



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

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LAS  
CONDICIONES PARA LA MEJORA EDUCATIVA  
PERCIBIDO POR DOCENTES EN DOS  
ESTABLECIMIENTO MUNICIPALES DE LA COMUNA DE  
LONGAVI**

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

Estudiante:  
Johana Patricia Lupallante Silva

Profesor Patrocinante:  
Víctor Eduardo Cancino Cancino

TALCA, julio de 2019

## CONSTANCIA

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



Talca, 2022

## Agradecimientos

---

Por medio de estas palabras agradezco a todas las personas que hicieron posible la realización de este Trabajo de Grado.

Me siento muy conforme con mi preparación en esta etapa que culmina con esta tesis, agradezco a mi Madre por su presencia en cada momento, a ti Jorge por tu apoyo y por incentivar me en cada momento, a mis compañeros, amigos, profesores, en especial al Don Víctor Cancino por guiarme hasta este momento.

## Contenido

Agradecimientos .....	2
Resumen .....	9
Introducción .....	10
Capítulo I: Problematización y Objetivos.....	11
<b>1.1 Preguntas de Investigación</b> .....	11
<b>1.2 Objetivo General</b> .....	12
<b>1.3 Objetivos Específicos</b> .....	12
<b>1.4 Contextualización y delimitación del problema de estudio</b> .....	12
Capítulo II: Revisión de la literatura .....	14
<b>2.1 Cultura organizacional</b> .....	15
<b>2.2 Modelos de cultura organizacional</b> .....	17
<b>2.2.1 Modelo de Cultura Organizacional de Denison</b> .....	18
<b>2.2.2 Modelo Complejo de Organizaciones</b> .....	20
<b>2.2.3 Modelo de Valores en Competencias</b> .....	21
<b>2.3 Medición Cultura Organizacional y Aplicación DOCS, contexto nacional</b> .....	22
<b>2.4 Medición cultura organizacional</b> .....	23
<b>2.5 Eficacia Escolar</b> .....	23
<b>2.6 Modelos de eficacia escolar</b> .....	26
<b>2.6.1 Modelo de eficacia escolar de Murillo</b> .....	26
<b>2.6.2 Modelo de Sheerens</b> .....	27
<b>2.6.3 Modelo de Creemers</b> .....	29
Capítulo III: Marco Metodológico.....	31
<b>3.1 Marco contextual de la investigación</b> .....	31
<b>3.2 Relación problema, objetivos y la opción metodológica</b> .....	31
<b>3.3 Definición del tipo y diseño de la investigación</b> .....	31
<b>3.4 Descripción de la población y muestra</b> .....	32
<b>3.5 Operacionalización de las variables</b> .....	34
<b>3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> .....	37
<b>3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos</b> .....	37
<b>3.8 Fases de validación y confiabilidad</b> .....	38
<b>3.8.1 Validez de contenido</b> .....	38

<b>3.8.2</b>	<b>Validez de criterio .....</b>	<b>39</b>
<b>3.8.3</b>	<b>Validez de constructo.....</b>	<b>39</b>
<b>3.9</b>	<b>Fase de Confiabilidad.....</b>	<b>39</b>
<b>3.10</b>	<b>Condición que asegura confiabilidad de los datos.....</b>	<b>40</b>
<b>Capítulo IV: Análisis y Resultados.....</b>		<b>41</b>
<b>4.1</b>	<b>Análisis de la cultura organizacional .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Análisis de la cultura organizacional Escuela Juan de la Cruz Domínguez.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Análisis de cultura organizacional Colegio Pedro Alessandri Vargas.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2</b>	<b>Síntesis de resultados de cultura organizacional Modelo de Denison.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Colegio Juan Domínguez de la Cruz.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Colegio Pedro Alessandri Vargas.....</b>	<b>48</b>
<b>4.3</b>	<b>Análisis de Condiciones para la Mejora Educativa .....</b>	<b>50</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Escuela Juan Domínguez de la Cruz.....</b>	<b>50</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Escuela Pedro Alessandri Vargas.....</b>	<b>51</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Análisis Condiciones para la mejora ambos centros educativos .....</b>	<b>52</b>
<b>4.4</b>	<b>Análisis Comparativo entre Establecimientos: Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora Escolar .....</b>	<b>53</b>
<b>4.5</b>	<b>Resultados de la prueba T-Student (test de diferencia de medias).....</b>	<b>55</b>
<b>4.6</b>	<b>Relación entre Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora Escolar.....</b>	<b>57</b>
<b>4.7</b>	<b>Síntesis de resultados por establecimiento considerando su cultura organizacional y condiciones de mejora educativa.....</b>	<b>59</b>
<b>4.7.1</b>	<b>Áreas de Cultura Organización más descendidas Escuela Juan de la Cruz Domínguez ..</b>	<b>59</b>
<b>4.7.2</b>	<b>Áreas de Condiciones para la Mejora más descendidas Escuela Juan Domínguez de la Cruz</b>	<b>60</b>
<b>4.7.3</b>	<b>Vinculación de variables entre Condiciones para la mejora y Cultura organizacional Escuela Juan Domínguez de la Cruz .....</b>	<b>60</b>
<b>4.7.4</b>	<b>Propuestas de Mejora Escuela Juan Domínguez de la Cruz .....</b>	<b>60</b>
<b>4.7.5</b>	<b>Áreas de Cultura Organización más descendidas Colegio Pedro Alessandri Vargas .....</b>	<b>62</b>
<b>4.7.6</b>	<b>Áreas de Condiciones para la Mejora más descendidas Colegio Pedro Alessandri Vargas .....</b>	<b>62</b>
<b>4.7.7</b>	<b>Vinculación de variables entre Condiciones para la Mejora Cultura Organizacional Colegio Pedro Alessandri Vargas.....</b>	<b>62</b>
<b>4.7.8</b>	<b>Propuestas de Mejora Colegio Pedro Alessandri Vargas .....</b>	<b>62</b>

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....	64
Referencias.....	66
VI Anexos .....	68
<b>6.1 Instrumento aplicado .....</b>	<b>68</b>
<b>6.2 Dimensiones del Modelo Iberoamericano de Mejora de la Eficacia Escolar .....</b>	<b>74</b>
<b>6.3 Relacionamiento entre el Modelo Iberoamericano de Mejora de la Eficacia Escolar y Escala de Mejora Educativa.....</b>	<b>75</b>
<b>6.4 Tabla T- Student Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora Educativa .....</b>	<b>76</b>

## Índice de tablas

---

Tabla 1: Resultados de los últimos 5 años, de puntajes promedio 4° básico SIMCE, de establecimientos Municipales de la Comuna de Longaví .....	33
Tabla 2: Total docentes, docentes encuestados y porcentaje de cobertura de cada establecimiento .....	34
Tabla 3 Operacionalización variable Rasgo de Cultura Organizacional .....	34
Tabla 4 Operacionalización variable Condiciones para la Mejora Educativa .....	36
Tabla 5 Ítems mejorados cuestionario de Cultura Organizacional.....	38
Tabla 6 ítems mejorados escala de condiciones para la mejora educativa .....	38
Tabla 7 Valores Alfa de Cronbach para las dimensiones y subdimensiones de DOCS .....	39
Tabla 8 Valores Alfa de Cronbach para las dimensiones Escala de Condiciones para la mejora educativa .....	40
Tabla 9 Resultados dimensión Implicación Escuela Juan de la Cruz Domínguez .....	41
Tabla 10 Resultados dimensión Consistencia Escuela Juan de la Cruz Domínguez .....	42
Tabla 11 Resultados dimensión Adaptabilidad Escuela Juan de la Cruz Domínguez.....	42
Tabla 12 Resultados dimensión Misión Escuela Juan de la Cruz Domínguez .....	43
Tabla 13 Resultados dimensión Implicación Escuela Pedro Alessandri Vargas .....	43
Tabla 14 Resultados dimensión Consistencia Escuela Pedro Alessandri Vargas .....	44
Tabla 15 Resultados dimensión Adaptabilidad Escuela Pedro Alessandri Vargas .....	44
Tabla 16 Resultados dimensión Misión Escuela Pedro Alessandri Vargas .....	45
Tabla 17 Resumen de resultados ambos centros de Cultura Organizacional .....	49
Tabla 18 Resultados Condiciones para la Mejora Educativa Escuela Juan de la Cruz Domínguez ..	50
Tabla 19 Resultados Escala de Condiciones para la Mejora Educativa Escuela Pedro Alessandri Vargas .....	51
Tabla 20 Resumen de resultados ambos centros Escala de Condiciones para la Mejora Educativa ..	52
Tabla 21 Comparación de resultados ambos centros de Cultura Organizacional.....	53
Tabla 22 Comparación de resultados ambos establecimientos Escala de Condiciones para Mejora Educativa .....	54
Tabla 23 Resultados prueba T- Student Cultura Organizacional .....	55
Tabla 24 Resultados prueba T- Student Escala Condiciones para la Mejora Educativa .....	56
Tabla 25 Resultados correlaciones entre Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora Educativa Escuela Juan de la Cruz Domínguez.....	57
Tabla 26 Resultados Correlaciones entre Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora Educativa Escuela Pedro Alessandri Vargas .....	58

## Índice de Gráficos

---

Gráfico 1: Modelo de Denison Escuela Juan de la Cruz Domínguez .....	46
Gráfico 2 Modelo de Denison Escuela Pedro Alessandri Vargas .....	48

## Índice de ilustraciones

---

Ilustración 1 Modelo Competing Values Framework .....	22
Ilustración 2 Modelo de Sheerens .....	29
Ilustración 3 Modelo de Creemers .....	30

## Resumen

---

El siguiente trabajo de investigación busca analizar y comparar los principales rasgos de la cultura organizacional y las condiciones para la mejora educativa, otorgando estrategias de mejoras a partir de los puntos críticos identificados en base a la percepción de 41 docentes de dos establecimientos municipales, con distintos niveles de logros educativos de la Comuna de Longaví.

Se utilizó como criterio de selección los resultados SIMCE de los últimos 5 años, eligiendo un establecimiento del quintil más alto y más bajo de dichos resultados; los Docentes colaboradores de estos establecimientos respondieron 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).

Además, se utilizó una metodología cuantitativa de tipo exploratorio-descriptivo transaccional, para realizar el análisis comparativo, de medidas, de tendencia central, dispersión, correlación de datos, y test de diferencia de medias, se utilizó el software SPSS.

Los resultados que se observan a partir de la investigación esbozan una interrelación entre una cultura organizacional con mayor solidez y mejores resultados académicos.

## Introducción

---

El Ministerio de Educación promueve que en cada centro educativo se otorgue una educación inclusiva y de calidad, para alcanzar estos dos grandes objetivos se requiere de un trabajo interno organizado, constante y con lineamientos definidos; para ello, la gestión que se lleve a cabo es un punto central, es por ello que se seleccionó esta área para abordar, dado que una Gestión Educativa eficiente se encuentra directamente ligada al trabajo con la Cultura Organizacional.

Hablar de Cultura Organizacional y Condiciones de Mejora Educativa, en el país, es desconocido, no es una temática fácil de abordar por la poca información de estudios o intervenciones a nivel educativo; pero sin embargo es de vital relevancia y pertinencia abordar estos tópicos, debido a la importancia de su conexión para favorecer los resultados académicos desde la propia organización, considerando sus intereses, creencias, valores y otros aspectos propios de cada una.

La investigación busca analizar y comparar los principales rasgos de la cultura organizacional y las condiciones para la mejora educativa, otorgando estrategias de mejoras a partir de los puntos críticos identificados en base a la percepción de los docentes de dos establecimientos municipales de la Comuna de Longaví.

