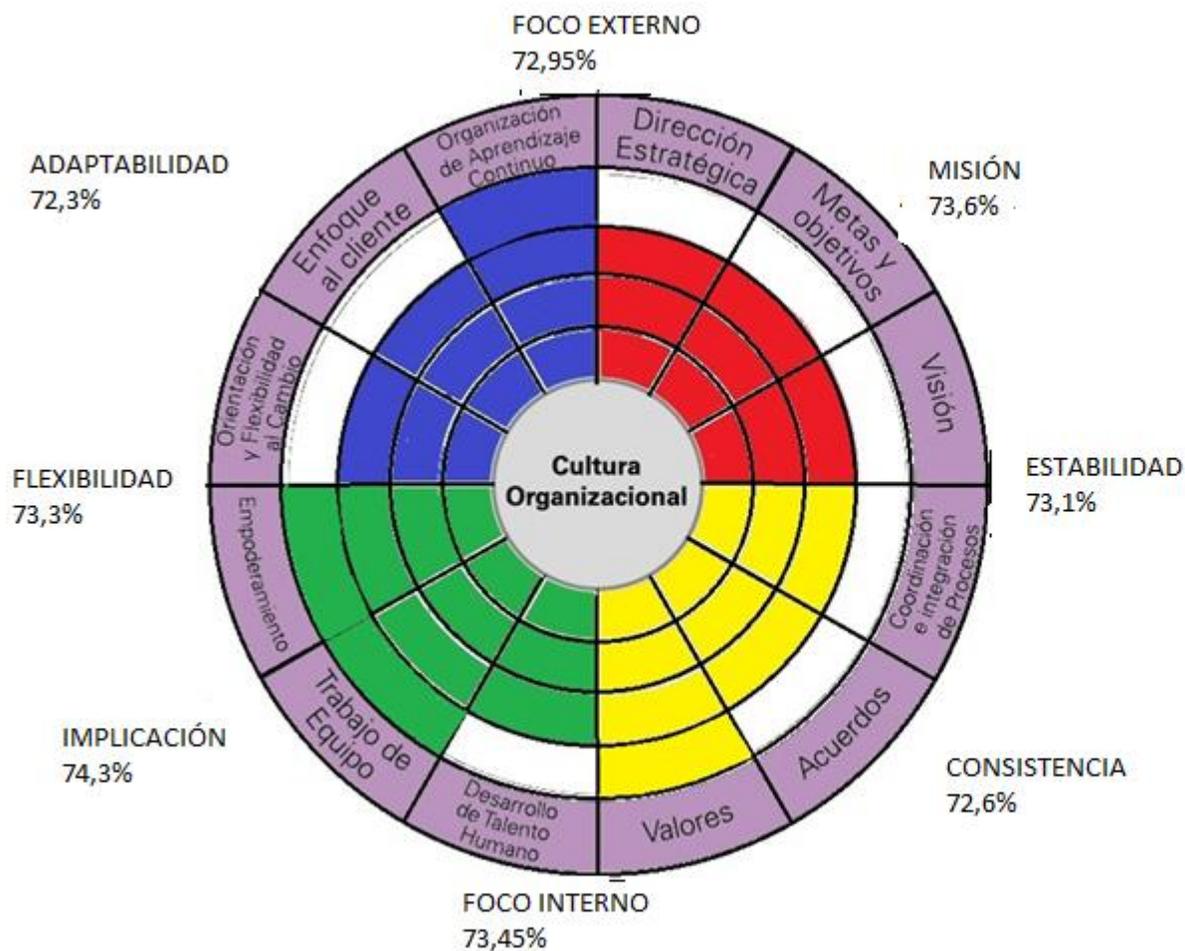
Fuente: Elaboración propia

Como diagnóstico de acuerdo al modelo de cultura organizacional de Denison, se señala que en la organización prevalecen las oportunidades de fortalecimiento lo que implica que la escuela posee elementos culturales establecidos que permitirían sobreponerse a las dificultades o a los ámbitos descendidos.

En relación al foco interno y externo de la organización se menciona que posee un equilibrio, ya que las diferencias son mínimas, presentando una leve ventaja el nivel interno; similar situación ocurre con respecto a la estabilidad y flexibilidad ya que sus puntuaciones presentan una mínima diferencia. En general es un establecimiento con una cultura fuerte y equilibrada; obteniendo altos puntajes en la mayoría de las sub dimensiones y dimensiones.

Lo anterior se muestra en el grafico resultante de la cultura organizacional, según modelo de Denison, que caracteriza a la institución:

Gráfico N° 2: Cultura organizacional modelo de Denison escuela superior nueva Bilbao



Fuente: elaboración propia

A modo de síntesis y comparando ambos establecimientos, se menciona que la escuela José Opazo Díaz obtiene mayores puntajes, en la escala global, en la dimensión Misión, la escuela Superior Nueva Bilbao la obtiene en la dimensión implicación. Donde se ven las puntuaciones más descendidas, son en la dimensión consistencia en la escuela José Opazo Díaz y en la dimensión Adaptabilidad en la escuela Superior Nueva Bilbao.

Se manifiesta que, si bien ambos establecimientos comparten el diagnóstico de cultura organizacional (según modelo de Denison y en base a los promedios), oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional, es la escuela Superior nueva Bilbao, quien ha desarrollado y adquirido mayores elementos o factores culturales sólidos que llevarían a la institución a convertirse en una cultura organizacional efectiva

4.2 Análisis de las condiciones para la mejora escolar

Al igual que el análisis de cultura organizacional, lo que prosigue es la indagación de las condiciones para la mejora escolar, con que cuentan cada uno de los establecimientos en estudio:

4.2.1 Análisis de las condiciones para la mejora escolar escuela José Opazo Díaz

De acuerdo a los datos recogidos, en base a la percepción de los docentes de la escuela José Opazo Díaz, se obtienen los siguientes resultados en las dimensiones que componen la escala condiciones para la mejora escolar:

Tabla N°24: Promedios y desviación estándar de las dimensiones, condiciones de la mejora escolar escuela José Opazo Díaz

Dimensión	Media	Desviación típica
Orientación estratégica para la mejora	3,27	0,58
Influencia externa para la mejora	2,65	0,56
Liderazgo directivo centrado en la mejora	2,97	0,54
Influencia docente para la mejora	3,18	0,58
Gestión de los procesos de mejora	3,09	0,57
Recursos institucionales para la mejora	2,71	0,50

Fuente: Elaboración propia

De la tabla presentada, se observan que existen diferencias en las medias obtenidas de las dimensiones; se destaca la dimensión orientación estratégica para la mejora quien obtiene el más alto promedio, lo que significa que, en general, la organización es vista con objetivos y propósitos claros, compartidos por sus miembros y donde se actúa coherentemente a ellos. Al analizar esta dimensión en detalle podemos señalar que para los docentes el PEI de la escuela orienta al logro de objetivos de calidad y también estos objetivos son claros y precisos, sin embargo la debilidad radica en la falta de un diagnóstico compartido respecto a las reales necesidades y dificultades del establecimiento.

Por otra parte existe una importante diferencia con la dimensión influencia externa para la mejora, ya que obtiene la media más baja, esto implicaría que para los docentes lo que proviene desde fuera del establecimiento no es lo más apropiado y óptimo para ellos o bien no lo consideran una condicionante para la mejora escolar.

Al analizar detalladamente la dimensión con la media más baja, se evidencia que las familias de los estudiantes son uno de los agentes externo que influye de manera significativa en la escuela, porque demandan un mejoramiento continuo; pero sin embargo están poco comprometidos con los aprendizajes de los estudiantes y no se involucran en dicho proceso.

Con respecto a las otras dimensiones se menciona que influencia docente para la mejora y gestión de procesos, se encuentran en el rango de los promedios más altos y las dimensiones liderazgo y recursos institucionales para la mejora dentro del rango de los promedios más descendidos.

Además es importante señalar, que las desviaciones estándar en general son altas, lo que indica que existe diferencia de opiniones entre los docentes con respecto a este ámbito.

4.2.2 Análisis de las condiciones de mejora escolar escuela Superior Nueva Bilbao

De acuerdo a los datos recogidos, en base a la percepción de los docentes de la escuela superior Nueva Bilbao, se obtienen los siguientes resultados en las dimensiones que componen la escala condiciones para la mejora escolar:

Tabla N° 25: Promedios y desviación estándar de las dimensiones, condiciones de mejora escolar escuela superior nueva Bilbao

Dimensiones	Media	Desv. típ.
Orientación estratégica para la mejora	3,54	0,30
Influencia externa para la mejora	2,88	0,48
Liderazgo directivo centrado en la mejora	3,46	0,30
Influencia docente para la mejora	3,31	0,31
Gestión de los procesos de mejora	3,33	0,30
Recursos institucionales para la mejora	3,24	0,34

Fuente: Elaboración propia

De la tabla de resultados se menciona que existen leves diferencias en los promedios obtenidos, rescatando la dimensión orientación estratégica para la mejora, quien obtiene el más alto promedio entre las dimensiones y una de las desviaciones estándar más bajas; al analizar detalladamente la dimensión, nos encontramos con que para los docentes el establecimiento responde a las necesidades y dificultades que se presentan, además estas son compartidas y diagnosticadas adecuadamente; Pero falta coherencia en el actuar de la comunidad en relación a lo establecido en el PEI.

Junto a lo anterior, se menciona que la dimensión influencia externa para la mejora es quien obtiene la media más baja y una dispersión mayor en los datos, con respecto a esta. En detalle se puede señalar, de acuerdo a la percepción de los docentes, que las evaluaciones externas no son consideradas en la toma de decisiones y además existe una falta compromiso de los apoderados hacia los aprendizajes de los estudiantes.

Con respecto al resto de las dimensiones se señala que liderazgo es quien obtiene el segundo mayor puntaje y el resto de las dimensiones que la siguen, como gestión de procesos, recursos institucionales e influencia docente para la mejora, igualmente presentan promedios muy cercanos al rango de los promedios superiores.

A modo de conclusión de dicho apartado se menciona que ambos establecimientos coinciden en las dimensiones con mayor y menor promedio (Orientación estratégica para la mejora e influencia externa para la mejora, respectivamente), la diferencia radica en el resto de las dimensiones pues en el

primer establecimiento (Escuela José Opazo Díaz) las medias son más bajas y con diferencias significativas entre una y otra; en cambio en el segundo establecimiento (Escuela superior nueva Bilbao) las medias son más altas y las diferencias de puntajes son mínimas. Pero, con respecto a la desviación estándar, se menciona que en ambos establecimientos estas son altas, por lo tanto las opiniones de los docentes frente a esta temática es diversa.