Lo anterior se abordará, en primer lugar con la presentación de la problematización y los objetivos, posteriormente se profundizarán las temáticas de cultura organizacional en el contexto del estudio, Modelo de Cultura Organizacional de Denison y Condiciones de Mejoras educativas, basado en el modelo de Murillo.

En el tercer capítulo se presentan aspectos metodológicos, propios de un estudio de tipo cuantitativo exploratorio descriptivo transaccional, implementándose algunos recursos metodológicos, descripción de la población y muestra de estudio, Operacionalización de las variables, fases de validación y confiabilidad.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis de resultados, para ello se utilizan técnicas estadísticas implementadas en el programa SPSS. En este apartado se da a conocer los hallazgos encontrados en primera instancia sobre Cultura Organizacional y posteriormente de Condiciones de mejora, por cada uno de los establecimientos investigados. Finalmente se realiza un análisis comparativo resaltando los puntos críticos identificados y entregando orientaciones para la mejora educativa a partir de ellos.

Por último, en el quinto capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones para ambos establecimientos educativos, respondiendo a cada objetivo planteado. De igual forma se plantean recomendaciones generales para futuras investigaciones en estos ámbitos.

## Capítulo I: Problematización y Objetivos

---

Uno de los obstáculos que en los ámbitos institucionales repercute sobre el nivel de rendimiento de los estudiantes, es sin lugar a dudas la baja gestión sobre la cultura organizacional. Durante cada año escolar, suceden acontecimientos, como celebraciones, capacitaciones, renovaciones de contratos, puesta en marcha de protocolos, etc., que de alguna u otra forma van sumando a la conformación de la identidad de cada institución, y así se va diferenciando de las otras organizaciones, a medida que va creando su propia cultura.

La buena gestión sobre la cultura organizacional favorece la adhesión y colaboración de las personas pertenecientes de la cultura organizacional en pos del cumplimiento de las metas de los establecimientos.

Por tanto, invertir tiempo laboral, en descubrir y organizar su propia cultura, es una tarea aún pendiente. Que cada colaborador se sienta parte de una determinada cultura y no desconozca el ¿Por qué? de los comportamientos institucionales, es direccionar hacia un objetivo claro, una cultura organizativa definida.

De esta forma, se pretende corroborar que los tipos de cultura son diversos según su nivel desempeño, es decir, una institución con una cultura organizativa empoderada e internalizada por sus miembros, presenta mejor rendimiento académico, versus una institución sin claridad de sus objetivos, procesos, etc., su eficiencia es más baja.

### 1.1 Preguntas de Investigación

- 1.1.1 ¿Cuál es la percepción de los docentes referente a los principales rasgos de Cultura Organización según el modelo de Denison en los establecimientos investigados?
- 1.1.2 ¿Cuál es la percepción de los docentes referente a los principales rasgos de Cultura Organizacional según el modelo de Denison en los establecimientos investigados?
- 1.1.3 ¿Qué diferencias se visualizan entre los establecimientos seleccionados en la percepción de los docentes sobre la Cultura Organizacional y las Condiciones para la Mejora educativa?
- 1.1.4 ¿Qué factores críticos se identifican en ambos establecimientos y cómo se pueden mejorar?

## **1.2 Objetivo General**

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 Longaví, Región del Maule, con la finalidad de establecer estrategias para fortalecer estos ámbitos institucionales.

## **1.3 Objetivos Específicos**

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

## **1.4 Contextualización y delimitación del problema de estudio**

La gestión educativa, debe entenderse desde una visión amplia, que puede contribuir a movilizar recursos y aspectos culturales de una mejor manera, así como lograr una mayor coherencia entre la cultura y estrategia.

Lo anterior, aporta a una mejor cohesión de sus miembros en torno al Proyecto Educativo Institucional; desde la gestión educativa se deberá considerar las estrategias para potenciar la cultura organizacional, desde las condiciones de mejoras educativas.

Al introducirse en las comunidades educativas, la pluralidad de cada una, las convierte en únicas e irrepetibles, pero con escenarios compartidos entre ellas, es allí donde nace la presente investigación, para detectar en primera instancia, desde la percepción Docente un diagnóstico interno del comportamiento en base a los rasgos de cultura organizacional y sus condiciones de mejora; posteriormente con aquella información se identificará los ejes centrales que favorecen y por otro lado los que se deben potenciar.

Finalmente, la investigación además busca corroborar lo planteado bajo el modelo de Cultura Organizacional de Denison, que manifiesta que las organizaciones que poseen mejores

resultados, se debe su trabajo desde la cultura, es decir culturas robustas con valores, creencias y procedimientos arraigados.

## Capítulo II: Revisión de la literatura

Para la creación del presente capítulo, se realizó una selección de autores y documentos desde los años 1970 a la fecha; en los buscadores google académico y Scielo.

En primera instancia se realizó una revisión general de las temáticas a abordar, para posteriormente seleccionar documentos y autores acorde a los tópicos a exponer. Los documentos seleccionados son los siguientes:

*Tabla 1: Elección de documentos revisión bibliográfica*

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Documento</b>
1979	Pettigrew. M.	On studying organizational cultures, en administrative Science Quarterly
1981	Schwartz H.	Matching Corporate Culture and business strategy organizational
1983	Martin J.	Organizational culture and counterculture.
1988	Shein E.	La cultura empresarial y el liderazgo.
1990	Shein E.	Organizational culture
1991	Denison	Cultura corporativa y productividad organizacional.
1996	Denison	What is the Difference between organizational and organizational climate? A Natives Point of view on a Decade of Paradigm Wars
1999	Hofstede G.	Culturas y organizaciones. El software mental
1999	Dávila M.	Cultura en organizaciones latina: elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales.
2001	Denison	Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?
2003	Denison	Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the World?
2003	Marcone	Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional.
2004	Sepúlveda F.	El modelo Competing Values Framework y el diagnóstico de la cultura organizacional.
2004	Murillo F.	Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar.
2006	Cameron & Quinn	Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework
2007	Uribe M,	Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de fundación Chile.
2007	López M.	Aproximaciones teóricas al concepto de cultura organizacional
2008	Sánchez S.	Las organizaciones que aprenden: Una comunidad de trabajo para alcanzar las metas propuestas.
2008	Murillo F.	Hacia un modelo de eficacia escolar. Estudio multinive sobre los factores de eficacia en las escuelas españolas.
2009	Bonavia	Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison.
2012	Murillo	Mejora de la eficacia escolar en Iberoamérica.
2015	Murillo	Mejora de la escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas
2016	Camarena	La cultura organizacional y el liderazgo en una empresa orientada a la excelencia.
2016	Bonavia	Estudio piloto de la validez convergente de la adaptación española de Denison.
2016	Camarena J.	La organización como sistema: El modelo organizacional contemporáneo.
2018	Cancino	Validación de la escala de cultura organizacional de Denison (DOCS) en organizaciones educativas en Chile

Fuente: Elaboración propia

## 2.1 Cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional influye directamente en el desempeño de las organizaciones, es así, que ha adquirido relevancia de estudio, por diferentes autores, para fomentar mejoras laborales que repercutan en la productividad.

En los años 70, comienzan las primeras definiciones conceptuales sobre cultura organizacional, comprendiéndose para Pettigrew (1979) como un “sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (p.579).

Es a partir de la década de los ochentas, sin embargo, cuando surge el auge de esta temática, según los autores Dávila y Martínez (1999), esto ocurre por dos razones primordiales, en primer lugar un fuerte aumento de la competencia entre las organizaciones y apertura de nuevos mercados a nivel internacional y un cambio paradigmático en el mundo académico, debido al interés por la competitividad, se visualizó la cultura organizacional como factor relevante para direccionar el comportamiento institucional acorde a las necesidades y objetivos de las empresas.

Posteriormente, se van sumando nuevas concepciones de este término, aportando nuevas ideas como el de Shwartz y Davis (1981) que entienden como cultura organizacional “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización”. (p.33) Estas opiniones comienzan a encaminar el abordaje de cultura organizacional, a nivel de líderes, en torno a las conductas sociales de sus integrantes y cómo estructurarlas en beneficio de las organizaciones.

De esta forma, la cultura organizativa responde a un compartir de principios entre todos los integrantes de una institución, siguiendo un fin en común, o bien siguiendo patrones de comportamiento que determinan resultados o rendimiento, a nivel general.

El autor Schein (1988) aporta con ideas en relación a la importancia de estos patrones determinados, en los grupos humanos, los cuales se van enriqueciendo entre los mismos, señalando:

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 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); se destaca esta última definición como una de las más aceptada y reconocida, hasta en la actualidad.

Los aportes de Schein (1988), enfatizan en la cultura, en la capacidad de los seres humanos de aprender a adaptarse a ciertas situaciones a favor de un bien común, y a la vez de compartir con otros para poder integrarse en los procesos internos de las organizaciones; tarea que no es fácil, dada por la complejidad humana, de tener distintos valores e intereses que radican en logro de objetivos individuales y de su propia supervivencia.

Martín y Siehl (1983) contribuyen en torno a los cambios que sufren las organizaciones, ya sean espontáneos o intencionados por la autoridad, o por causa de subculturas que podrían ayudar a reforzar la cultura. Para generar estos cambios, hacia los intereses de la institución, deberá responder desde los propios intereses individuales y conducirlos en dirección de los objetivos instituciones, lo que requerirá de un liderazgo empoderado de los principios que constituyen la propia cultura en cuestión.

El construir caminos en una misma dirección, es formar cultura organizativa en un lugar específico; como manifiesta Denison (1996) “el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo” (p.624). Por tanto, la importancia radica en el aprendizaje en conjunto, mediante la socialización que van creando normas de comportamiento y de pensamiento global en el ámbito laboral; normas que son conformadas desde los intereses instituciones como individuales para generar ambientes de producción beneficiosos.

Por otra parte, Camarena (2016), citando a Morgan (1996), expone que a través de los valores, las creencias, las normas y otros modelos de significados son los que guían el actuar de las organizaciones. “Esta concepción se observa en las estructuras, las reglas, las políticas, los objetivos, las descripciones de tareas y las operaciones que se interpretan como puntos de referencia el modo de pensar de las personas así como las formas de comunicación inherentes en la organización”.

El aprendizaje institucional pasa a ser un punto clave para obtención de adecuados resultados, según Valdés (2004), explica que este aprendizaje mancomunado se inicia a partir de la misma trayectoria de la institución “su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, tomas de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura. Es una suma de aprendizajes internos que se desarrollan y se transmiten hacia los nuevos integrantes de los centros laborales como procesos correctos de actuación.

Según Hofstede (1999), citado por López (2007) “es una programación mental que los hace predecibles en algunos comportamientos. Sin embargo, no se pueden generalizar los comportamientos de los individuos debido a que no todos actúan de la misma manera frente al mismo estímulo, o también no siempre todos los individuos actúan de forma diferente” (p.33). A pesar de esta última particularidad, la cultura organizativa se va transmitiendo e imponiendo como significados, personalidad, acciones y formas de actuación propia y consecuente a cada organización, y a su vez que estas características grupales los diferencien de otras instituciones.

Ahora bien, posterior a esta construcción que nace de las propias instituciones, la pregunta es ¿Cómo se mantiene una cultura?, considerando las entradas y salidas de funcionarios, los cambios a nivel de sociedad y avances como los tecnológicos que han ido modificando estructuras y formas de trabajos en los últimos tiempos; por tanto ¿Cómo medimos una eficiente cultura organizativa?, las respuestas a estas y otras interrogantes no son fáciles de exponer, debido a que existen distintas corrientes y miradas que apuntan a estos ámbitos, lo que no cabe duda es la importancia de la cultura organizacional, la cual se vincula con indicadores relevantes como es la retención de empleados, la satisfacción laboral, la creatividad e innovación, ventaja competitiva y el desempeño financiero.

Lo anterior se enfatiza con la historia de la humanidad que ha manifestado cambios constantes y transformaciones según los contextos social, político, económico y tecnológico; Camarena (2016), citando a Coleman (1999) ve a las organizaciones como sistemas complejos adaptativos que han evolucionado conjuntamente a su medio ambiente, debido en parte al comportamiento organizativo de sus participantes.

La organización se manifiesta como efectiva en el momento que se obtiene el compromiso de sus integrantes en todas las actividades ejercidas en el interior de la institución. Denison, (1991) citado por López (2007). A su vez, se hace necesario que la cultura sea dinámica y flexible ante los cambios de la sociedad (pp.178-179)

En un último punto, es interesante mencionar una definición ligada al ámbito educativo, expresada por Marcone & Martín (2003) como:

“un sistema de creencias y valores esenciales, que orientan dan sentido y coherencia a los esfuerzos colectivos, creando las condiciones necesarias para la emergencia del compromiso grupal en pos de objetivos educativos, desarrollándose y consolidándose, a través del tiempo, mediante lenguajes, rituales e historias de la organización escuela” (pag.73).

En conclusión, a partir de las anteriores definiciones, la cultura organizacional se comprende como un producto interno que se puede manipular, mediante el liderazgo, para la resolución de conflictos, cubrir necesidades y generar aprendizajes que favorezcan la estabilidad de la producción organizacional.

## 2.2 Modelos de cultura organizacional

A continuación se explicarán tres modelos que abordan la cultura organizacional bajo la perspectiva de integración. En primer lugar el modelo de Denison (Denison 2000), en segundo lugar el modelo complejo de organizaciones (Shein 1990) y en tercer lugar el Modelo Competing Values Framework (Cameron y Quin 2006).

### 2.2.1 Modelo de Cultura Organizacional de Denison

El modelo de Denison DOCS<sup>1</sup>, en uno de los instrumentos más utilizados en el análisis de cultura organizacional que será parte de esta investigación, Bonavia (2016) “Se trata de un modelo teórico de corte conductual que otorga gran importancia a los beneficios obtenidos por la organización”. Este modelo fue diseñado para ser utilizado a nivel empresarial y posterior a variadas revisiones científicas acerca de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional, como se plantea, también, en esta investigación.

En un instrumento estandarizado desarrollado para la medición y evaluación de la cultura organizativa, además plantea una representación gráfica de los resultados que hace más llamativa su interpretación y se encuentra disponible, para ser utilizada sin fines comerciales con permiso de su autor, no estando sujeta a limitaciones comerciales.

El objetivo es identificar las fortalezas y debilidades de una institución, principalmente los valores que potencian o disminuyen su efectividad, y así actuar para mejorar el rendimiento de la institución.

De acuerdo sus autores, este modelo ha sido aplicado a más de 700 organizaciones públicas y privadas de diversos países, existiendo publicaciones teóricas de sus resultados y efectividad.

Este modelo agrupa 12 subescalas en 4 dimensiones o rasgos culturales, que se describen a continuación:

#### 1) Implicación (Involvement)

Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan capacidades humanas a todos los niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización.

- Empowerment (Empoderamiento): Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.
- Trabajo en equipo: El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzo del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.
- Desarrollo de capacidades: 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.

---

<sup>1</sup>Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison

## 2) Consistencia:

Las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos, de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad.

- Valores centrales: Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas.
- Acuerdo: Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren.
- Coordinación e integración: Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes.

## 3) Adaptabilidad

Las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios.

- Orientación al cambio: La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios.
- Orientación al cliente: La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. La organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.
- Aprendizaje organizativo: La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.

## 4) Misión

Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro.

- Dirección y propósitos estratégicos: Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización.
- Metas y objetivos: A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo.
- Visión: La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares y

captura los corazones y las mentes de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección.

### 2.2.2 Modelo Complejo de Organizaciones

Este modelo diferencia cuatro categorías de cultura entre las cuales se encuentra inserta la cultura organizacional: estas son Macrocultura, Cultura Organizacional, Subcultura y Microcultura.

La cultura se observa como un patrón de suposiciones básicas compartidas entre los miembros de una organización, y cuyos elementos se encuentran en tres niveles:

- Nivel 1 (Artefactos): definidos como las estructuras y procesos organizativos observables, como entorno físico y social, espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.
- Nivel 2 (Creencias y valores): definidos como los principios sociables, filosofías, estándares y metas con valor intrínseco; que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.
- Nivel 3 (Valores subyacentes o supuestos): expresados como las representaciones de las creencias, pensamientos, sentimientos y percepciones que se tienen acerca de la conducta de la organización.

De acuerdo a lo planteado por el autor, estos niveles no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional.

Por otra parte, permite la integración interna en el afianzamiento de sus procesos de adaptación, para funcionar como un sistema social.

“Lenguaje común y categorías conceptuales, si el grupo no puede comunicarse ni entenderse bien, el grupo es imposible. Límites, grupales y criterios para la inclusión y exclusión, conceso común sobre quienes están dentro y quienes fuera. Poder y jerarquía, es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivo. Intimidad amistad y amor, relaciones iguales y entre los sexos. Recompensas y castigos, todo grupo debe saber cuáles son ideología y religió”. Schein (1988, p.79).

Es fundamental dentro de este modelo el valor que existe en los elementos de cada organización que la hacen más eficientes que otras y es allí donde el aporte individual y las relaciones entre los colaboradores influyen en sus resultados.

### 2.2.3 Modelo de Valores en Competencias

Este modelo se encuentra basado en el Modelo de Valores en Competencia (*Competing Values Model, CVM*) implementado por Quinn y Kimerly en el año 1984, Sepúlveda (2004) se ocupa de explorar las estructuras profundas de la organización, medios de acuerdo, motivaciones, supuestos básicos entre otros; la propuesta contempla cuatro tipos de cultura: de grupo, de desarrollo, jerárquica y racional, con la finalidad de diagnosticar y facilitar cambios organizacionales, pág. 9.

La versión más reciente de este modelo desarrollada por Cameron y Quinn en el año 2006, presenta seis tipos, características dominantes, liderazgo organizacional, administración de los empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterio de éxito que dan cuenta del tipo de cultura de una organización, a partir de cuadrantes por dos ejes continuos, control y flexibilidad, foco externo y foco interno.

Ambos autores proponen cuatro tipos de cultura dominantes:

- **De Clan:** Este da importancia a la flexibilidad y orientación interna, enfatiza el trabajo en equipo basado en creencias y valores. El líder cumple un rol protector y tutor de todos. Mantiene preocupación por los clientes y está orientado a las personas.
- **Adhocrática:** La importancia radica a la flexibilidad y estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto. El líder es considerado como innovador, creativo y con apertura para asumir riesgos. Se da énfasis al crecimiento, liderazgo y la adquisición de nuevos recursos.
- **Jerárquica:** Presenta una orientación hacia lo interno, busca estabilidad y control. Se rige por la eficiencia, cumplimiento de procedimientos y procesos establecidos. El líder asume el rol de coordinador y organizador, manteniendo la eficiencia.
- **Mercado:** Tiene una orientación a resultados, logro de objetivos, imagen y éxito. Sus colaboradores son competitivos, agresivos y orientados al cumplimiento de metas. Los líderes son controladores, duros y exigentes. Se basan en alcanzar mayor participación y posicionamiento en el mercado.

Ilustración 1 Modelo Competing Values Framework



Fuente: Cameron y Quinn (1999)

### 2.3 Medición Cultura Organizacional y Aplicación DOCS, contexto nacional

A nivel nacional, la cultura organizacional ha sido descrita mediante los cambios negativos o positivos en el desempeño de las organizaciones, existen diversos instrumentos utilizados para medir Cultura de las Organizaciones a nivel internacional, entre ellos podemos mencionar los siguientes: *Scaq Shool Culture Assessment Questionnaire* por Sashkin y Sashkin, (1990); *Inventario de Cultura Organizacional Innovadora* por Reyes & Zambrano, (1991); *Diagnóstico de la Cultura Organizacional* de Harrison & Stokes, (1992); *Cuestionario de Cultura Organizacional*, García (1994); *Organizational Culture Survey* de Denison, (1999).

A nivel educativo, nacional, existen pocos estudios al respecto, porque ha sido un tema emergente, sin muchos antecedentes en su trayectoria. “Es necesario señalar que en nuestra realidad, y específicamente en el ámbito educativo español y chileno, no existe un instrumento que nos permita obtener evidencias de los diversos aspectos implícitos en la cultura de la organización educativa” Marcone & Martín (2003)

De acuerdo a la información recopilada, se han realizado investigaciones de esta materia en el Instituto de Investigación de desarrollo Educacional de la Universidad de Talca; de igual forma existen investigaciones a nivel nacional realizadas por profesionales que cursan programas de magíster y/o doctorados.

## **2.4 Medición cultura organizacional**

En conjunto a instrumento presentado anteriormente, es posible encontrar en la literatura otros para medir la cultura organizacional, en su mayoría provenientes de países anglosajones; Bonavia, Prado y otros (2010) manifiestan:

Para una revisión de estos instrumentos pueden consultarse, entre otros: Price y Mueller (1986) que revisan cerca de 300 medidas de diferentes constructos organizacionales incluida la cultura; Ashkanasy, Broadfoot y Falkus (2000) que hayan 18 escalas publicadas sólo en el período que oscila entre 1975 y 1992; la revisión realizada por Scott, Manninion, Davies & Marshall (2003) sobre herramientas para la evaluación de la cultura organizativa y el clima, en especial referidas a los hospitales y ambientes médicos; o la realizada por Kimberly & Cook (2008) también sobre diferentes constructos organizacionales e instrumentos de medición. (pag.2 -18)

## **2.5 Eficacia Escolar**

En eficacia escolar, desde los años 90, se vislumbra la inexistencia de una teoría explicativa de la realidad institucional Murillo (2008), “un modelo que recoja qué se sabe gracias a los resultados de la investigación y cuáles son los caminos que deben recorrerse aún, que ayude a la toma de decisiones por parte de administradores, directivos y docentes, pero que también oriente el trabajo de los investigadores en eficacia escolar”. Con los años se ha ido complementando este concepto, en investigaciones nacionales como internacionales, que ya no abarca el concepto de eficacia escolar de forma aislada, sino que es complementado con otras gestiones internas que contribuyen a su finalidad.

Se puede determinar una escuela como efectiva cuando las prácticas directivas y docentes lo reflejen, cuando el equipo directivo favorezca y cree un clima organizacional de apoyo, promuevan objetivos comunes, haga partícipe a los docentes en las decisiones y sea parte del proceso de planificación y monitoreo. Por el contrario, cuando los directivos dan bajo apoyo a los docentes, no declara metas y objetivos, no promueve el trabajo en equipo, trabajan de manera paralela y aislada demuestra que la escuela no es efectiva. Uribe (2007) citando a Raczynski (2005)

En el año 2004, el autor Javier Murillo, destacado en esta temática elabora un estudio sobre una nueva línea investigativa llamada Mejora de la Eficacia Escolar (desde ahora llamada MEE), es así que crea un marco conceptual a partir de una revisión de diferentes tradiciones

teóricas educativas, y el estudio de una serie de experiencias de mejora de la eficacia escolar de ocho países de Europa. A continuación, se dará a conocer las conclusiones más relevantes. Esta línea investigativa abarca de manera integral la eficacia y la mejora educativa, desde un enfoque teórico práctico, es decir, dónde y cómo ir, con el fin de apoyar a las instituciones educativas a cambiar para conseguir sus metas.