4.3 Análisis Comparativo entre Establecimientos: Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora Escolar

Para efectos del siguiente análisis tanto del ámbito de Cultura Organizacional, como el de Condiciones de Mejora, se utiliza el test estadístico T-Student.

Lo que se muestra en primera instancia es una tabla resumen con la información estadística de la prueba, con cada uno de los ámbitos, como se indica a continuación:

Tabla N° 26: Resumen de estadísticos, escala cultura organizacional ambos establecimientos

Dimensiones y sub dimensiones	Establecimiento	N°	Media	Desviación estándar
empoderamiento	José Opazo Díaz	30	2,98	0,52
	Superior Nueva Bilbao	15	3,29	0,28
Trabajo en equipo	José Opazo Díaz	30	2,92	0,63
	Superior Nueva Bilbao	15	3,33	0,40
Desarrollo de capacidades	José Opazo Díaz	30	2,67	0,66
	Superior Nueva Bilbao	15	3,05	0,29
Dimensión Implicación	José Opazo Díaz	30	2,87	0,51
	Superior Nueva Bilbao	15	3,23	0,26
Valores centrales	José Opazo Díaz	30	2,92	0,49
	Superior Nueva Bilbao	15	3,28	0,28
Acuerdos	José Opazo Díaz	30	2,80	0,60
	Superior Nueva Bilbao	15	3,25	0,26
Coordinación e integración	José Opazo Díaz	30	2,80	0,53

	Superior Nueva Bilbao	15	3,06	0,12
Dimensión Consistencia	José Opazo Díaz	30	2,82	0,44
	Superior Nueva Bilbao	15	3,18	0,16
Orientación al cambio	José Opazo Díaz	30	2,89	0,53
	Superior Nueva Bilbao	15	3,17	0,30
Orientación al cliente	José Opazo Díaz	30	2,92	0,58
	Superior Nueva Bilbao	15	3,04	0,29
Aprendizaje organizativo	José Opazo Díaz	30	2,97	0,48
	Superior Nueva Bilbao	15	3,29	0,25
Dimensión Adaptabilidad	José Opazo Díaz	30	2,92	0,50
	Superior Nueva Bilbao	15	3,17	0,23
Dirección y propósitos estratégicos	José Opazo Díaz	30	3,18	0,54
	Superior Nueva Bilbao	15	3,24	0,22
Metas y objetivos	José Opazo Díaz	30	3,06	0,55
	Superior Nueva Bilbao	15	3,26	0,25
Visión	José Opazo Díaz	30	2,97	0,52
	Superior Nueva Bilbao	15	3,20	0,25
Dimensión Misión	José Opazo Díaz	30	3,08	0,49
	Superior Nueva Bilbao	15	3,21	0,20

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 27: Resumen de estadísticos, escala condiciones de mejora ambos establecimientos

Dimensiones	establecimiento	N°	media	Desviación estándar
Orientación estratégica para la mejora	José Opazo Díaz	30	3,27	0,58
	Superior Nueva Bilbao	15	3,54	0,30
Influencia externa para la mejora	José Opazo Díaz	30	2,65	0,56
	Superior Nueva Bilbao	15	2,88	0,48
Liderazgo directivo centrado en la mejora	José Opazo Díaz	30	2,97	0,54
	Superior Nueva Bilbao	15	3,46	0,30
Influencia docente para la mejora	José Opazo Díaz	30	3,18	0,58
	Superior Nueva Bilbao	15	3,31	0,31
Gestión de los procesos de mejora	José Opazo Díaz	30	3,09	0,57
	Superior Nueva Bilbao	15	3,33	0,30
Recursos Institucionales para la mejora	José Opazo Díaz	30	2,71	0,50
	Superior Nueva Bilbao	15	3,24	0,34

Fuente: Elaboración propia

Lo que prosigue es la comparación de ambos establecimientos, a través de la prueba de diferencia de medias T-Student, la cual ha arrojado la siguiente información, para el ámbito de cultura y condiciones de mejora respectivamente, como se muestra a continuación:

Tabla N° 28: Resumen T- Student ámbito de cultura

Dimensiones y sub dimensiones	Sig (Bilateral)	Diferencia de medias
Empoderamiento	0,03	-0,31
Trabajo en equipo	0,03	-0,41
Desarrollo de capacidades	0,04	-0,38
Implicación	0,01	-0,37
Valores centrales	0,01	-0,36
Acuerdos	0,01	-0,45
Coordinación e integración	0,07	-0,26
Consistencia	0,00	-0,36
Orientación al cambio	0,07	-0,28
Orientación al cliente	0,46	-0,12
Aprendizaje organizativo	0,02	-0,32
Adaptabilidad	0,08	-0,24
Dirección y propósitos estratégicos	0,67	-0,06
Metas y objetivos	0,17	-0,21
Visión	0,12	-0,23
Misión	0,31	-0,14

Fuente: Elaboración propia

Al comparar los resultados obtenidos, en el ámbito de cultura organizacional, podemos mencionar que donde existe una diferencia estadísticamente significativa es en la dimensión implicación, relacionada con el compromiso hacia el trabajo de todos los miembros de la organización, sintiéndose como parte importante de ella. Y quien logra mayor afinidad con esta variable es la escuela Superior Nueva Bilbao, pues es quien obtiene un mejor promedio.

Donde existe la mayor discrepancia entre los dos establecimientos, es en la dimensión Consistencia, pues esta variable sumada a dos de las sub dimensiones que la integran, como acuerdos y valores centrales, son los que obtienen una significancia bilateral inferior. Lo que quiere decir (de acuerdo a los resultados), que la escuela superior nueva Bilbao presenta una mayor estabilidad e integración al interior del establecimiento por parte de sus miembros, en comparación a la escuela José Opazo Díaz. Solo en la sub dimensión coordinación e integración no se observan diferencias entre las organizaciones.

En lo que respecta a la dimensión adaptabilidad, junto a sus sub dimensiones orientación al cambio y orientación al cliente, se señala que no existen diferencias significativas en las escuelas. Pero sí las hay en la sub dimensión aprendizaje organizativo; lo que quiere decir que nuevamente la escuela superior nueva Bilbao es quien de mejor manera recibe, interpreta y transforma las señales del entorno en oportunidades.

Finalmente en la dimensión misión, es su totalidad, no existen diferencias entre los establecimientos, pues queda demostrado que es donde existe la mayor concordancia entre ambos.

En lo que respecta al ámbito sobre condiciones de mejora escolar, se registran los siguientes resultados:

Tabla N° 29: Resumen T- Student ámbito condiciones de mejora de la eficacia escolar

Dimensiones y sub dimensiones	Sig (Bilateral)	Diferencia de medias
Orientación estratégica para la mejora	0,09	-0,28
Influencia externa para la mejora	0,18	-0,23
Liderazgo directivo centrado en la mejora	0,00	-0,49
Influencia docente para la mejora	0,40	-0,14
Gestión de los procesos de mejora	0,13	-0,25
Recursos institucionales para la mejora	0,00	-0,54

Fuente: Elaboración propia

Analizando los datos obtenidos de ambos establecimientos, en este ámbito ocurre un comportamiento contrario a lo acontecido en cultura organizacional, ya que existe mayor similitud que discrepancia en las variables; pues en las dimensiones orientación estratégica, influencia externa, influencia docente y gestión de procesos para la mejora, no existen diferencias significativas entre las escuelas.

Se enfatiza en la dimensión influencia docente para la mejora, ya que existe la mayor proximidad entre las instituciones, significa que los docentes se ven comprometidos con el mejoramiento de los aprendizajes, además cuentan con las competencias necesarias para generar conocimiento y climas favorables.

Las dimensiones donde se reflejan la mayor desavenencia son liderazgo directivo y recursos institucionales. En el primero de ellos se menciona que existe una diferencia (evidenciada en sus promedios) en los establecimientos, mostrándose la escuela superior nueva Bilbao con una opinión más positiva hacia el compromiso, motivación y disposición desde la administración, para la mejora; a

diferencia de la escuela José Opazo Díaz que ve esta variable más débil dentro de la institución.

En lo que respecta a la dimensión Recursos institucionales, referida a la posesión y destinación de recursos y tiempos para la mejora escolar, se observa que, igualmente, existen diferencias en las escuelas; siendo la escuela superior nueva Bilbao quien identifica esta variable como una condición más positiva para la mejora.

En definitiva, de todas las variables que presentan mayor semejanza, influencia docente para la mejora es quien presenta la menor diferencia en sus medias (0,14); pero de las dos variables que presentan disparidad en sus resultados, la dimensión recursos institucionales para la mejora, es la que presenta la mayor diferencia de medias (0,54).

Para concluir, se manifiesta por una parte, que la escuela Superior nueva Bilbao es quien obtiene las medias más altas en todas las variables, tanto en el ámbito de cultura organizacional, como en condiciones para la mejora escolar.

También se expresa que donde existen mayores diferencias es en las variables de cultura organizacional, específicamente en las sub dimensiones y dimensiones: empoderamiento, trabajo en equipo, desarrollo de capacidades, implicación, valores centrales, acuerdos, consistencia, orientación al cliente, aprendizaje organizativo, metas, visión y misión. Pero dentro de estas, la mayor discrepancia es en la dimensión consistencia ya que junto a acuerdos y valores centrales que la integran, presentan las diferencias más significativas entre una escuela y la otra. Por el contrario, la mayor similitud es en la sub dimensión dirección y propósitos estratégicos.

Donde existen menos divergencia y por consiguiente mayor proximidad en las variables, es en el ámbito de Condiciones para la mejora escolar, ya que en las dimensiones orientación estratégica, influencia externa, influencia docente y gestión de procesos para la mejora, no existen diferencias significativas entre las escuelas. Donde sí las hay es en las dimensiones liderazgo directivo y recursos institucionales para la mejora escolar.

De acuerdo a lo expuesto y en relación a parte de la hipótesis que se ha planteado, que alude a la importancia de poseer elementos de cultura organizacional pues está ligada al desempeño; se señala que, en esta ocasión, no se estaría cumpliendo, pues el establecimiento que posee elementos culturales y además condiciones de mejora de eficacia escolar más sólidos, según los resultados, es la escuela superior Nueva Bilbao, quien de acuerdo a los resultados SIMCE, es la que tiene los bajos resultados.

Lo que sí es importante analizar es la vinculación de estos elementos, pues la relación que pudiese existir entre ellos, podría dar respuesta a la diferencia, que existe entre los establecimientos, en el desempeño de los estudiantes (según resultados SIMCE).

4.4 Relación entre Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora Escolar

El último de los análisis a efectuar apunta a la vinculación que puede existir entre elementos o factores de la cultura organizacional y las condiciones para la mejora educativa, en cada uno de los establecimientos. Para llevarlo a cabo se realiza análisis de correlaciones entre las variables de ambos ámbitos.

4.4.1 Relación cultura organizacional y condiciones de mejora escuela José Opazo Díaz

De acuerdo al análisis de correlación de las variables de cultura organizacional y condiciones para la mejora escolar, de la escuela José Opazo Díaz, se obtienen los siguientes resultados, resumidos en la tabla que continua:

Tabla N° 30: Resumen correlaciones entre cultura organizacional y condiciones para la mejora escolar, escuela José Opazo Díaz

	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	Recursos institucional para la mejora
Empoderamiento	,592**	,084	,429	,567**	,462*	,422*
Trabajo en equipo	,444*	,212	,429	,472**	,402*	,458*
Desarrollo de capacidades	,139	,199	,304	,304	,326	,333
Implicación	,466**	,199	,460	,530**	,469**	,481**
Valores centrales	,733**	,251	,654**	,589**	,631**	,351
Acuerdos	,590**	,340	,393	,620**	,436*	,591**
Coordinación e integración	,602**	-,013	,378	,651**	,512**	,218
Consistencia	,769**	,215	,574**	,766**	,630**	,442*

Orientación al cambio	,468**	,323	,269	,635**	,433	,315
Orientación al cliente	,527**	,448	,426	,581**	,434	,289
Aprendizaje organizativo	,744**	,156	,451	,716**	,615**	,292
Adaptabilidad	,610**	,342	,406	,683**	,521**	,319
Dirección y propósitos estratégicos	,751**	,256	,456	,771**	,627**	,359
Metas y objetivos	,743**	,183	,623**	,645**	,634**	,305
Visión	,725**	,208	,692**	,608**	,496**	,446
Misión	,823**	,249	,646**	,750**	,659**	,410

Fuente: Elaboración propia, a partir de resultados estadísticos obtenidos en programa spss

Al correlacionar las sub dimensiones y dimensiones de cultura organizacional con las condiciones de mejora educativa, identificando las relaciones con mayor grado de significancia al 99% y sobre el 0,5 (50%) podemos señalar que:

La dimensión orientación estratégica para la mejora se relaciona con la mayoría de las sub dimensiones y dimensiones de cultura organizacional, destacando una mayor significancia con la dimensión misión y todas sus sub dimensiones, quiere decir que una fortaleza de este establecimiento, es que posee objetivos y propósitos claros, compartidos por la mayoría de sus miembros, donde además se actúa coherentemente a ellos. Sumado a lo anterior, la misma dimensión orientación estratégica para la mejora se vincula también fuertemente a la sub dimensión empoderamiento, valores centrales, aprendizaje organizativo y la dimensión consistencia.

Con quien posee una menor relación es con la dimensión implicación, junto a sus sub dimensiones trabajo en equipo y desarrollo de capacidades.

La dimensión influencia externa para la mejora, no se relaciona significativamente con ninguna variable asociada a cultura organizacional, de hecho existe una correlación negativa con la sub dimensión coordinación e integración; Lo anterior se debe a que las preguntas relacionadas a la dimensión de cultura aluden específicamente a la manera de trabajar al interior de la organización, por lo tanto se deduce, que no existe relación con lo acontecido al exterior de la escuela.

Liderazgo directivo centrado en la mejora se vincula con mayor significancia a la dimensión misión, junto a todas sus sub dimensiones; esto significa que en la organización existe una presión interna para la mejora, con metas y objetivo definidos que orientan y facilitan el trabajo. También se relaciona fuertemente con la dimensión consistencia y su sub dimensión valores centrales.

Por su parte Influencia docente para la mejora, se relaciona significativamente con la dimensión misión, adaptabilidad y consistencia (Todas junto a las sub dimensiones que la componen) y la dimensión implicación a excepción de las sub dimensiones desarrollo de capacidades y trabajo en equipo.

Gestión de procesos para la mejora con quien se relaciona con mayor significancia es con la dimensión misión, la sub dimensión metas, objetivos, dirección y propósitos estratégicos; también lo hace con la dimensión adaptabilidad y su sub dimensión aprendizaje organizativo y la dimensión consistencia con sus sub dimensiones coordinación e integración y valores centrales.

Por último recursos institucionales para la mejora se vincula con mayor significancia solo a la sub dimensión acuerdos

4.4.2 Relación cultura organizacional y condiciones de mejora escuela Superior Nueva Bilbao

De acuerdo al análisis de correlación de las variables de cultura organizacional y condiciones para la mejora escolar, de la escuela superior Nueva Bilbao, se obtienen los siguientes resultados, resumidos en la tabla que continua:

Tabla N° 31: Resumen correlaciones entre cultura organizacional y condiciones para la mejora escolar, escuela Superior Nueva Bilbao

	Orientación estratégica para la mejora	Influencia Externa para la mejora	Liderazgo directivo centrado en la mejora	Influencia Docente para la mejora	Gestión de los Proceso de mejora	Recursos institucionales Para la mejora
Empoderamiento	,005	,346	,505	,644**	-,172	,520*
Trabajo en equipo	,090	,633	,603*	,578*	,233	,502
Desarrollo de capacidades	,526	,564	,259	,411	,482	,200
Implicación	,218	,652**	,598*	,691**	,215	,536*

Valores centrales	,513	,407	,483	,649**	,384	,471
Acuerdos	,156	,718**	,705**	,430	,246	,720**
Coordinación e integración	,398	,346	,220	,558*	,476	,481
Consistencia	,410	,728**	,740**	,647**	,447	,727**
Orientación al cambio	,043	,734**	,682**	,195	,366	,466
Orientación al cliente	,737**	,754**	,540*	,193	,802**	,343
Aprendizaje organizativo	,070	,613*	,397	,059	,349	,444
Adaptabilidad	,356	,866**	,677**	,193	,625*	,512
Dirección y propósitos estratégicos	,461	,539*	,222	,576*	,697**	,506
Metas y objetivos	,797**	,262	,303	,390	,511	,557
Visión	,423	,113	-,228	,434	,157	,222
Misión	,780**	,319	,044	,467	,650**	,393

Fuente: Elaboración propia, a partir de resultados estadísticos obtenidos en programa spss

Al observar y analizar los datos obtenidos en las correlaciones bivariadas, se evidencia que las relaciones positivas y más importantes entre las sub dimensiones y dimensiones de cultura organizacional, con las de condiciones de mejora, se logran en:

Orientación estratégica para la mejora con la dimensión misión y su sub dimensión metas y objetivos, sumado a la sub dimensión orientación al cliente; quiere decir que existen objetivos claros, compartidos por los miembros de la organización

Influencia externa para la mejora posee una relación significativa con la dimensión implicación y su sub dimensión trabajo en equipo, además de la dimensión consistencia con su sub dimensión acuerdos y la dimensión adaptabilidad con las sub dimensiones orientación al cambio y orientación al cliente.

Liderazgo directivo centrado en la mejora, se vincula fuertemente con la dimensión consistencia y su sub dimensión acuerdos junto a adaptabilidad y sus sub dimensión orientación al cambio.

Es importante destacar que la sub dimensión visión es la variable que tiene la menor correlación con todas las variables de condiciones de mejora, lo que significaría que es un factor o elemento débil al contractarse con las condiciones para mejorar el desempeño del establecimiento, es decir no se visualiza la mejora en el futuro de la organización. De hecho es la que presenta una correlación negativa con liderazgo, significa, además, que no hay relación entre esa mirada futura de la organización y lo que proviene y se promueve desde la dirección.

Gestión de los procesos de mejora se relaciona de manera más significativa con orientación al cliente y la dimensión misión junto a la sub dimensión dirección y propósitos estratégicos; sin embargo con empoderamiento existe una relación negativa, implica que no existe autonomía y/o iniciativa para realizar acciones de mejora, por parte de los docentes.

Finalmente recursos institucionales para la mejora, tiene su mayor vinculación con la dimensión consistencia y su sub dimensión acuerdos.

A modo de síntesis podemos mencionar que, en general, la escuela José Opazo Díaz posee mayores relaciones significativas entre cultura y condiciones de mejora destacando que es una organización que posee propósitos claros, enfocada en la mejora escolar; pero su debilidad radica en el trabajo en equipo y desarrollo de capacidades. Por su parte la escuela Superior Nueva Bilbao posee menos relaciones significativas entre cultura y condiciones de mejora, destacando que es una institución que se preocupa por adaptarse a las demandas del entorno, existe mejor trabajo en equipo y compromiso por parte de los miembros, pero no gestionan adecuadamente los procesos de mejora y de cambio.

4.5 Estrategias de mejora para los establecimientos en estudio

Al analizar los resultados obtenidos en la investigación, fue posible identificar los factores críticos tanto en cultura organizacional como en condiciones de mejora en cada una de las escuelas, por lo tanto lo que sigue a posterior son las recomendaciones o sugerencias para cada uno de ellos.

4.5.1 Estrategias de mejora para escuela José Opazo Díaz

Cabe señalar, que desde el punto de vista de la cultura organizacional, se identifican factores críticos que son necesarios de revertir para desarrollar elementos culturales sólidos, que permitan una eficacia escolar en aumento y no

fluctuante e inestable como lo es actualmente. La mayor debilidad, en este ámbito, radica en la consistencia, es decir, en la estabilidad e integración al interior de la institución, existe falta colaboración y conformidad por parte de los miembros. Del mismo modo, la variable implicación también posee un débil puntaje, quiere decir que en la escuela falta compromiso, sentido de pertenencia y colaboración de los miembros en su totalidad.

Las condiciones de mejora escolar más descendidas en la escuela corresponden a influencia externa para la mejora y recursos institucionales para la mejora, es decir, por una parte existe falta de interacción de la escuela con el medio externo, ya sea con los padres, apoderados, otros establecimientos, la comunidad cercana y/o agentes externos como DAEM, agencia de calidad, entre otros. Y por otro lado la escuela presenta dificultades en la destinación, distribución de tiempos, espacios y recursos para implementar acciones de mejora.

En lo que respecta a la vinculación entre elementos de cultura y condiciones de mejora, se señala que la mayor relación se establece entre orientación estratégica para la mejora con la variable misión, significando que la escuela posee objetivos, propósitos y metas claras, donde además su accionar es coherente a ello. Sin embargo la debilidad apunta a la relación de la escuela con el entorno, pues la variable influencia externa para la mejora no se correlaciona significativamente con ninguna variable de cultura; Nuevamente el trabajo, la conexión y reciprocidad del establecimiento con la comunidad es débil.