#### Teoría del Currículo:

- Eficacia escolar debe preocuparse de los resultados a largo plazo, como las carreras de los profesionales.
- En relación al currículo, éste debe ser utilizado como un sistema de retroalimentación: definición de las metas y evaluación de su logro.
- 

#### Teoría del comportamiento:

- La cultura escolar, las experiencias escolares previas y el contacto con los docentes incide en el rendimiento.
- Los procesos de cambio en las escuelas están influidos por la estructura de metas y recompensas, el papel y las relaciones de poder y el sistema para comunicar resultados.
- El comportamiento activo de los profesores y el uso de procedimientos de autoevaluación son esenciales para mejorar las escuelas.
- Los profesores son centrales en los procesos educativos.

#### Teoría de la organización:

- El cambio en las escuelas necesita liderazgo.
- Es necesario tener una visión, metas compartidas y consensuadas acerca de lo que se espera.
- Los docentes deben colaborar, estar comprometidos y participar en la gestión y en la toma de decisiones.
- Los cambios deben estar planificados y tener previsto su análisis de evaluación.
- Los procesos de mejora deben ser parte de la vida cotidiana de las instituciones.

#### Teoría aprendizaje organizativo:

- Se caracteriza por el aprendizaje continuo y participativo.
- El compromiso con el trabajo y la responsabilidad.
- El trabajo en equipo y en grupos diversificados.
- Es posible cuando se crea y se obtiene amplia información del contexto educativo.

En relación al análisis práctico de este estudio se concluye que el contexto debe ser considerado en la toma de decisiones, como bien lo afirma variados autores, lo que debe ser determinante a la hora de implementar modelos y/o reformas, ya que deben poseer los ajustes necesarios a cada institución. Otro punto concluyente de la investigación es la importancia

de un cierto grado de autonomía para la MEE, diferenciados para los distintos actores de la comunidad educativa.

A partir de la línea ya mencionada, quedan atrás los modelos unilaterales jerarquizados y las iniciativas de innovación caracterizadas por su enfoque de “arriba abajo” de las décadas de los 60 y 70 que fracasaron, ya que no demostraron sustentabilidad en el tiempo.

A partir del siglo XXI, se han distinguido cinco factores que se rescatan desde los aprendizajes vivenciados en la trayectoria de eficacia y mejora educativa, que apuntan a incidir de forma directa en los procesos de enseñanza aprendizaje.” Es decir, que más allá del foco específico que un plan de mejora asume, se observan ciertas regularidades en los modos en los que operan algunas condiciones para su correcta implementación y sostenibilidad” Murillo & Kricesky (2012).

a) La colaboración y trabajo en red

En este sentido, los hallazgos encontrados por la investigación determinan que aquellas escuelas con un elevado nivel de colaboración entre docentes potenciaban un buen clima de trabajo, la posibilidad de desprivatizar la práctica y compartir las dificultades de enseñanza con colegas, a la vez fomentaba una buena predisposición hacia la innovación. Algunas características destacadas son: Procesos sistemáticos y rigurosos de análisis y reflexión sobre la práctica docente, espacios de trabajo colaborativo destinados a mejorar los procesos, fuerte sentido de pertenencia, etc.

b) La escuela y la comunidad

La mejora educativa desde la comunidad, requiere de la implicación<sup>2</sup> de la escuela, conducir un proceso desde el interior de la comunidad en dialogo con su contexto inmediato que comprenda analizar las dificultades presentes en el centro escolar, dar respuestas a las problemáticas sociales, culturales y/o económicas, contar con el apoyo y la ayuda de la comunidad y establecer redes de cooperación para el desarrollo de proyectos en conjunto.

c) Liderazgo

Citando a los autores Bolívar, Yáñez & Murillo, (2015), tres estilos de liderazgo han evidenciado mejoras educativas, estos son:

1. Liderazgo distribuido: En este sentido, este estilo aprovecha las habilidades de los otros en un objetivo común, de tal forma que el liderazgo no se impone, se visualiza un mayor grado de participación y compromiso en la escuela.

---

<sup>2</sup> Escuela que participa activamente en la comunidad en la que está inserta, salvaguardando una mirada introspectiva que le permite estar en contacto con sus necesidades.

2. Liderazgo para el aprendizaje: Este estilo se enfoca en mejorar el aprendizaje del alumnado, del profesorado y de la propia organización; es así que debe fomentar los espacios para discutir, establecer y comunicar los objetivos de aprendizaje, enmarcar el logro de estos objetivos en la vida de la escuela, articular la relación entre las estrategias de enseñanza y los aprendizajes alcanzados, registrando y analizando los datos.
3. Liderazgo para la justicia social: La comunidad educativa trabaja en contra de las desigualdades y por el desarrollo de una sociedad más justa, es un liderazgo más bien ético y actitudinal que técnico. Se caracteriza por trabajar en el cambio cultural de la escuela, potenciar el desarrollo personal, social y profesional de todos los miembros de la comunidad, promover la colaboración entre escuela y familia, etc.

d) Foco en la enseñanza y en el aprendizaje

Se centran en lo pedagógico, dando gran importancia a las prácticas de enseñanza y los procesos de aprendizaje; por tanto, debe fomentarse y considerarse un desarrollo de altas expectativas, normas culturales entre los miembros de la comunidad, el uso de datos para identificar fortalezas y debilidades organizativas, invertir en el desarrollo profesional y personal, etc.

e) Rendición de cuentas y responsabilidad

En este último factor, es necesario mantener un proceso de rendición de cuentas interno que sea de utilidad para responder a la rendición de cuentas externas, que son solicitadas a nivel ministerial; se debe procurar un sentido de responsabilidad docente ante el proceso de aprendizaje, no culpabilizar al alumnado por sus fracasos, generar valores y expectativas compartidas para acordar los estándares de desempeño, sistematizar rutinas e internalizar la presión en mejorar para desarrollar culturas de aprendizaje docente.

## 2.6 Modelos de eficacia escolar

A continuación se presentan tres autores y sus respectivos modelos que contribuyen a la mejora escolar.

### 2.6.1 Modelo de eficacia escolar de Murillo

Para el apoyo institucional hacia el desarrollo de organizaciones eficientes, se ha diseñado un modelo que ofrece una visión comprensiva de todos los factores que pueden promover o dificultar la mejora de la eficacia escolar.

Este modelo de eficacia escolar, se elabora, a partir de una adaptación del modelo europeo a la realidad social y educativa de Iberoamérica, en donde participaron cinco equipos de investigación de los países Chile, España, México, Perú y República Bolivariana de Venezuela.

El autor, busca saber qué características poseen las escuelas y las aulas que consiguen que todos sus estudiantes aprendan, Murillo (2005).

Algunas características propias del modelo son:

- ✓ El modelo no es prescriptivo, solo aporta ideas para el debate.
- ✓ Sus aportaciones orientan en la elaboración de planes de formación.
- ✓ Contribuye a la elaboración de propuestas de evaluación de centros centrados en el cambio escolar.

A partir de la década de los 70, en donde se iniciaron las primeras investigaciones sobre eficacia escolar, se ha discutido la necesidad de relacionar la teoría y los resultados de investigación con la práctica educativa Creemrs & otros (2007), citado por Murillo, F. (2011)

Como se mencionó anteriormente, en la década de los 90, el movimiento teórico-práctico de mejora de la escuela, por su parte, busca poner en marcha procesos de cambio para que un centro pueda incrementar su calidad y, con ello, el desarrollo de sus estudiantes. Simplificando se podría decir que la eficacia escolar es una línea de investigación empírica más preocupada por la teoría que por la práctica, mientras que la mejora es un movimiento de carácter práctico que busca, más que cambiar, conocer el Por qué del cambio, Murillo F., (2011).

## 2.6.2 Modelo de Sheerens

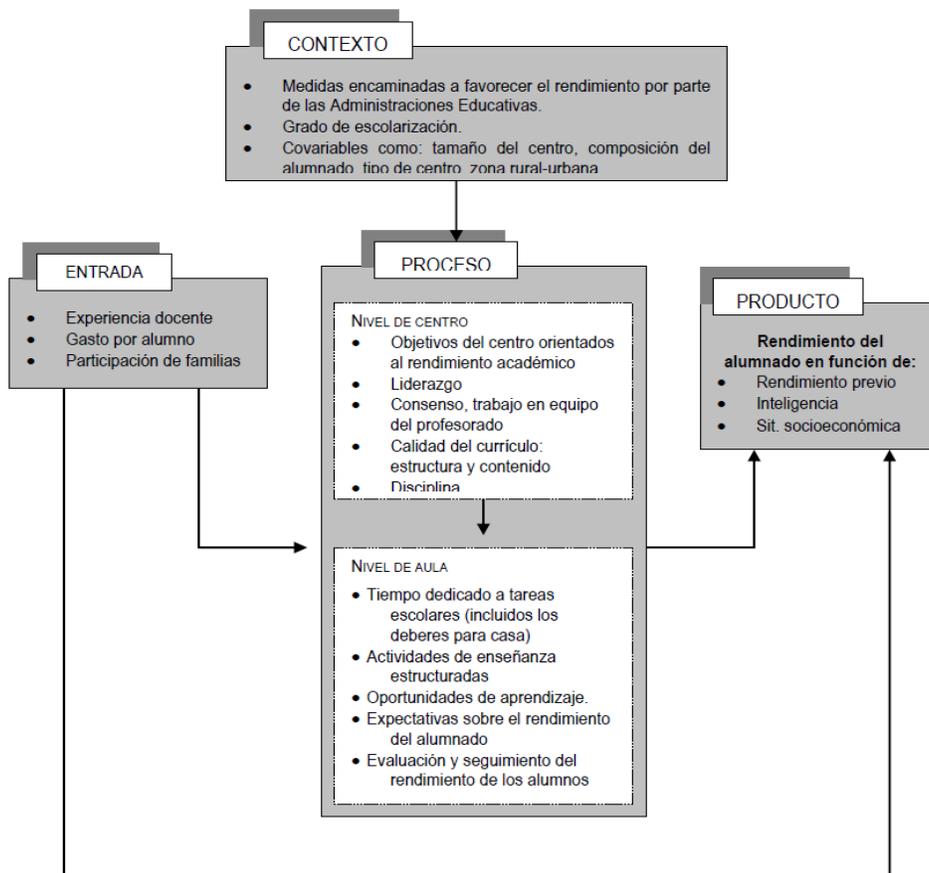
El modelo de Sheerens está basado en un sistema en el cual se considera un conjunto de indicadores los cuales permiten determinar cuantitativamente el funcionamiento del centro escolar con el fin de medir la eficacia de este. Específicamente, los indicadores en los cuales Sheerens se enfoca son el de contexto, de entrada, de proceso y de producto. En el desarrollo del modelo de eficacia escolar el autor Sheerens decidió centrarse en una propuesta de indicadores de proceso.

Un indicador de proceso permite medir el desempeño escolar desde un punto de vista del curriculum, estructura organizacional y clima de centro educativo, además, con el uso del indicador es posible determinar las explicaciones hipotéticas con respecto a ciertas preguntas relevantes tales como porque ciertos colegios o sistemas escolares tienen mejores resultados que otros.