Por lo anterior se propone al establecimiento interferir en el área de recursos humanos, específicamente a través de convivencia escolar, mediante planes de intervención que permitan generar estrategias para adquirir una mayor estabilidad e integración de todos los miembros de la comunidad escolar; considerar el destinar espacios y tiempos para el trabajo en equipo, de distintas áreas principalmente, para lograr transversalidad del proceso enseñanza aprendizaje. Es importante invertir en el desarrollo de ciertas habilidades esenciales que requieren los miembros de la organización para lograr conexión y reciprocidad entre ellos, lo anterior encaminaría el desarrollo de una comunidad de aprendizaje.

Además, es imprescindible trabajar para lograr mayor implicancia de todos los miembros de la comunidad escolar con la institución en sí; se necesita entregar confianza desde el equipo directivo hacia los docentes, generando oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional otorgando la posibilidad de que todos los docentes muestren sus capacidades.

Dentro de estos planes de intervención, es preciso incorporar a la comunidad, principalmente en lo que respecta a los padres y apoderados vinculados a la escuela; Se sigue implementando acciones que susciten confianza de las familias hacia el establecimiento

4.5.2 Estrategias de mejora para escuela superior nueva Bilbao

Desde el punto de vista de la cultura organizacional la mayor debilidad, en este ámbito, radica en la adaptabilidad lo que quiere decir, que es una institución que presenta dificultades en su capacidad para generar cambios, por ende hay una falta de experiencia en lo que respecta a la innovación de estrategias, métodos que apunten a satisfacer a las necesidades de sus estudiantes y el logro de mejores resultados académicos.

Las condiciones de mejora escolar más descendidas en esta escuela corresponden a influencia externa para la mejora y recursos institucionales para la mejora, ósea, por una parte la institución no interactúa adecuadamente con el medio externo, como los padres, apoderados, otros establecimientos, la comunidad cercana y/o agentes externos como DAEM, agencia de calidad, entre otros y además existe una débil gestión de los recursos disponibles relativos a tiempos, espacios, materiales, etc.

En cuanto a la vinculación entre elementos de cultura y condiciones de mejora, se señala que la mayor relación se establece entre orientación estratégica para la mejora con la variable misión, lo que significa que posee objetivos, propósitos y metas claras. Pero es importante destacar que la sub dimensión visión es la variable que tiene la menor correlación con todas las variables de condiciones de mejora, es decir no se visualiza la mejora en el futuro de la organización; Es más presenta una correlación negativa con liderazgo, significa que desde la administración proviene la falta de presión, incentivo y disposición al cambio y la mejora.

Por su parte, también existe una relación negativa entre gestión de los procesos de mejora y empoderamiento, lo que implica una falta de autonomía y/o iniciativa para realizar acciones de mejora, por parte de los docentes.

Producto de lo anterior se propone al establecimiento intervenir en el área de liderazgo y procesos de mejora. En liderazgo ya que la institución requiere de un equipo directivo que centre su atención en la mejora, mostrando constantemente compromiso, motivación y disposición para ejecutar nuevas acciones. Se precisa mayor flexibilidad y menos imposición frente a la toma de decisiones de los docentes, lo anterior permitiría que los profesionales adquieran mayor sentido de pertenencia, autonomía e iniciativa frente a su trabajo. Lo anterior implicaría planes de formación para el equipo directivo.

Y en procesos de mejora, porque la escuela requiere la implementación de cambios, necesita innovar, generar planes o proyectos que contemplen nuevas estrategias y/o metodologías de trabajo que respondan a las demandas y necesidades de los estudiantes, pero además permitan mejorar los aprendizajes y los resultados.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones respecto de los objetivos de la investigación

En relación a los resultados expuestos en el capítulo anterior y dando respuesta a los objetivos propuestos en la presente investigación se expresa que:

En primer lugar y en lo que respecta a la cultura organizacional de ambos establecimientos, se señala que la escuela José Opazo Díaz posee una cultura con oportunidades de fortalecimiento, donde sus fortalezas permitirían modificar los aspectos o niveles de desarrollo más débiles. Dentro de los rasgos de cultura, se destaca la dimensión Misión y su sub dimensión dirección y propósitos estratégicos, quienes obtienen los mayores promedios y la dimensión consistencia con los puntajes más descendidos; quiere decir que es una institución que posee propósitos claros, sus miembros contribuyen al logro de los objetivos planteados, pero de manera individual, porque existe una débil integración entre ellos, hay dificultad para el trabajo en equipo y el consenso en aspectos esenciales.

En general la escuela obtiene bajos puntajes en la mayoría de las sub dimensiones y dimensiones, mostrándose una cultura más débil que fuerte.

En lo que respecta a la escuela superior nueva Bilbao, se evidencia que presenta diferencias mínimas de resultados entre las dimensiones, donde los rasgos culturales que se destacan son la dimensión implicación, pues presenta los promedios más altos y la dimensión adaptabilidad el más bajo; lo anterior significa que en la organización existe compromiso por parte de los miembros, se logra el trabajo en equipo para el logro de los objetivos, pero es un establecimiento que no introduce cambios de acuerdo a las necesidades reales de sus estudiantes.

Como diagnóstico, de acuerdo al modelo de cultura organizacional de Denison, se establece que en la organización prevalecen las oportunidades de fortalecimiento lo que implica que la escuela posee elementos culturales más sólidos que permitirían sobreponerse a las dificultades o a los ámbitos descendidos.

En general es un establecimiento con una cultura fuerte y equilibrada; obteniendo altos puntajes en la mayoría de las sub dimensiones y dimensiones; además de mínimas diferencias entre el enfoque externo e interno y entre el grado de flexibilidad y estabilidad.

Ahora bien, ambos establecimientos comparten el diagnóstico de cultura organizacional (según modelo de Denison y en base a los promedios), oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional, sin embargo es la escuela Superior nueva Bilbao, quien ha desarrollado y adquirido mayores elementos o factores culturales que llevarían a la institución a convertirse en una cultura organizacional efectiva.

En segundo lugar y en base al análisis de las condiciones de mejora escolar de los establecimientos, se dice que ambos establecimientos coinciden en las

dimensiones con mayor y menor promedio (Orientación estratégica para la mejora e influencia externa para la mejora, respectivamente), pero la diferencia radica en el resto de las dimensiones pues en la Escuela José Opazo Díaz las medias son más bajas y con diferencias significativas entre una y otra; en cambio en la Escuela superior nueva Bilbao las medias son más altas y las diferencias de puntajes son mínimas.

En tercer lugar al efectuar la comparación entre ambos establecimientos con respecto a la cultura organizacional y condiciones para la mejora escolar, se manifiesta de manera general, la escuela Superior nueva Bilbao es quien obtiene las medias más altas en todas las variables y de ambas áreas.

Donde existen mayores diferencias es en las variables de cultura organizacional; dentro de estas, la mayor discrepancia es en la dimensión consistencia ya que junto a acuerdos y valores centrales que la integran, presentan las diferencias más significativas entre una escuela y la otra. Por el contrario, la mayor similitud es en la sub dimensión dirección y propósitos estratégicos.

Donde existen menos divergencia y por consiguiente mayor proximidad en las variables, es en el ámbito de Condiciones para la mejora escolar, pues no existen diferencias significativas en la mayoría de las dimensiones. Sí difieren en las dimensiones liderazgo directivo centrado en la mejora y recursos institucionales para la mejora escolar.

Y en cuarto lugar al relacionar los rasgos de cultura organizacional y condiciones para la mejora escolar se mostraron diferencias importantes entre las escuelas. Para la escuela José Opazo Díaz las condiciones de mejora con mayor grado de vinculación a su cultura institucional son influencia docente y orientación estratégica para la mejora; mientras que para la escuela Superior Nueva Bilbao, la que sobresale es influencia externa para la mejora.

Con respecto a la mayor correlación, en la escuela José Opazo Díaz se produce entre la dimensión Misión y la condición orientación estratégica para la mejora; en la escuela Superior nueva Bilbao se establece entre adaptabilidad e influencia externa para la mejora. Opuestamente, donde se obtienen relaciones negativas, es entre coordinación e integración con influencia externa, en el caso de la escuela José Opazo Díaz y entre Visión y Liderazgo, más empoderamiento y gestión de procesos para la mejora en la escuela Superior Nueva Bilbao.

De la síntesis de los resultados, mencionados anteriormente, se señala que la escuela Superior Nueva Bilbao es quien se destaca con los mayores promedios tanto en cultura organizacional como en condiciones para la mejora; paradójicamente es la institución que presenta el menor nivel de desempeño (de acuerdo a los resultados SIMCE), de lo anterior se concluye que si bien es importante adquirir elementos culturales sólidos dentro de la organización, es necesario complementarlos con factores condicionantes de la mejora escolar, como un liderazgo potente que presiona con la mejora pero que además realiza acciones que permitan la incorporación de cambios y una adecuada gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje (debilidad en esta escuela), variables que,

según lo señalado en la revisión de la literatura, son trascendentales para los cambios o mejora educativa, pues su fusión junto a otros elementos, marcarían la diferencia en los niveles de logro.

Complementando lo anterior, la escuela con mayor nivel de desempeño, si bien no es la que posee una cultura organizacional más fuerte, es la que presenta mejor vinculación de sus elementos culturales con las condiciones de mejora, lo que explicaría su mayor desempeño, ¿pues es una institución estratega con propósitos y objetivos claros, donde sus miembros a pesar de la falta de integridad entre ellos, trabajan coherentemente para su logro. Por el contrario la escuela con menor nivel de desempeño, posee elementos culturales y condiciones de mejora, que por sí solos son sólidos, pero la vinculación entre ellos no es la más óptima.

De acuerdo a la hipótesis de este trabajo, podemos concluir que se comprueba en parte, pues en este caso, la cultura organizacional imperante en los establecimientos en estudio, no se relacionan directamente y por sí sola al nivel de desempeño escolar. Lo que sí se comprueba es que los factores culturales se asocian a factores condicionantes de mejora y esta vinculación sería la responsable de la eficacia escolar.

5.2 Recomendaciones

En relación a los resultados obtenidos en el trabajo de grado, donde se refuta parte de la hipótesis, que alude a la directa vinculación de la cultura organizacional con el desempeño; da la posibilidad de recomendar temas que podrían ser sujeto de futuras investigaciones, como el determinar o elaborar modelos de cultura organizacional exclusivos para ser aplicados en educación y bajo el contexto del sistema educacional Chileno, pues el modelo de Denison, si bien ha demostrado ser un instrumento fiable para medir cultura organizacional en diferentes empresas, en el ámbito educativo son reducidos los estudios que se han realizado en América Latina y en particular, en Chile, solo existe un estudio en particular de análisis de fiabilidad y análisis factorial confirmatorio.

También, podría ser interesante analizar el criterio de selección de la muestra, puede que el SIMCE no sea el instrumento más apropiado para determinar el verdadero desempeño académico de los estudiantes.

Referencias Bibliográficas

Blanco, R., Aguerrondo, I., Calvo, G., Cares, G., Cariola, L., Cervini, R., & Rivero, R. (2008). Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: UNESCO-LLECE

Bonavia & Garcia Hernández, (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*. 7(1), 15-32.

Bonavia, T. Prado, V. & Barberá, D. (2009). Spanish adaptation and factor structure of the Denison organizational culture survey. *Psicothema*. 21(4), 633-638.

Cancino, V. & Mellado, C. (2018). Análisis de validación de la escala de condiciones para la mejora educativa, adaptada del modelo iberoamericano de mejora de la eficacia escolar de Murillo. Documento de trabajo, Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional, Universidad de Talca.

Cancino, V. & Mellado, C. (2018). Validación de la escala de cultura organizacional de Denison (DOCS) en organizaciones educativas en Chile. V Congreso Internacional EDO. 9-11 de mayo, Barcelona, España.

Carro, J., Sarmiento, S. & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios gerenciales*, 33, 352-365.

Chiavenato, J. (2009). Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. Mexico. Mac Graw Hill.

Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. & López, J. (2013). Cultura organizacional: Evolución en la medición. *Estudios gerenciales*. 29, 350-355

Denison, D. & Fey, C. (2003). Organizational culture and effectiveness: can american theory be applied in Rusia? Williams Davidson institute working paper number 598

Denison, D. R. & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*. 6 (2), 204-223.

Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 23(1), 145-161

Denison, R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view an a decade of paradigm wars. *The academy of management review*. 21(3), 619-654.

Garin, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educar* 27, 31-85

Gómez, Y. & Bray, R. (2012). Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá. *Revista de la facultad de ciencias económicas de la universidad militar Nueva Granada*. XX (2), 19-41.

González, A. (2015). Dirección escolar exitosa en España (tesis doctoral). Universidad autónoma de Madrid. España.

González, Y., Liquidano, M. & Carlos, C. (2012). Cultura organizacional actual y preferida y estilo de liderazgo en una empresa gasera de Aguascalientes. XVI Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. 22-25 de mayo, Estado de México, México.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Mexico. Mac.Graw Hiel Education.

Martínez Avella, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de administración*, 23(40), 163-190

Murillo, F. J., & Krichesky, G. (2012). El proceso del cambio escolar: Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 10(1), 26-43

Murillo, F.J. & Krichesky, G. (2015). Mejora de la escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. REICE. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*. 13(1), 69-112.

Murillo, F.J. (2004). Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar. *Revista Mexicana de investigación educativa*, XIV (21), 319-360.

Murillo, F.J. (2005). La Investigación en Eficacia Escolar y Mejora de la Escuela como motor para el incremento de la Calidad Educativa en Iberoamérica. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3(2).

Murillo, F.J. (2008). Hacia un modelo de eficacia escolar. Estudio multinivel sobre los factores de eficacia en las escuelas españolas. REICE. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. 6 (1), 4-28.

Murillo, F.J. (2011). Mejora de la Eficacia Escolar en Iberoamérica. Revista Iberoamericana de Educación, 55, 49-83.

Pecino, V., Mañas, M., Diaz, P., Lopez, J. & Llopis, J. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. Anales de psicología. 31 (2), 658-666.

Pirela, L. & Sánchez, M. (2009). Cultura y a aprendizaje organizacional en instituciones básicas. Revista de ciencias sociales. XV (1), 175-188.

Sánchez, S. (2018). Las organizaciones que aprenden: una comunidad de trabajo para alcanzar las metas propuestas. Documento de trabajo, Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional, Universidad de Talca.

Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. Organizational Dynamics. Periodica Division, American Management Associations. All rights reserved, 13-28.

Toca, C. & Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. Civilizar, 9(17), 117-136.

Vargas, T. & Mora, R. (2017). Adaptación y dimensionalidad de la escala DOCS en el contexto organizacional Costarricense: aplicación de la entrevista cognitiva y el análisis factorial confirmatorio. Revista Costarricense de psicología. 36(2), 199-226.

Yilmaz, C. & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: an examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. Journal of world Business (43), 290-306.

Anexos

Anexo N° 1: Cuestionario aplicado a docentes: cultura organizacional y condiciones de mejora escolar

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

Sexo: Masculino Femenino

¿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

ITEMS	Totalmente en Desacuerdo (TD)	Relativamente en Desacuerdo (RD)	Relativamente de Acuerdo (RA)	Totalmente de Acuerdo (TA)
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
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
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

ITEMS	Totalmente en Desacuerdo (TD)	Relativamente en Desacuerdo (RD)	Relativamente de Acuerdo (RA)	Totalmente de Acuerdo (TA)
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
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)
Nuestra comunidad educativa actúa coherentemente con lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)	1	2	3	4
El PEI orienta a la comunidad escolar hacia el logro de objetivos de calidad	1	2	3	4
El proyecto educativo responde a las necesidades del colegio	1	2	3	4
El colegio cuenta con un diagnóstico compartido de sus principales necesidades y problemas	1	2	3	4
La visión planteada en el PEI es compartida por toda la comunidad educativa	1	2	3	4
El colegio cuenta con objetivos claros y precisos	1	2	3	4
Resultados de evaluaciones externas (como SIMCE y/o PSU) no son consideradas para la toma de decisiones pedagógicas del colegio.	1	2	3	4
Agentes externos (como DAEM, DEPROE, Agencia de Calidad u otros), influyen en la mejora de nuestros logros educativos	1	2	3	4
Las familias y/o alumnos nos demanda un mejoramiento educativo continuo	1	2	3	4
Algunos agentes externos (DAEM, MINEDUC, ATE u otros) entregan regularmente apoyo al colegio para procesos de mejoramiento educativo	1	2	3	4
El colegio recibe apoyo de la comunidad local para generar procesos de mejoramiento educativo	1	2	3	4
El colegio realiza intercambio de experiencia con otros colegios	1	2	3	4
Los apoderados están comprometidos con los procesos de aprendizaje de los estudiantes	1	2	3	4
En el colegio nos exigimos siempre para lograr una mejora continua	1	2	3	4
El equipo directivo incentiva el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje	1	2	3	4
El colegio realiza una implementación curricular con altos estándares de calidad	1	2	3	4
El equipo directivo del colegio está comprometido con el mejoramiento educativo	1	2	3	4
La dirección del colegio distribuye las tareas de manera equitativa dentro del equipo de trabajo	1	2	3	4
La dirección es respetada por la comunidad escolar por su calidad profesional	1	2	3	4
La dirección no apoya las decisiones pedagógicas tomadas por el equipo docente	1	2	3	4
La dirección estimula la participación de todos los miembros de la comunidad educativa	1	2	3	4
La dirección del colegio nos asigna responsabilidades desafiantes y motivadoras	1	2	3	4
El equipo docente trabaja continuamente para lograr un mayor desarrollo profesional	1	2	3	4
La mayoría de los docentes tienen expectativas positivas sobre el desempeño de sus estudiantes	1	2	3	4
Los docentes tenemos un manejo del clima de aula que permite el logro de	1	2	3	4

ITEMS	Totalmente en Desacuerdo (TD)	Relativamente en Desacuerdo (RD)	Relativamente de Acuerdo (RA)	Totalmente de Acuerdo (TA)
aprendizaje de calidad				
El equipo docente está comprometido con el mejoramiento de los aprendizajes	1	2	3	4
Los profesores cuentan con las competencias necesarias para desarrollar una docencia de calidad	1	2	3	4
Los docentes aplican un refuerzo positivo constante a los estudiantes	1	2	3	4
En el colegio hay una cultura de mejora continua de los procesos de enseñanza aprendizaje	1	2	3	4
Las acciones de mejoramiento que planifica el colegio se ejecutan de manera inadecuada.	1	2	3	4
Siempre se realiza seguimiento y evaluación de los procesos de mejora	1	2	3	4
En el colegio existe la flexibilidad necesaria para generar las acciones de mejora requeridas.	1	2	3	4
Las acciones de mejora planificadas por el colegio permiten avances en el rendimiento escolar.	1	2	3	4
En el colegio se implementan acciones de mejora basadas en el análisis de los logros de aprendizaje de nuestros estudiantes	1	2	3	4
El colegio destina recursos para generar procesos de mejoramiento educativo.	1	2	3	4
En el colegio se destina tiempo suficiente para planificar y ejecutar acciones de mejoramiento educativo	1	2	3	4
La infraestructura del colegio es utilizada para optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje.	1	2	3	4
Los recursos didácticos disponibles son insuficientes para desarrollar las actividades pedagógicas.	1	2	3	4
El equipo docente cuenta con el tiempo necesario para reflexionar sobre los procesos pedagógicos.	1	2	3	4
Los recursos tecnológicos disponibles en el colegio facilitan el logro de aprendizajes de calidad.	1	2	3	4

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo N° 2: Tablas de análisis estadísticos: Correlaciones bivariadas de Pearson ambos instrumentos.