El modelo propuesto por Sheerens está conformado por 4 niveles los cuales se describen a continuación:

1. El alumno individual, nivel básicamente conformado por el modelo de Carroll (1963).
2. El nivel del aula, conformado por los profesionales que están en interacción directa con los alumnos. Este nivel está conformado por los cuatro elementos del modelo de Carroll potencialmente controlados por el profesor: Calidad (oportunidad para aprender, tiempo dedicado a la tarea y comportamientos eficaces del profesor), Adecuación (nivel de dificultad de la materia), Incentivo (estimulación de la motivación para aprender) y Tiempo dedicado a la tarea.
3. El centro educativo y directivo. Aquí destacan dos elementos: Los recursos humanos (establecimiento de metas y que éstas sean compartidas por todo el personal del centro, el liderazgo instructivo, la selección y formación del profesorado); y las características de la organización escolar (coordinación, organización de la jornada lectiva y uso del personal de apoyo).
4. El nivel del contexto, nivel superior al centro, que incluye la comunidad, el distrito escolar, y resto de Autoridades educativas. Allí se mencionan las relaciones con los padres y la comunidad local, el distrito escolar, los programas especiales y la financiación de la escuela definida por los gobiernos federal y estatal.

Ilustración 2 Modelo de Sheerens



Fuente: Scheerens (1990:73)

### 2.6.3 Modelo de Creemers

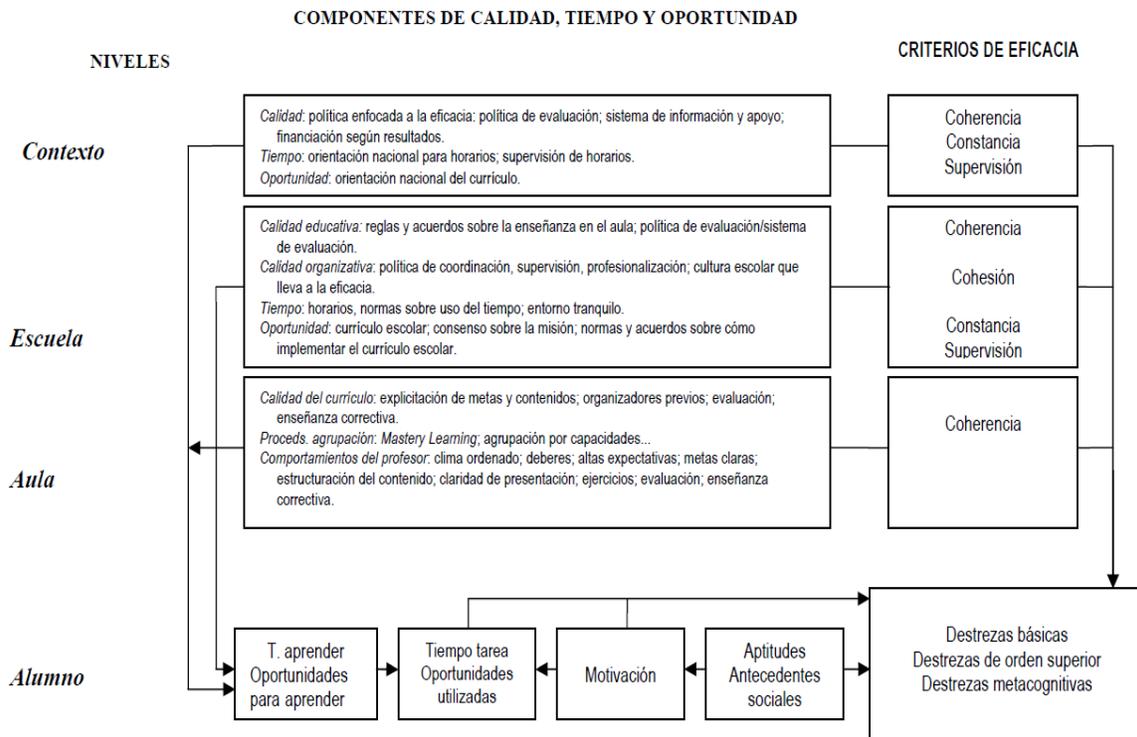
El modelo de efectividad escolar de Creemers está basado en un modelo de eficacia docente el cual se centra más en la efectividad del aula, debido a que existe evidencia empírica con respecto a la influencia que tienen la mayoría de los factores de este nivel sobre los resultados de los alumnos. En el modelo se distinguen los siguientes 4 niveles:

1. Nivel del alumno: el rendimiento de los alumnos está determinado por sus antecedentes, motivación y aptitudes. Sin embargo, hay otra serie de factores personales que también afectan. Entre ellos destacan el tiempo dedicado a la tarea y las oportunidades para aprender.
2. Nivel del aula: los resultados de la educación están determinados por las variables tiempo, oportunidad y calidad de la enseñanza. Partiendo de la teoría y de la investigación empírica, es posible seleccionar características de los tres componentes

de calidad de la instrucción de aula, currículo, procedimientos de agrupación y comportamiento del profesorado.

3. Nivel de escolar: Los factores escolares del modelo de Creemers también se agrupan bajo los apartados de calidad de la enseñanza, distinguiendo los aspectos educativos y los organizativos, tiempo y oportunidad para aprender.
4. Nivel de contexto: corresponde a los componentes de calidad, tiempo y oportunidad para aprender.

*Ilustración 3 Modelo de Creemers*



Fuente: Creemers (1994:10)

## Capítulo III: Marco Metodológico

---

### 3.1 Marco contextual de la investigación

En este capítulo incluye aspectos importantes del trabajo de investigación. La metodología de la investigación, según Vara (2010), se considera la elaboración del diseño y el proceso de producción de datos, el cual incluye la selección de muestra, la instrumentación y el análisis p.93.

Por tanto, a continuación, se presentan los siguientes puntos: Relación problema, objetivos, Definición del tipo y diseño de investigación, Descripción de la población y muestra, Operacionalización de las variables, Técnicas e instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de información, Fases de validación y confiabilidad.

Mediante la investigación, se pretende describir la cultura organizacional de dos establecimientos educativos, con distintos niveles de logro, según resultados SIMCE, con el fin de visualizar y describir las características y condiciones de mejora que conllevan a sus resultados actuales.

Por tanto, se busca evidenciar aquellas prácticas que favorezcan el desarrollo cultural en las instituciones y a su vez identificar los factores condicionantes para la mejora educativa; de este modo, es posible orientar en la toma de decisiones, a los equipos directivos, en su responsabilidad como gestores y líderes de las prácticas educativas que favorezcan una cultura efectiva.

### 3.2 Relación problema, objetivos y la opción metodológica

La problemática que se plantea en la presente investigación, nace desde la necesidad de unificación de criterios o características propias de una eficiente cultura organizacional, que pueda servir de guía para los líderes de instituciones educativas y con ello conseguir mejoras en sus prácticas y decisiones.

A través del estudio, se busca evidenciar, desde la percepción docente, la relación entre los rasgos de cultura organizacional de instituciones educativas, con sus respectivos resultados académicos; considerando factores comunes de actuación y comportamiento a nivel organizacional.

Por tanto, se compararon dos establecimientos de la misma dependencia, que mostraron diversidad en sus logros educativos, estableciendo una vinculación entre la identificación de rasgos de una cultura organizacional y orientación a la mejora educativa.

### 3.3 Definición del tipo y diseño de la investigación

Hernández Sampieri R. (2006), plantea que se entiende por diseño de investigación, todo plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. El diseño de

investigación, guía al investigador en lo que debe hacer para alcanzar los objetivos que se han planteado y a la vez dar respuestas a las preguntas de investigación.

La investigación es de naturaleza cuantitativa de tipo exploratorio-descriptivo transaccional. Siguiendo con Hernández Sampieri R. (2006), el estudio cuantitativo se utiliza en la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico de las distintas variables. Para efectos de este estudio, se compararán dos instituciones educativas, de la misma dependencia y distintos niveles de logro.

El estudio es de naturaleza descriptiva, según Arias, Fidias (2004), consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos que se refiere (p.22). Siguiendo esta línea, la investigación realiza una comparación descriptiva de los rasgos de la cultura organizacional de dos establecimientos educativos y su relación con las características de eficacia escolar.

### **3.4 Descripción de la población y muestra**

En el estudio, la población objetivo está constituida por 18 establecimientos educacionales de la comuna de Longaví, ciudad de Linares, región del Maule.

Dicha población está seleccionada de acuerdo a los siguientes criterios.

- Dependencia: Se abarcarán establecimientos educacionales de dependencia Particular Municipal.

Debido a la imposibilidad de abordar el total de la población objetivo por razones de tiempo, distancia, ubicación de los establecimientos educacionales y disponibilidad de atención de los docentes para responder dos cuestionarios, se trabajará con una muestra significativa de dos establecimientos, para realizar el análisis un comparativo.

La muestra corresponde a un colegio que se encuentra entre el 25% inferior de resultados SIMCE y otro colegio entre el 25% superior de resultados SIMCE, con puntajes sostenidos en el tiempo durante los últimos 5 años en esta medición. Además, ambos establecimientos contemplan los mismos niveles educativos, de enseñanza preescolar a octavo básico.

De acuerdo a lo anterior expuesto, los establecimientos son:

- Escuela Juan de la Cruz Domínguez G.
- Escuela Pedro Alessandri Vargas

Tabla 1: Resultados de los últimos 5 años, de puntajes promedio 4° básico SIMCE, de establecimientos Municipales de la Comuna de Longaví

<b>RBD</b>	<b>Establecimiento</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>X</b>
3355	Escuela Gabriela Mistral	240,5	241,5	246,5	209	228,5	233,2
3349	Escuela Juan de la Cruz Domínguez	238,5	233	255,5	236,5	224,5	237,6
3376	Escuela Marcela Paz	274,5	233	243,5	242,5	216	241,9
3362	Esc. Gabriel Benavente Benavente	267	226	272	242,5	238,5	249,2
3352	Esc. Anselmo del Carmen Tapia Loyola	239	249,5	240	259,5	274,5	252,5
3371	Esc. Paula Jaraquemada	239,5	263	264	246	252	252,9
3381	Esc. Ángel Cruchaga Santa María	243,5	278	231	263,5	256,5	254,5
3366	Escuela Carlos Montero Jaramillo	202,5	283	285,5	239	281	258,2
3364	Escuela Luis Pereira Iniguez	228	240,5	280,5	274	272,5	259,1
3359	Liceo Laura Urrutia Benavente	243,5	257	271,5	262,5	267	260,3
3361	Escuela Francisco Urrutia Urrutia	267	250,5	276,5	270	251,5	263,1
3365	Esc. María Ambrosia Tapia Méndez	264	254,5	249	261,5	288	263,4
3368	Escuela Juan Segundo Muñoz Briones	255	314,5	243	254	253	263,9
3356	Escuela Cardenal José María Caro	262	263,5	287	268,5	243	264,8
3358	Escuela José Miguel Carrera	271,5	240,5	260,5	257,5	314	268,8
3382	Escuela Pedro Alessandri Vargas	275	279	259,5	254,5	277	269
3354	Esc. Onofre Vásquez Norambuena	271	274	267	248	291	270,2
3353	Escuela Roberto Opazo Gálvez	260,5	267	281,5	297	278,5	276,9

Fuente: Agencia de la Calidad

Elaboración propia

Por tanto, para trabajar en base a los objetivos de investigación, se tomó una muestra en cada uno de los establecimientos, compuesta de la siguiente forma:

Tabla 2: Total docentes, docentes encuestados y porcentaje de cobertura de cada establecimiento

Establecimiento	Total Docentes	Docentes encuestados	% de Cobertura
Escuela Juan de la Cruz Domínguez G	39	21	54%
Escuela Pedro Alessandri Vargas	21	20	95%

Fuente: Elaboración propia en base a información de Agencia de Calidad, 2018.