- Sub dimensiones escala de cultura organizacional

Correlaciones

		La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	empoderamiento
La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 45	,355 45	,559** 45	,400** 45	,483** 45	,784** 45
Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,355 45	1 45	,546** 45	,287 45	,114 45	,719** 45
La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,559** 45	,546** 45	1 45	,327* 45	,212 45	,786** 45
Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,400** 45	,287 45	,327* 45	1 45	,164 45	,622** 45
La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,483** 45	,114 45	,212 45	,164 45	1 45	,527** 45
empoderamiento	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,784** 45	,719** 45	,786** 45	,622** 45	,527** 45	1 45

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

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

Correlaciones

		Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización	El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	trabajo
Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 45	,662** 45	,314 45	,355 45	,594** 45	,764** 45
Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,662** 45	1 45	,664** 45	,625** 45	,560** 45	,900** 45
Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,314 45	,664** 45	1 45	,446** 45	,360 45	,685** 45
Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,355 45	,625** 45	,446** 45	1 45	,527** 45	,764** 45
El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,594** 45	,560** 45	,360 45	,527** 45	1 45	,783** 45
trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,764** 45	,900** 45	,685** 45	,764** 45	,783** 45	1 45

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

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

Correlaciones

		La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	Habitualmente surgen problemas porque no tenemos las habilidades requeridas para hacer bien nuestro trabajo	capacidades
La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 45	,447** ,002 45	,245 ,104 45	,352* ,018 45	,074 ,628 45	,626** ,000 45
Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,447** ,002 45	1 45	,447** ,002 45	,457** ,002 45	,170 ,264 45	,746** ,000 45
Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,245 ,104 45	,447** ,002 45	1 45	,385** ,009 45	,173 ,255 45	,664** ,000 45
La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,352* ,018 45	,457** ,002 45	,385** ,009 45	1 45	,237 ,117 45	,749** ,000 45
Habitualmente surgen problemas porque no tenemos las habilidades requeridas para hacer bien nuestro trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,074 ,628 45	,170 ,264 45	,173 ,255 45	,237 ,117 45	1 45	,525** ,000 45
capacidades	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,626** ,000 45	,746** ,000 45	,664** ,000 45	,749** ,000 45	,525** ,000 45	1 45

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

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

Correlaciones

		Los líderes y directores practican lo que pregonan	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos	Ignorar los valores centrales de la organización ocasionará problemas	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	valores
Los líderes y directores practican lo que pregonan	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 45	,546** ,000 45	,344* ,021 45	-,139 ,361 45	,180 ,236 45	,584** ,000 45
Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,546** ,000 45	1 45	,548** ,000 45	-,072 ,636 45	,237 ,118 45	,697** ,000 45
Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,344* ,021 45	,548** ,000 45	1 45	,142 ,351 45	,319* ,033 45	,737** ,000 45
Ignorar los valores centrales de la organización ocasionará problemas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,139 ,361 45	-,072 ,636 45	,142 ,351 45	1 45	,230 ,128 45	,420** ,004 45
Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,180 ,236 45	,237 ,118 45	,319* ,033 45	,230 ,128 45	1 45	,664** ,000 45
valores	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,584** ,000 45	,697** ,000 45	,737** ,000 45	,420** ,004 45	,664** ,000 45	1 45

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

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

Correlaciones

		Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	Este grupo tiene una cultura "fuerte"	Nos resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles	Habitualmente logramos alcanzar acuerdos en temas claves para nuestra institución	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	acuerdos
Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	,676**	,372*	,347*	,538**	,804**
	N	45	45	45	45	45	45
Este grupo tiene una cultura "fuerte"	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,676**	1	,568**	,337*	,391**	,821**
	N	45	45	45	45	45	45
Nos resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,372*	,568**	1	,549**	,454**	,757**
	N	45	45	45	45	45	45
Habitualmente logramos alcanzar acuerdos en temas claves para nuestra institución	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,347*	,337*	,549**	1	,623**	,687**
	N	45	45	45	45	45	45
Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,538**	,391**	,454**	,623**	1	,747**
	N	45	45	45	45	45	45
acuerdos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,804**	,821**	,757**	,687**	,747**	1
	N	45	45	45	45	45	45

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

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

Correlaciones

		Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	Trabajar con alguien que no es de mi área, es como trabajar con alguien de otra organización	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	coordinacion
Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	,422**	,554**	,206	,192	,631**
	N	45	45	45	45	45	45
Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,422**	1	,393**	,237	,544**	,742**
	N	45	45	45	45	45	45
Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,554**	,393**	1	,274	,370*	,769**
	N	45	45	45	45	45	45
Trabajar con alguien que no es de mi área, es como trabajar con alguien de otra organización	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,206	,237	,274	1	,340*	,559**
	N	45	45	45	45	45	45
Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,192	,544**	,370*	,340*	1	,708**
	N	45	45	45	45	45	45
coordinacion	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,631**	,742**	,769**	,559**	,708**	1
	N	45	45	45	45	45	45

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

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

Correlaciones

		La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	Respondemos bien a los cambios del entorno	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar apoyo	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	orientacioncambio
La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 45	,406** 45	,292 ,052 45	,431** ,003 45	,010 ,948 45	,579** ,000 45
Respondemos bien a los cambios del entorno	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,406** ,006 45	1 45	,600** ,000 45	,483** ,001 45	,133 ,384 45	,727** ,000 45
Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,292 ,052 45	,600** ,000 45	1 45	,714** ,000 45	,352 ,018 45	,863** ,000 45
Los intentos de realizar cambios suelen encontrar apoyo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,431** ,003 45	,483** ,001 45	,714** ,000 45	1 45	,287 ,056 45	,855** ,000 45
Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,010 ,948 45	,133 ,384 45	,352 ,018 45	,287 ,056 45	1 45	,491** ,001 45
orientacioncambio	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,579** ,000 45	,727** ,000 45	,863** ,000 45	,855** ,000 45	,491** ,001 45	1 45

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

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

Correlaciones

		Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	Nuestras decisiones con frecuencia, consideran los intereses de los clientes	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	orientacióncliente
Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 45	,429** 45	,145 ,343 45	,525** ,000 45	,557** ,000 45	,714** ,000 45
La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,429** ,003 45	1 45	,314** ,036 45	,390** ,008 45	,515** ,000 45	,685** ,000 45
Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,145 ,343 45	,314** ,036 45	1 45	,537** ,000 45	,411** ,005 45	,657** ,000 45
Nuestras decisiones con frecuencia, consideran los intereses de los clientes	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,525** ,000 45	,390** ,008 45	,537** ,000 45	1 45	,705** ,000 45	,844** ,000 45
Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,557** ,000 45	,515** ,000 45	,411** ,005 45	,705** ,000 45	1 45	,847** ,000 45
orientacióncliente	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,714** ,000 45	,685** ,000 45	,657** ,000 45	,844** ,000 45	,847** ,000 45	1 45

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

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

Correlaciones

		Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	Muchas de las ideas que proponemos no son consideradas	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda"	aprendizaje organizativo
Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	Correlación de Pearson	1	,453**	,000	,466**	,257	,502**
	Sig. (bilateral)		,002	1,000	,001	,089	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	Correlación de Pearson	,453**	1	,335*	,282	,231	,685**
	Sig. (bilateral)	,002		,025	,061	,127	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Muchas de las ideas que proponemos no son consideradas	Correlación de Pearson	,000	,335*	1	,217	,100	,271
	Sig. (bilateral)	1,000	,025		,153	,512	,072
	N	45	45	45	45	45	45
El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	Correlación de Pearson	,466**	,282	,217	1	,399**	,585**
	Sig. (bilateral)	,001	,061	,153		,007	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda"	Correlación de Pearson	,257	,231	,100	,399**	1	,563*
	Sig. (bilateral)	,089	,127	,512	,007		,000
	N	45	45	45	45	45	45
aprendizaje organizativo	Correlación de Pearson	,502**	,685**	,271	,585**	,563**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,072	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45

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

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

Correlaciones

		Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	Comprendo los objetivos estratégicos de la organización	dirección
Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	Correlación de Pearson	1	,508**	,560**	,638**	,527**	,787**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	Correlación de Pearson	,508**	1	,570**	,524**	,554**	,686**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	Correlación de Pearson	,560**	,570**	1	,705**	,586**	,771**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	Correlación de Pearson	,638**	,524**	,705**	1	,634**	,784**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Comprendo los objetivos estratégicos de la organización	Correlación de Pearson	,527**	,554**	,586**	,634**	1	,763**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45
dirección	Correlación de Pearson	,787**	,686**	,771**	,784**	,763**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45

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

Correlaciones

		Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	Comparamos continuamente e nuestro progreso con los objetivos fijados	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	metas
Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 45	,500** 45	,127 ,407 45	,353 ,018 45	,210 ,167 45	,623** 45
Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,500** 45	1 45	,575** 45	,329* ,027 45	,265 ,079 45	,751** 45
La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,127 ,407 45	,575** 45	1 45	,512** 45	,355 ,017 45	,718** 45
Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,353* ,018 45	,329* ,027 45	,512** 45	1 45	,727** 45	,810** 45
Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,210 ,167 45	,265 ,079 45	,355 ,017 45	,727** 45	1 45	,689** 45
metas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,623** 45	,751** 45	,718** 45	,810** 45	,689** 45	1 45

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

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

Correlaciones

		Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	Las metas a corto plazo comprometen a menudo nuestra visión a largo plazo	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	visión
Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 45	,556** 45	-,104 ,496 45	,580** 45	,360 ,015 45	,736** 45
Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,556** 45	1 45	-,300* 45	,540** 45	,515** 45	,694** 45
Las metas a corto plazo comprometen a menudo nuestra visión a largo plazo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,104 ,496 45	-,300* 45	1 45	-,231 ,126 45	-,117 ,443 45	,151 ,322 45
Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,580** 45	,540** 45	-,231 ,126 45	1 45	,621** 45	,789** 45
Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,360 ,015 45	,515** 45	-,117 ,443 45	,621** 45	1 45	,756** 45
visión	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,736** 45	,694** 45	,151 ,322 45	,789** 45	,756** 45	1 45

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

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

- Dimensiones escala condiciones de mejora escolar

Correlaciones

		Nuestra comunidad educativa actúa coherentemente con lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)	El PEI orienta a la comunidad escolar hacia el logro de objetivos de calidad	El proyecto educativo responde a las necesidades del colegio	El colegio cuenta con un diagnóstico compartido de sus principales necesidades y problemas	La visión planteada en el PEI es compartida por toda la comunidad educativa	El colegio cuenta con objetivos claros y precisos	orientación estratégica
Nuestra comunidad educativa actúa coherentemente con lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	,667**	,447**	,546**	,412**	,469**	,752**
	N	45	45	45	45	45	45	45
El PEI orienta a la comunidad escolar hacia el logro de objetivos de calidad	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,667**	1	,574**	,468**	,278	,654**	,766**
	N	45	45	45	45	45	45	45
El proyecto educativo responde a las necesidades del colegio	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,447**	,574**	1	,655**	,623**	,649**	,841**
	N	45	45	45	45	45	45	45
El colegio cuenta con un diagnóstico compartido de sus principales necesidades y problemas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,546**	,468**	,655**	1	,574**	,489**	,807**
	N	45	45	45	45	45	45	45
La visión planteada en el PEI es compartida por toda la comunidad educativa	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,412**	,278	,623**	,574**	1	,547**	,730**
	N	45	45	45	45	45	45	45
El colegio cuenta con objetivos claros y precisos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,469**	,654**	,649**	,489**	,547**	1	,805**
	N	45	45	45	45	45	45	45
orientación estratégica	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,752**	,766**	,841**	,807**	,730**	,805**	1
	N	45	45	45	45	45	45	45