### 3.5 Operacionalización de las variables

El cuestionario aplicado de Cultura Organizacional de Denison, está compuesto por 4 dimensiones y 12 subdimensiones.

Para evaluar condiciones para la Mejora Educativa, se utilizó una adaptación a las dimensiones propuestas por Murillo, por tanto, se consideró una escala que complementa el cuestionario de cultura organizacional.

Tabla 3 Operacionalización variable Rasgo de Cultura Organizacional

Dimensión	Definición conceptual	Subdimensión	Definición conceptual	Indicador
Implicación	Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, desarrollan capacidades humanas.	Empoderamiento	Los colaboradores tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo.	Puntaje promedio de los ítems 1 al 15
		Trabajo en equipo	Desarrollo de las labores en cooperación hacia objetivos comunes.	
		Desarrollo de capacidades	Inversión continua del desarrollo de las competencias y habilidades de los colaboradores.	
Consistencia	Es una potente fuente de estabilidad e	Valores centrales	Compartir de valores que crean sentimiento de identidad y un	Puntaje promedio de los

	integración interna resultado de una visión compartida y conformidad.		conjunto claro de expectativas.	ítems 16 al 30
		Acuerdo	Los colaboradores tienen la capacidad de lograr acuerdos en temas esenciales y reconciliar diferencias.	
		Coordinación e integración	Trabajo colaborativo entre las distintas áreas de la institución.	
Adaptabilidad	Las organización se adapta toma a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores e introducen cambios	Orientación al cambio	La institución tiene la capacidad de interpretar el entorno, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios.	Puntaje promedio de los ítems 31 al 45
		Orientación al cliente	Conocimiento de las necesidades de los clientes y capacidad de anticiparse a ellas.	
		Aprendizaje organizativo	La institución recibe interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alientan la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.	
Misión	Las organización es exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define sus metas,	Dirección y propósito	Organización estratégica organizada que consideran la contribución de todos sus colaboradores para el desarrollo de la misma.	Puntaje promedio de los ítems 46 al 60

	objetivos y cuentan con una visión clara de cómo será su organización en el futuro.	Metas y objetivo	Dirección precisa del trabajo de cada colaborador.
		Visión	La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro.

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 4 Operacionalización variable Condiciones para la Mejora Educativa*

<b>Dimensión</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición</b>
Orientación estratégica para la mejora	La organización está orientada por los objetivos del PEI, el cual responde a las necesidades del establecimiento según su diagnóstico.	Puntaje promedio de los ítems 1 al 6
Influencia externa para la mejora	La organización considera las evaluaciones externas SIMCE y/o PSU como guía para generar acciones de mejora.	Puntaje promedio de los ítems 7 al 13
Liderazgo directivo centrado en la mejora	El equipo directivo del establecimiento, orienta, desafía, compromete y apoya a sus colaboradores con el fin de lograr los objetivos institucionales.	Puntaje promedio de los ítems 14 al 22
Influencia docente para la mejora	Los docentes demuestran altas expectativas en los estudiantes, poseen manejo de los climas de aula, cuentan con las competencias necesarias para su desarrollo profesional.	Puntaje promedio de los ítems 23 al 28
Gestión de los procesos de mejora	Los procesos internos y acciones desarrolladas permiten avances y mejoras	Puntaje promedio de los ítems 29 al 34

	educativas para el logro de los aprendizajes.	
Recursos institucionales para la mejora	Los recursos que cuenta el establecimiento son invertidos directamente en acciones para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.	Puntaje promedio de los ítems 35 al 40

Fuente: Elaboración propia

### 3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La investigación compara dos establecimientos de la misma dependencia, Municipal, con distintos niveles de logros educativos, mediante el análisis descriptivo de cultura organizacional y condiciones de mejora.

Se pretende 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 escolar.

Se aplicará el cuestionario de cultura organizacional de Denison, adaptado al español por Bonavia, Prado Gasco & Tomas (2009). Este instrumento se encuentra estandarizado, ha sido desarrollado con el propósito de medir y evaluar la cultura organizativa. Este modelo de Denison agrupa 12 subescalas en las 4 dimensiones o rasgos culturales, lo que hace un total de 15 ítems y 3 subescalas por dimensión. Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de puntos, desde 1 completamente en desacuerdo, hasta 5 que corresponde a completamente de acuerdo.

En segundo lugar, se aplicará una escala sobre condiciones para el mejoramiento educativo, adaptada de Murillo (2011); dicho instrumento está compuesto por 40 ítems asociados a 6 dimensiones, las cuales también se encuentran codificada bajo la misma escala de Likert mencionada anteriormente.

### 3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Los datos recogidos mediante el cuestionario fueron ingresados en una base de datos empleando el software IBM SPSS Statistics 21, para la realización del análisis estadístico del cálculo de medidas de tendencia central, dispersión, correlación de datos, y test de diferencia de medias.

### 3.8 Fases de validación y confiabilidad

La medición de datos cumple con los requisitos de validez y confiabilidad:

1.- Validez: Se determina como el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir.

Para efectos de la investigación se realizaron los siguientes procesos:

Fases de validación:

#### 3.8.1 Validez de contenido

Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide Hernández (2014). En el estudio se solicitó la validación a tres expertos (Docentes Master en Lenguaje y Doctores en Psicología Mención en Organización), con el fin realizar una revisión semántica de los ítems redactados en negativo, ya que estos son causa de dificultades en las personas que lo responden en contextos educativos chilenos. Cancino & Mellado (2018).

En el Cuestionario de Cultura Organizacional se analizaron ocho ítems que se encontraban con redacción en negativo, de éstos se decidió mantener cuatro de ellos de igual forma y realizar cambios en su redacción de los otros cuatro para mejorar su comprensión y no causar confusión en las respuestas que se obtendrán.

Tabla 5 Ítems mejorados cuestionario de Cultura Organizacional

Ítems	Criterio
15 – 29 – 43 – 58	En estos ítems se mantuvo la redacción en negativo, bajo una valoración aceptable de los expertos.
24 – 34 – 39 – 50	Los 4 ítems fueron redactados en positivo, ya que a evaluación de los expertos presentan una mejor comprensión para los entrevistados.

Fuente: Elaboración propia

Escala de Condiciones para la Mejora Educativa: Se corrigen 5 ítems negativos, determinando 3 en positivo y 2 en negativo.

Tabla 6 ítems mejorados escala de condiciones para la mejora educativa

Ítems	Criterio
3 – 8 – 24	Estos ítems quedaron en negativo, ya que fueron calificados con mejor puntuación por

	los expertos; y además se mejoró la redacción a su juicio.
7 – 38	Estos ítems fueron mejorados con redacción positiva bajo las sugerencias de los expertos, además de su selección bajo puntuación otorgada.

Fuente: Elaboración propia

### 3.8.2 Validez de criterio

Según (Hérmadez Sampiere, 2014), “se establece al comparar sus resultados con los de algún criterio externo que pretende medir lo mismo”. Para el estudio se realizó un análisis de correlaciones, que se detalla a continuación. En los análisis realizados se destacó que ambos cuestionarios poseen correlaciones positivas fuertes.

### 3.8.3 Validez de constructo

Este tipo de validez hace referencia a qué tan bien un instrumento representa y mide un concepto teórico (Babbie, 2014; Grinnell, Williams y Unrau, 2009; The SAGE Glossary of the Social AN Behavioral Sciences, 2009 d; y Sawilowsky, 2006), citado por (Hérmadez Sampiere, 2014). Para efectos de la investigación se realizó un análisis factorial confirmatorio de los datos.

## 3.9 Fase de Confiabilidad:

Se analizó la confiabilidad de la escala mediante un Alpha de Cronbach.

Tabla 7 Valores Alfa de Cronbach para las dimensiones y subdimensiones de DOCS

<b>Dimensión/Subdimensión</b>	<b>Alfa de Cronbach (Original)</b>	<b>Alfa Cronbach (Adaptación Español)</b>	<b>Alfa Cronbach Aplicado</b>	<b>Alfa Cronbach (si se elimina un ítem)</b>
<b>IMPLICACIÓN</b>	<b>0,90</b>	<b>0,90</b>	<b>0,92</b>	<b>0,96</b>
<b>Empoderamiento</b>	<b>0,77</b>	<b>0,79</b>	<b>0,70</b>	
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>0,83</b>	<b>0,80</b>	<b>0,84</b>	
<b>Desarrollo de capacidades</b>	<b>0,70</b>	<b>0,72</b>	<b>0,61</b>	<b>0,74 (15)</b>
<b>CONSISTENCIA</b>	<b>0,88</b>	<b>0,87</b>	<b>0,91</b>	
<b>Valores centrales</b>	<b>0,70</b>	<b>0,68</b>	<b>0,72</b>	
<b>Acuerdo</b>	<b>0,75</b>	<b>0,80</b>	<b>0,86</b>	
<b>Coordinación e integración</b>	<b>0,78</b>	<b>0,70</b>	<b>0,77</b>	
<b>ADAPTABILIDAD</b>	<b>0,87</b>	<b>0,87</b>	<b>0,86</b>	
<b>Orientación al cambio</b>	<b>0,76</b>	<b>0,78</b>	<b>0,80</b>	

<b>Orientación al cliente</b>	<b>0,73</b>	<b>0,78</b>	<b>0,77</b>	
<b>Aprendizaje Organizacional</b>	<b>0,75</b>	<b>0,70</b>	<b>0,71</b>	
<b>MISIÓN</b>	<b>0,92</b>	<b>0,93</b>	<b>0,96</b>	<b>0,96</b>
<b>Dirección y propósitos estratégicos</b>	<b>0,85</b>	<b>0,88</b>	<b>0,88</b>	
<b>Metas y objetivos</b>	<b>0,80</b>	<b>0,86</b>	<b>0,92</b>	
<b>Visión</b>	<b>0,78</b>	<b>0,76</b>	<b>0,64</b>	<b>0,92(58)</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo de Bonavia et al. (2009)  
Entre paréntesis el número del ítem eliminado

Por tanto, luego de analizar esta información se procedió a eliminar los siguientes ítems, con el fin de asegurar la confiabilidad del instrumento.

15) Habitualmente surgen problemas porque no tenemos las habilidades requeridas para hacer bien nuestro trabajo.

58) Las metas a corto plazo comprometen a menudo nuestra visión a largo plazo.

Tabla 8 Valores Alfa de Cronbach para las dimensiones Escala de Condiciones para la mejora educativa

Dimensión/Subdimensión	<b>a Cronbach (Original)</b>	<b>a Cronbach Aplicado</b>
Orientación estratégica para la mejora	<b>0,812</b>	<b>0,95</b>
Influencia externa para la mejora	<b>0,639</b>	<b>0,81</b>
Liderazgo directivo centrado en la mejora	<b>0,888</b>	<b>0,91</b>
Influencia docente para la mejora	<b>0,769</b>	<b>0,88</b>
Gestión de los procesos de mejora	<b>0,843</b>	<b>0,81</b>
Recursos institucionales para la mejora	<b>0,770</b>	<b>0,82</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el Análisis de fiabilidad Cancino (2017)

Con respecto al análisis realizado al segundo instrumento aplicado, no se eliminó ninguno de los ítems.

### **3.10 Condición que asegura confiabilidad de los datos**

Los instrumentos aplicados tienen como finalidad recoger sólo antecedentes para caracterizar aspectos de cultura organizacional y de gestión educacional.

La aplicación de los instrumentos se da en un ambiente laboral de los docentes, sin bajo presión, responden y se expresan libremente y de forma anónima.

Todos los cuestionarios se registran bajo numeración correlativa, con el fin de resguardar la información y volver a revisar en caso de suscitarse algún inconveniente y así evitar distorsión en datos y análisis erróneos.

## Capítulo IV: Análisis y Resultados

---

A continuación se presentarán los resultados obtenidos a partir de los instrumentos aplicados, por cada uno de los establecimientos abordados; en primera instancia del cuestionario sobre Cultura Organizacional y posteriormente sobre Condiciones para la Mejora Educativa.

### 4.1 Análisis de la cultura organizacional

En el análisis de cultura organizacional, se describirán los rasgos de la cultura organizacional percibidos por los docentes de ambos centros educativos; para luego, relacionarlos y compararlos con los resultados de condiciones para la mejora educativa.

#### 4.1.1 Análisis de la cultura organizacional Escuela Juan de la Cruz Domínguez

##### a) Dimensión Implicación

Tabla 9 Resultados dimensión Implicación Escuela Juan de la Cruz Domínguez

	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
<b>IMPLICACIÓN</b>	3,10	0,39
Empowerment	3,23	0,43
Trabajo en equipo	3,27	0,51
Desarrollo de capacidades	2,80	0,46

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los datos obtenidos, en la Dimensión Implicación, se puede apreciar una tendencia positiva con respecto a las medias; destacando el puntaje mayor en el ítem “Trabajo en equipo” lo que implica compromiso y cooperación entre los colaboradores. Por otro lado, se refleja que los Docentes tienen una baja percepción frente al ítem “Desarrollo de capacidades”, lo que indica que en la organización puede existir una baja inversión en el desarrollo continuo de los Docentes. La percepción en general de los Profesores encuestados es uniforme en lo visualizado en la variación de sus respuestas.

## b) Dimensión Consistencia

Tabla 10 Resultados dimensión Consistencia Escuela Juan de la Cruz Domínguez

	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
CONSISTENCIA	3,05	0,38
Valores centrales	3,07	0,48
Acuerdo	3,02	0,46
Coordinación e integración	3,08	0,35

Fuente: Elaboración propia

La percepción de los Docentes, en la Dimensión Consistencia es positiva y regular en sus respuestas. Se puede inferir que la organización presenta estabilidad e integración interna; de acuerdo a sus mayores puntuaciones “Valores centrales y Coordinación e integración”, los Docentes comparten los valores y expectativas de la institución, presentando identidad por la misma, lo que se visualiza en la capacidad de trabajar conjuntamente hacia objetivos comunes. En tanto, presenta la más baja percepción en el ítem “Acuerdo”, lo que contempla la capacidad de reconciliar diferencias entre los miembros del Profesorado y de aceptación de las decisiones tomadas en conjunto.

## c) Dimensión Adaptabilidad

Tabla 11 Resultados dimensión Adaptabilidad Escuela Juan de la Cruz Domínguez

	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
ADAPTABILIDAD	3,21	0,46
Orientación al cambio	3,21	0,53
Orientación al cliente	3,27	0,59
Aprendizaje organizativo	3,15	0,48

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a información visualizada en la Dimensión Adaptabilidad, se puede apreciar una regularidad en sus puntuaciones; se visualiza la más alta puntuación en “Orientación al Cliente”, lo que implica que tiene conocimiento sobre sus clientes y sus demandas, demostrando preocupación por atenderlas. En cuanto a la puntuación más baja, es “Aprendizaje Organizativo” lo que reside en la interpretación de las necesidades del entorno para transformarlas en oportunidades que favorezcan el desarrollo para la institución.

#### d) Dimensión Misión

Tabla 12 Resultados dimensión Misión Escuela Juan de la Cruz Domínguez

	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
MISIÓN	3,22	0,41
Dirección y propósitos estratégicos	3,27	0,55
Metas y objetivos	3,37	0,49
Visión	3,02	0,33

Fuente: Elaboración propia

Desde la Perspectiva, de la Dimensión Misión, los Docentes perciben que tienen una dirección precisa de sus labores hacia el cumplimiento de las metas y objetivos instituciones, reflejado en la puntuación más alta. Por otro lado, la media más baja está en el ítem Visión, es decir en la imagen compartida que desean proyectarse y ser reconocidos en el futuro.

#### 4.1.2 Análisis de cultura organizacional Colegio Pedro Alessandri Vargas

##### a) Dimensión Implicación

Tabla 13 Resultados dimensión Implicación Escuela Pedro Alessandri Vargas

	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
IMPLICACIÓN	3,20	0,53
Empowerment	3,39	0,48
Trabajo en equipo	3,32	0,70
Desarrollo de capacidades	3,11	0,53

Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva de los Docentes, la Dimensión Implicación tiene una valoración positiva; lo que se indica existencia de compromiso del profesorado. Sin embargo de las cuatro Dimensiones evaluadas, es la que refleja menor nivel de aceptación.

Los Docentes perciben el ítem “Empowerment” como el más fortalecido, en lo que se traduce en un “sentimiento” de pertenencia y responsabilidad hacia la institución. Por el contrario, y con un mayor nivel de variación el ítem Desarrollo de capacidades es el más bajo, lo que indica un bajo desarrollo de las competencias y habilidades de los Docentes en la institución.

### b) Dimensión Consistencia

Tabla 14 Resultados dimensión Consistencia Escuela Pedro Alessandri Vargas

	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
CONSISTENCIA	3,40	0,52
Valores centrales	3,20	0,61
Acuerdo	3,40	0,64
Coordinación e integración	3,50	0,46

Fuente: Elaboración propia

La Dimensión Consistencia, que se refiere a la estabilidad e integración de la institución, según la percepción del Profesorado indica que el ítem con mayor puntuación es “Coordinación e Integración”, por lo que se infiere que los Docentes cuentan con la capacidad de trabajar en equipo con profesionales de otras áreas.

Por otra parte, los Docentes perciben más bajo el ítem de “Valores Centrales” que implica el compartir valores y expectativas, traduciéndose en identidad hacia la institución. En resumen, esta Dimensión está valorada como positiva por los Docentes.

### c) Dimensión Adaptabilidad

Tabla 15 Resultados dimensión Adaptabilidad Escuela Pedro Alessandri Vargas

	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
ADAPTABILIDAD	3,40	0,40
Orientación al cambio	3,45	0,48
Orientación al cliente	3,28	0,47
Aprendizaje organizativo	3,49	0,52

Fuente:Elaboración propia

En la Dimensión Adaptabilidad los Docentes encuestas, valoraron de manera positiva dicha dimensión. Destacando dentro de las puntuaciones más altas los ítems “Orientación al cambio y aprendizaje organizativo” lo que se traduce en la capacidad de reacción y de interpretación de la demandas de los clientes y su entorno para transformarlas en oportunidades de desarrollo para la institución. El ítem con una puntuación menor es “Orientación al Cliente”, lo que refleja un menor nivel de conocimiento de los clientes pese a contar con las habilidades para adaptarse a sus necesidades.

#### d) Dimensión Misión

Tabla 16 Resultados dimensión Misión Escuela Pedro Alessandri Vargas

	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
MISIÓN	3,37	0,62
Dirección y propósitos estratégicos	3,39	0,7
Metas y objetivos	3,54	0,77
Visión	3,13	0,45

Fuente: Elaboración propia

La Dimensión Misión, es según la percepción de los Docentes, la más fortalecida y también valorada de manera positiva.

En ésta se destaca, el ítems “Metas y Objetivos”, lo que indica que existe clara dirección de las labores para el su cumplimiento de éstos.

El ítem con más baja puntuación a nivel de Dimensión y de cuestionario en general es “Visión”, lo que indica un descenso en la imagen con la que quieren ser reconocidos en el futuro.

## 4.2 Síntesis de resultados de cultura organizacional Modelo de Denison

### 4.2.1 Colegio Juan Domínguez de la Cruz

La siguiente información corresponde al análisis de locus interno/externo y Flexibilidad/Estabilidad, bajo el Modelo de Denison. Por otra parte, a partir de los factores críticos encontrados, se otorgarán estrategias de mejora para cada una de las instituciones.

Gráfico 1: Modelo de Denison Escuela Juan de la Cruz Domínguez



Fuente: Elaboración propia

Al realizar un análisis global del Centro Educativo, bajo el Modelo de Denison, se enmarca en el diagnóstico “Oportunidades de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional”, es decir, la organización tiene fortalezas significativas en algunos indicadores culturales importantes, los cuales servirán de apoyo para revertir las áreas con niveles de desarrollo más deficitario; bajo esta definición se indica que la organización se encuentra en un nivel intermedio de desarrollo y se visualiza medianamente robusta, denotando levemente una inclinación hacia una orientación flexible 72%.

Las fortalezas identificadas se centran en el área externa 74%, principalmente en los indicadores de la Dimensión Adaptabilidad 74%, lo que indica que el establecimiento presenta flexibilidad y capacidad de escuchar al entorno y los cambios sociales, así como en el conocimiento sobre sus clientes, se deduce en tanto, preocupación de anticiparse y satisfacer sus necesidades, esto se refleja con el 72% de aceptación.

De acuerdo a las fortalezas mencionadas, la organización en la medida que continúa aumentando su adaptabilidad al entorno experimentará crecimiento.

Otro punto favorable, según la percepción de los Docentes, es claridad sobre las metas y objetivos institucionales, lo que también contribuye el área externa de la institución y produce

estabilidad, en la definición de una dirección de largo plazo, con sentido y propósito para la organización.

Para establecer una integración interna y adaptación externa y alcanzar la efectividad en la organización, aumentando el logro de los aprendizajes de los estudiantes, se hace inevitable potenciar el área interna 69%, fortaleciendo las Dimensiones de Consistencia e Involucramiento (Participación)

Para afianzar lo anterior, se sugiere una definición de los sistemas y estructura interna, como en los valores centrales; al realizar un análisis correlacional, en esta dimensión se observa como ítem más débil “Los líderes y directores practican lo que pregonan”, por tanto es necesario que se observe mayor participación de los profesionales que lideran y gestionan las acciones del establecimiento. Conjuntamente, al mejorar esta área aumentarán los otros indicadores como es logro de acuerdo y coordinación e integración entre los docentes hacia objetivos comunes.

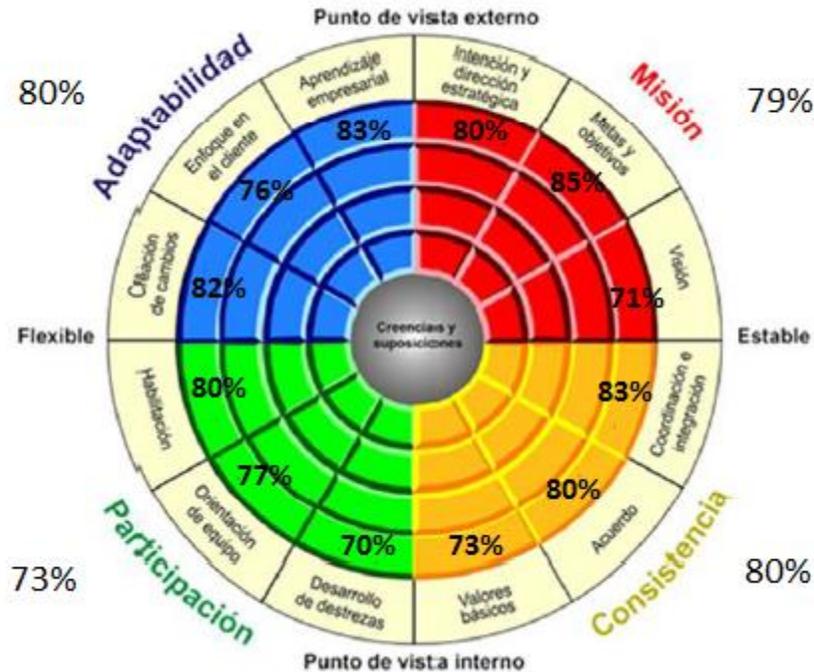
Finalmente, el punto más débil a nivel institucional, es el “Desarrollo de destrezas”, en donde el ítem más bajo es “La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva”, por tanto, se recomienda reconocer y valorar las habilidades y destrezas de los profesionales, según (Sánchez, 2018) “ La organización que aprende viene a significar en definitiva una comunidad de trabajo, donde las personas aprenden juntas de sus propias prácticas y de sus propias experiencias; donde el aprendizaje de los otros importa de manera capital y donde el aprendizaje personal existe y se nutre del conocimiento colectivo”.