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

Correlaciones

		Resultados de evaluaciones externas (como SIMCE y/o PSU) no son consideradas para la toma de decisiones pedagógicas del colegio.	Agentes externos (como DAEM, DEPROE, Agencia de Calidad u otros), influyen en la mejora de nuestros logros educativos	Las familias y/o alumnos nos demanda un mejoramiento educativo continuo	Algunos agentes externos (DAEM, MINEDUC, ATE u otros) entregan regularmente apoyo al colegio para procesos de mejoramiento educativo	El colegio recibe apoyo de la comunidad local para generar procesos de mejoramiento educativo	El colegio realiza intercambio de experiencia con otros colegios	Los apoderados están comprometidos con los procesos de aprendizaje de los estudiantes	influencia externa
Resultados de evaluaciones externas (como SIMCE y/o PSU) no son consideradas para la toma de decisiones pedagógicas del colegio.	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	,167	,139	,242	,304	,205	,132	,545**
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
Agentes externos (como DAEM, DEPROE, Agencia de Calidad u otros), influyen en la mejora de nuestros logros educativos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,167	1	,591**	,337*	,459**	,152	,233	,611**
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
Las familias y/o alumnos nos demanda un mejoramiento educativo continuo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,139	,591**	1	,375*	,490**	,106	,199	,606**
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
Algunos agentes externos (DAEM, MINEDUC, ATE u otros) entregan regularmente apoyo al colegio para procesos de mejoramiento educativo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,242	,337*	,375*	1	,671**	,575**	,298*	,776**
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
El colegio recibe apoyo de la comunidad local para generar procesos de mejoramiento educativo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,304	,459**	,490**	,671**	1	,502**	,315*	,813**
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
El colegio realiza intercambio de experiencia con otros colegios	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,205	,152	,106	,575**	,502**	1	,237	,621**
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
Los apoderados están comprometidos con los procesos de aprendizaje de los estudiantes	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,132	,233	,199	,298*	,315*	,237	1	,535**
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
influencia externa	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,545**	,611**	,606**	,776**	,813**	,621**	,535**	1
	N	45	45	45	45	45	45	45	45

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

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

Correlaciones

		En el colegio nos exigimos siempre para lograr una mejora continua	El equipo directivo incentiva el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje	El colegio realiza una implementación curricular con altos estándares de calidad	El equipo directivo del colegio está comprometido o con el mejoramiento educativo	La dirección del colegio distribuye las tareas de manera equitativa dentro del equipo de trabajo	La dirección es respetada por la comunidad escolar por su calidad profesional	La dirección no apoya las decisiones pedagógicas tomadas por el equipo docente	La dirección estimula la participación de todos los miembros de la comunidad educativa	La dirección del colegio nos asigna responsabilidades desafiantes y motivadoras	liderazgo
En el colegio nos exigimos siempre para lograr una mejora continua	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 .574** 45	.284 .058 45	.410 .005 45	.305 .042 45	.433 .003 45	-.096 .529 45	.514** .000 45	.164 .226 45	.525** .000 45	
El equipo directivo incentiva el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.574** .000 45	1 .462** 45	.462** .001 45	.693** .000 45	.359 .015 45	.583** .000 45	.315 .035 45	.556** .000 45	.309** .039 45	
El colegio realiza una implementación curricular con altos estándares de calidad	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.284 .058 45	.462** .001 45	1 .461** 45	.461** .001 45	.522** .000 45	.363 .014 45	.182 .230 45	.488** .001 45	.145 .341 45	
El equipo directivo del colegio está comprometido con el mejoramiento educativo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.410** .005 45	.693** .000 45	.461** .001 45	1 .450** 45	.450** .002 45	.635** .000 45	.391** .008 45	.632** .000 45	.436** .003 45	
La dirección del colegio distribuye las tareas de manera equitativa dentro del equipo de trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.305** .042 45	.359 .015 45	.522** .000 45	.450** .002 45	1 .642** 45	.642** .000 45	.307 .040 45	.503** .000 45	.301** .044 45	
La dirección es respetada por la comunidad escolar por su calidad profesional	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.433** .003 45	.583** .000 45	.363 .014 45	.635** .000 45	.642** .000 45	1 .430** 45	.430** .003 45	.740** .000 45	.567** .000 45	
La dirección no apoya las decisiones pedagógicas tomadas por el equipo docente	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.096 .529 45	.315 .035 45	.182 .230 45	.391** .008 45	.307 .040 45	.430** .003 45	1 .257 45	.257 .089 45	.242 .109 45	
La dirección estimula la participación de todos los miembros de la comunidad educativa	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.514** .000 45	.556** .000 45	.488** .001 45	.632** .000 45	.503 .000 45	.740** .000 45	.257 .089 45	1 .572** 45	.833** .000 45	
La dirección del colegio nos asigna responsabilidades desafiantes y motivadoras	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.184 .226 45	.309 .039 45	.145 .341 45	.436** .003 45	.301 .044 45	.567** .000 45	.242 .109 45	.572** .000 45	1 .634** 45	
liderazgo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.525** .000 45	.738** .000 45	.582** .000 45	.787** .000 45	.721** .000 45	.883** .000 45	.532** .000 45	.833** .000 45	.634** .000 45	

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

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

Correlaciones

		El equipo docente trabaja continuamente e para lograr un mayor desarrollo profesional	La mayoría de los docentes tienen expectativas positivas sobre el desempeño de sus estudiantes	Los docentes tenemos un manejo del clima de aula que permite el logro de aprendizaje de calidad	El equipo docente está comprometido o con el mejoramiento de los aprendizajes	Los profesores cuentan con las competencias necesarias para desarrollar una docencia de calidad	Los docentes aplican un refuerzo positivo constante a los estudiantes	influenciadocente
El equipo docente trabaja continuamente para lograr un mayor desarrollo profesional	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 45	.691** .000 45	.175 .251 45	.474** .001 45	.435** .003 45	.433** .003 45	.725** .000 45
La mayoría de los docentes tienen expectativas positivas sobre el desempeño de sus estudiantes	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.691** .000 45	1 .488** 45	.276 .066 45	.373 .012 45	.507** .000 45	.388** .008 45	.721** .000 45
Los docentes tenemos un manejo del clima de aula que permite el logro de aprendizaje de calidad	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.175 .251 45	.276 .066 45	1 .523** 45	.523** .000 45	.535** .000 45	.478** .001 45	.659** .000 45
El equipo docente está comprometido con el mejoramiento de los aprendizajes	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.474** .001 45	.373 .012 45	.523** .000 45	1 .604** 45	.604** .000 45	.464** .001 45	.767** .000 45
Los profesores cuentan con las competencias necesarias para desarrollar una docencia de calidad	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.435** .003 45	.507** .000 45	.535** .000 45	.604** .000 45	1 .647** 45	.647** .000 45	.829** .000 45
Los docentes aplican un refuerzo positivo constante a los estudiantes	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.433** .003 45	.388** .008 45	.478** .001 45	.464** .001 45	.647** .000 45	1 .771** 45	.771** .000 45
influenciadocente	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.725** .000 45	.721** .000 45	.659** .000 45	.767** .000 45	.829** .000 45	.771** .000 45	1 45

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

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

Correlaciones

		En el colegio hay una cultura de mejora continua de los procesos de enseñanza aprendizaje	Las acciones de mejoramiento que planifica el colegio se ejecutan de manera inadecuada	Siempre se realiza seguimiento y evaluación de los procesos de mejora	En el colegio existe la flexibilidad necesaria para generar las acciones de mejora requeridas	Las acciones de mejora planificadas por el colegio permiten avances en el rendimiento escolar	En el colegio se implementan acciones de mejora basadas en el análisis de los logros de aprendizaje de nuestros estudiantes	gestiónprocesos
En el colegio hay una cultura de mejora continua de los procesos de enseñanza aprendizaje	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 45	,337 ^{**} ,023 45	,345 ^{**} ,020 45	,397 ^{**} ,007 45	,503 ^{**} ,000 45	,535 ^{**} ,000 45	,693 ^{**} ,000 45
Las acciones de mejoramiento que planifica el colegio se ejecutan de manera inadecuada	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,337 ^{**} ,023 45	1 ,216 45	,188 ,216 45	,406 ^{**} ,006 45	,234 ,121 45	,398 ^{**} ,007 45	,625 ^{**} ,000 45
Siempre se realiza seguimiento y evaluación de los procesos de mejora	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,345 ^{**} ,020 45	,188 ,216 45	1 ,000 45	,529 ^{**} ,000 45	,482 ^{**} ,001 45	,521 ^{**} ,000 45	,683 ^{**} ,000 45
En el colegio existe la flexibilidad necesaria para generar las acciones de mejora requeridas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,397 ^{**} ,007 45	,406 ^{**} ,006 45	,529 ^{**} ,000 45	1 ,000 45	,667 ^{**} ,000 45	,527 ^{**} ,000 45	,791 ^{**} ,000 45
Las acciones de mejora planificadas por el colegio permiten avances en el rendimiento escolar	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,503 ^{**} ,000 45	,234 ,121 45	,482 ^{**} ,001 45	,667 ^{**} ,000 45	1 ,000 45	,757 ^{**} ,000 45	,798 ^{**} ,000 45
En el colegio se implementan acciones de mejora basadas en el análisis de los logros de aprendizaje de nuestros estudiantes	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,535 ^{**} ,000 45	,398 ^{**} ,007 45	,521 ^{**} ,000 45	,527 ^{**} ,000 45	,757 ^{**} ,000 45	1 ,000 45	,835 ^{**} ,000 45
gestiónprocesos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,693 ^{**} ,000 45	,625 ^{**} ,000 45	,683 ^{**} ,000 45	,791 ^{**} ,000 45	,798 ^{**} ,000 45	,835 ^{**} ,000 45	1 45

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

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

Correlaciones

		El colegio destina recursos para generar procesos de mejoramiento educativo	En el colegio se destina tiempo suficiente para planificar y ejecutar acciones de mejoramiento educativo	La infraestructura del colegio es utilizada para optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje	Los recursos didácticos disponibles son insuficientes para desarrollar las actividades pedagógicas	El equipo docente cuenta con el tiempo necesario para reflexionar sobre los procesos pedagógicos	Los recursos tecnológicos disponibles en el colegio facilitan el logro de aprendizajes de calidad.	recursosinstitucionales
El colegio destina recursos para generar procesos de mejoramiento educativo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 45	,487 ^{**} ,001 45	,191 ,208 45	,233 ,123 45	,113 ,460 45	,105 ,493 45	,521 ^{**} ,000 45
En el colegio se destina tiempo suficiente para planificar y ejecutar acciones de mejoramiento educativo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,487 ^{**} ,001 45	1 45	,154 ,313 45	,064 ,676 45	,433 ^{**} ,003 45	,222 ,143 45	,612 ^{**} ,000 45
La infraestructura del colegio es utilizada para optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,191 ,208 45	,154 ,313 45	1 45	,369 ^{**} ,013 45	,291 ,052 45	,356 ^{**} ,017 45	,692 ^{**} ,000 45
Los recursos didácticos disponibles son insuficientes para desarrollar las actividades pedagógicas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,233 ,123 45	,064 ,676 45	,369 ^{**} ,013 45	1 45	,341 ^{**} ,022 45	,356 ^{**} ,016 45	,647 ^{**} ,000 45
El equipo docente cuenta con el tiempo necesario para reflexionar sobre los procesos pedagógicos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,113 ,460 45	,433 ^{**} ,003 45	,291 ,052 45	,341 ^{**} ,022 45	1 45	,179 ,241 45	,646 ^{**} ,000 45
Los recursos tecnológicos disponibles en el colegio facilitan el logro de aprendizajes de calidad.	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,105 ,493 45	,222 ,143 45	,356 ^{**} ,017 45	,356 ^{**} ,016 45	,179 ,241 45	1 45	,578 ^{**} ,000 45
recursosinstitucionales	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,521 ^{**} ,000 45	,612 ^{**} ,000 45	,692 ^{**} ,000 45	,647 ^{**} ,000 45	,646 ^{**} ,000 45	,578 ^{**} ,000 45	1 45

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

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

Anexo N° 3: Tablas de análisis estadísticos: Confiabilidad (alfa de cronbach), en ambos instrumentos.

- Dimensiones escala de cultura organizacional

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	41,7111	44,892	,528	,632	,880
Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	41,6889	42,492	,579	,497	,877
La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	41,6222	42,922	,637	,611	,875
Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	41,7333	44,064	,575	,578	,878
La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	41,6000	46,836	,281	,378	,888
Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	41,7333	41,882	,663	,773	,874
Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	41,5333	41,027	,771	,790	,869
Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	41,6889	44,992	,499	,639	,881
Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización	42,0222	41,749	,679	,743	,873
El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	41,5111	41,983	,724	,696	,871
La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	41,8667	44,073	,470	,498	,882
Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente	42,0444	43,180	,578	,657	,878
Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	41,8889	44,874	,400	,469	,885
La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	42,0222	43,886	,410	,566	,886
Habitualmente surgen problemas porque no tenemos las habilidades requeridas para hacer bien nuestro trabajo	41,9111	43,310	,470	,426	,883

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Los líderes y directores practican lo que pregonan	41,6000	30,336	,358	,665	,829
Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	41,4667	29,618	,441	,609	,825
Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos	41,3333	29,545	,482	,481	,823
Ignorar los valores centrales de la organización te ocasionará problemas	41,2444	32,734	-,024	,374	,853
Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	40,9333	27,745	,627	,545	,813
Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	41,4889	27,028	,593	,680	,814
Este grupo tiene una cultura "fuerte"	41,3556	26,462	,657	,742	,809
Nos resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles	41,6000	28,473	,545	,628	,818
Habitualmente logramos alcanzar acuerdos en temas claves para nuestra institución	41,3556	29,507	,552	,706	,820
Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	41,3333	28,773	,608	,699	,816
Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	41,3111	30,401	,363	,545	,829
Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	41,4889	29,619	,401	,641	,827
Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	41,7111	27,983	,612	,696	,814
Trabajar con alguien que no es de mi área, es como trabajar con alguien de otra organización	41,5556	30,434	,198	,397	,844
Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	41,5111	28,437	,559	,746	,817

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	42,1111	39,328	,577	,576	,896
Respondemos bien a los cambios del entorno	42,2667	38,109	,749	,709	,890
Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas	41,9556	36,634	,707	,767	,890
Los intentos de realizar cambios suelen encontrar apoyo	42,1111	36,192	,721	,771	,890
Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	42,2889	41,437	,270	,271	,906
Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	42,4444	39,207	,452	,687	,901
La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	42,2667	39,155	,597	,559	,895
Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	41,9556	36,907	,708	,711	,890
Nuestras decisiones con frecuencia, consideran los intereses de los clientes	42,2000	37,845	,699	,713	,891
Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	42,0000	37,773	,700	,792	,891
Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	41,9333	38,109	,655	,725	,893
Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	42,2889	38,756	,595	,551	,895
Muchas de las ideas que proponemos no son consideradas	42,4667	41,527	,257	,465	,906
El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	41,7111	37,346	,649	,654	,893
Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda"	41,8667	39,209	,438	,499	,901

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	42,5556	27,343	,702	,690	,862
Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	42,6000	27,109	,728	,626	,861
Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	42,5556	27,343	,702	,727	,862
Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	42,4889	27,937	,654	,754	,865
Comprendo los objetivos estratégicos de la organización	42,4000	27,700	,603	,732	,867
Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	42,5111	28,983	,355	,667	,879
Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	42,6222	28,377	,463	,769	,873
La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	42,5556	27,389	,608	,742	,866
Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	42,6667	26,273	,739	,780	,859
Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	42,5556	27,525	,725	,778	,862
Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	42,6444	27,962	,678	,664	,864
Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	42,6667	27,773	,743	,686	,862
Las metas a corto plazo comprometen a menudo nuestra visión a largo plazo	43,8000	34,891	-,394	,608	,913
Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	42,5778	27,931	,575	,642	,868
Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	42,7556	28,825	,454	,705	,873

- Dimensiones escala condiciones de mejora escolar.

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Nuestra comunidad educativa actúa coherentemente con lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)	16,9556	6,907	,634	,551	,859
El PEI orienta a la comunidad escolar hacia el logro de objetivos de calidad	16,8000	7,027	,665	,670	,854
El proyecto educativo responde a las necesidades del colegio	16,6667	6,545	,757	,639	,838
El colegio cuenta con un diagnóstico compartido de sus principales necesidades y problemas	16,8000	6,391	,692	,536	,851
La visión planteada en el PEI es compartida por toda la comunidad educativa	16,7556	7,143	,611	,546	,863
El colegio cuenta con objetivos claros y precisos	16,8000	6,755	,708	,596	,847

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Resultados de evaluaciones externas (como SIMCE y/o PSU) no son consideradas para la toma de decisiones pedagógicas del colegio.	16,1778	11,059	,288	,099	,775
Agentes externos (como DAEM, DEPROE, Agencia de Calidad u otros), influyen en la mejora de nuestros logros educativos	16,1111	11,646	,474	,394	,720
Las familias y/o alumnos nos demanda un mejoramiento educativo continuo	16,0222	11,477	,454	,434	,723
Algunos agentes externos (DAEM, MINEDUC, ATE u otros) entregan regularmente apoyo al colegio para procesos de mejoramiento educativo	16,3111	9,901	,647	,541	,675
El colegio recibe apoyo de la comunidad local para generar procesos de mejoramiento educativo	16,2444	10,371	,727	,580	,668
El colegio realiza intercambio de experiencia con otros colegios	16,5778	11,159	,454	,394	,722
Los apoderados están comprometidos con los procesos de aprendizaje de los estudiantes	16,9556	11,680	,342	,127	,746

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
En el colegio nos exigimos siempre para lograr una mejora continua	25,0889	19,401	,425	,513	,850
El equipo directivo incentiva el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje	24,8889	17,737	,662	,638	,829
El colegio realiza una implementación curricular con altos estándares de calidad	25,0444	19,316	,499	,458	,845
El equipo directivo del colegio está comprometido con el mejoramiento educativo	24,7778	18,495	,741	,610	,830
La dirección del colegio distribuye las tareas de manera equitativa dentro del equipo de trabajo	25,2889	16,483	,601	,536	,835
La dirección es respetada por la comunidad escolar por su calidad profesional	25,0444	15,407	,827	,743	,807
La dirección no apoya las decisiones pedagógicas tomadas por el equipo docente	25,4889	18,074	,360	,361	,865
La dirección estimula la participación de todos los miembros de la comunidad educativa	25,0444	16,680	,772	,694	,817
La dirección del colegio nos asigna responsabilidades desafiantes y motivadoras	25,1111	17,374	,494	,425	,847

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
El equipo docente trabaja continuamente para lograr un mayor desarrollo profesional	16,1556	6,589	,578	,577	,821
La mayoría de los docentes tienen expectativas positivas sobre el desempeño de sus estudiantes	16,2222	6,813	,590	,544	,818
Los docentes tenemos un manejo del clima de aula que permite el logro de aprendizaje de calidad	16,1556	7,043	,511	,410	,832
El equipo docente está comprometido con el mejoramiento de los aprendizajes	15,9778	6,522	,646	,495	,806
Los profesores cuentan con las competencias necesarias para desarrollar una docencia de calidad	16,1778	6,422	,742	,596	,789
Los docentes aplican un refuerzo positivo constante a los estudiantes	15,9778	6,295	,638	,479	,809

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
En el colegio hay una cultura de mejora continua de los procesos de enseñanza aprendizaje	15,7778	6,904	,556	,335	,799
Las acciones de mejoramiento que planifica el colegio se ejecutan de manera inadecuada	15,9556	6,680	,399	,305	,845
Siempre se realiza seguimiento y evaluación de los procesos de mejora	16,0000	6,818	,529	,375	,804
En el colegio existe la flexibilidad necesaria para generar las acciones de mejora requeridas	15,8000	6,436	,681	,571	,773
Las acciones de mejora planificadas por el colegio permiten avances en el rendimiento escolar	15,8000	6,664	,706	,706	,772
En el colegio se implementan acciones de mejora basadas en el análisis de los logros de aprendizaje de nuestros estudiantes	15,7778	6,222	,744	,671	,759

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
El colegio destina recursos para generar procesos de mejoramiento educativo	13,9556	7,953	,354	,332	,648
En el colegio se destina tiempo suficiente para planificar y ejecutar acciones de mejoramiento educativo	14,5778	7,022	,387	,448	,635
La infraestructura del colegio es utilizada para optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje	14,5333	6,073	,428	,231	,628
Los recursos didácticos disponibles son insuficientes para desarrollar las actividades pedagógicas	14,4667	6,800	,430	,323	,620
El equipo docente cuenta con el tiempo necesario para reflexionar sobre los procesos pedagógicos	14,7778	6,949	,448	,346	,614
Los recursos tecnológicos disponibles en el colegio facilitan el logro de aprendizajes de calidad.	14,2444	7,553	,400	,230	,633