De esta forma, considerando el diagnóstico inicial, factores como adaptabilidad, metas y objetivos claros, son el “hincapié” necesario para apoyar las debilidades institucionales hacia una cultura organizativa eficiente y alcanzar una cultura balanceada y robusta que actualmente se encuentra en proceso de desarrollo.

Otras sugerencias para fortalecer el área interna, es potenciar el desarrollo docente, mediante capacitaciones internas e intercambios de experiencias exitosas de las diferentes áreas; generar mesas de diálogos y reflexión para facilitar los acuerdos, y por último delinear los roles y funciones de todos los colaboradores y esclarecer y/o definir la visión de la institución educativa. Lo anterior contribuirá generar mayor estabilidad 71% a nivel institucional, lo favorecerá a formar una sólida cultura.

#### 4.2.2 Colegio Pedro Alessandri Vargas

Gráfico 2 Modelo de Denison Escuela Pedro Alessandri Vargas



Fuente: Elaboración propia

El establecimiento Pedro Alessandri Vargas, bajo el Modelo de Denison, se enmarca en la clasificación de “Cultura Organizacional efectiva”, lo que significa que posee una cultura organizacional efectiva para el desarrollo de su negocio; de esta forma se visualiza como una organización balanceada y en un estado alto de nivel de desarrollo.

De acuerdo a este modelo, Denison considera que debe existir una sinergia entre todos sus cuadrantes, que representan las 4 dimensiones, lo que se vislumbra claramente en este establecimiento.

En primer lugar, en lo que comprende flexibilidad 77%, refiriéndose al grado en que la organización permite cambiar o modificar considerando el entorno, sus clientes y capacidades internas, se encuentra un descenso frente a estabilidad 80%, lo que se visualiza claramente en la dimensión Implicación (Participación), en el ítem “Desarrollo de destrezas” específicamente en el indicador “Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros”, por lo que se recomienda organizar en el cronograma anual perfeccionamientos internos y/o con apoyo externo, recogiendo las necesidades del profesorado.

En el otro extremo, se encuentra estabilidad 80%, que es la capacidad de tener arraigado datos, comportamientos, procesos, valores, objetivos y proyecciones en común. Acá se observa como punto más descendido la “visión”, específicamente el ítem “Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo”, por tanto se sugiere definir claramente los objetivos a corto plazo.

En tanto, en lo comprendido como foco externo e interno, la institución se muestra más fortalecida hacia lo externo 80%, es decir, todo lo que proyecta hacia afuera y se ve afectado por ello.

En el foco interno 77%, que comprende los comportamientos, las actividades, herramientas, procesos que el colegio utiliza hacia dentro del mismo, se observa una baja, frente a las otras áreas, lo que debiera aumentar una vez que se creen acciones que favorezca el trabajo en equipo, el desarrollo de habilidades y destrezas de los profesionales y el compromiso hacia la institución.

Para finalizar, a pesar de que la institución posee, bajo este diagnóstico, una cultura efectiva, se puede continuar fortaleciendo todas las áreas, con el fin de mantener una trayectoria efectiva e ir introduciendo innovaciones que otorguen sello e identidad a nivel de cultura organizativa.

Tabla 17 Resumen de resultados ambos centros de Cultura Organizacional

	Juan Domínguez de la Cruz			Pedro Alessandri Vargas		
	Media	Desviación típica	%	Media	Desviación típica	%
IMPLICACIÓN	3,10	0,39	70	3,20	0,53	73
Empowerment	3,23	0,43	74	3,39	0,48	80
Trabajo en equipo	3,27	0,51	76	3,32	0,70	77
Desarrollo de capacidades	2,80	0,46	60	3,11	0,53	70
CONSISTENCIA	3,05	0,38	68	3,40	0,52	80
Valores centrales	3,07	0,48	69	3,20	0,61	73
Acuerdo	3,02	0,46	67	3,40	0,64	80
Coordinación e integración	3,08	0,35	69	3,50	0,46	83
ADAPTABILIDAD	3,21	0,46	74	3,40	0,40	80
Orientación al cambio	3,21	0,53	74	3,45	0,48	82
Orientación al cliente	3,27	0,59	76	3,28	0,47	76
Aprendizaje organizativo	3,15	0,48	72	3,49	0,52	83
MISIÓN	3,22	0,41	74	3,37	0,62	79
Dirección y propósitos estratégicos	3,27	0,55	76	3,39	0,70	80
Metas y objetivos	3,37	0,49	79	3,54	0,77	85
Visión	3,02	0,33	67	3,13	0,45	71

Fuente: Elaboración propia

Al realizar un análisis comparativo en los dos Centros Educativos, se puede apreciar que existe una diferencia homogénea superior del Colegio Pedro Alessandri Vargas, en todas las puntuaciones del cuestionario, lo que implica, según Bonavia et al. (2009) una vinculación explícita entre CO y desempeño organizacional, reflejándose en los resultados académicos de dicha institución educativa.

Si bien ambas instituciones educativas, presentan tendencia positiva en sus valoraciones; en el caso del establecimiento Juan Domínguez de la Cruz la Dimensión más fortalecida es Adaptabilidad con un 74% de aprobación, por el contrario la dimensión más baja es Consistencia con un 68% de aceptación.

A diferencia de los resultados anteriores, el establecimiento Pedro Alessandri Vargas, se destaca por sus puntuaciones por sobre el 80% en tres dimensiones, siendo la más alta con un 83% la Dimensión Misión, siendo el rasgo cultural más importante según Bonavia et al. (2009). La Dimensión con más baja puntuación es Implicación con un 73%.

Dentro las puntuaciones se destacan además, que la puntuación más alta del primer centro educativo difiere en un punto de la puntuación más baja del segundo centro.

### 4.3 Análisis de Condiciones para la Mejora Educativa

#### 4.3.1 Escuela Juan Domínguez de la Cruz

Tabla 18 Resultados Condiciones para la Mejora Educativa Escuela Juan de la Cruz Domínguez

Dimensiones	Media	Desviación Típica
Orientación estratégica para la mejora	3,33	0,69
Influencia externa para la mejora	2,87	0,44
Liderazgo directivo centrado en la mejora	<b>3,37</b>	0,57
Influencia docente para la mejora	3,15	0,62
Gestión de los procesos de mejora	3,20	0,62
Recursos institucionales para la mejora	<b>2,80</b>	0,35

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los datos recogidos, en “Condiciones para la mejora”, se puede observar que existe una tendencia positiva, indicada por las medias, entre ellas se puede destacar como enfoque más fortalecido “Liderazgo directivo centrado en la mejora”, en donde el indicador con mayor puntuación es “La dirección del colegio nos asigna responsabilidades desafiantes y motivadoras. Por otro lado, la dimensión más descendida es “Recursos institucionales para

la mejora”, y sus indicadores más débiles son “Los recursos didácticos disponibles son insuficientes para desarrollar las actividades pedagógicas” y “Los recursos tecnológicos disponibles en el colegio facilitan el logro de aprendizajes de calidad”.

En definitiva, se observan factores favorables para la mejora educativa, sin embargo es necesario afianzar cada uno de ellos, para lograr sustentabilidad en las mejoras que se puedan proyectar a nivel institucional.

#### 4.3.2 Escuela Pedro Alessandri Vargas

Tabla 19 Resultados Escala de Condiciones para la Mejora Educativa Escuela Pedro Alessandri Vargas

	<b>Media</b>	<b>Desviación Típica</b>
Orientación estratégica para la mejora	3,64	0,66
<b>Influencia externa para la mejora</b>	<b>2,95</b>	0,75
Liderazgo directivo centrado en la mejora	3,50	0,71
<b>Influencia docente para la mejora</b>	<b>3,73</b>	0,37
Gestión de los procesos de mejora	3,64	0,49
Recursos institucionales para la mejora	3,43	0,67

Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva de Condiciones para la mejora, los Docentes, manifiestan que la Dimensión “Influencia docente para la mejora”, es la más consolidada, manifestándose así en el indicador “El equipo docente trabaja continuamente para lograr un mayor desarrollo profesional”. Por otro lado, la dimensión que se presenta como deficitaria es “Influencia externa para la mejora”, reflejando baja puntuación en el indicador “El colegio realiza intercambio de experiencia con otros colegios”.

De acuerdo a la percepción de los docentes, se puede inferir que este establecimiento presenta condiciones favorables que apuntan a mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Se destaca la alta puntuación en la dimensión “Influencia docente para la mejora”, se puede inferir que existe un buen clima entre pares, y un compromiso fuerte hacia sus estudiantes que potencian resultados positivos.

En contraste, la dimensión “Influencia externa para la mejora”, presenta la más baja puntuación, se puede inferir que a pesar de los buenos resultados académicos, éstos no están organizados en base a las mediciones externas.

#### 4.3.3 Análisis Condiciones para la mejora ambos centros educativos

Tabla 20 Resumen de resultados ambos centros Escala de Condiciones para la Mejora Educativa

	Juan Domínguez de la Cruz		Pedro Alessandri Vargas	
	Media	Desviación Típica	Media	Desviación Típica
Orientación estratégica para la mejora	3,33	0,69	3,64	0,66
Influencia externa para la mejora	2,87	0,44	<b>2,95</b>	0,75
Liderazgo directivo centrado en la mejora	<b>3,37</b>	0,57	3,50	0,71
Influencia docente para la mejora	3,15	0,62	<b>3,73</b>	0,37
Gestión de los procesos de mejora	3,20	0,62	3,64	0,49
Recursos institucionales para la mejora	<b>2,80</b>	0,35	3,43	0,67

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis comparativo entre ambos centros educativos, se aprecia, al igual que en Cultura Organizacional, una puntuación mayor del Colegio Pedro Alessandri Vargas, indicando que posee mejores condiciones para la mejora educativa.

Las diferencias más significativas se observan en las dimensiones “Influencia docente para la mejora” y “Recursos institucionales para la mejora”.

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

Tabla 21 Comparación de resultados ambos centros de Cultura Organizacional

<i>Dimensiones y subdimensiones</i>	<i>Nombre Colegio</i>	<i>N°</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación típica</i>
IMPLICACIÓN	Juan de la Cruz Domínguez	21	31,1	0,39
	Pedro Alessandri Vargas	20	3,20	0,53
Empowerment	Juan de la Cruz Domínguez	21	3,23	0,43
	Pedro Alessandri Vargas	20	3,39	0,48
Trabajo en equipo	Juan de la Cruz Domínguez	21	3,27	0,51
	Pedro Alessandri Vargas	20	3,32	0,77
Desarrollo de capacidades	Juan de la Cruz Domínguez	21	2,80	0,46
	Pedro Alessandri Vargas	20	3,11	0,53
CONSISTENCIA	Juan de la Cruz Domínguez	21	3,05	0,38
	Pedro Alessandri Vargas	20	3,11	0,53
Valores centrales	Juan de la Cruz Domínguez	21	3,07	0,48
	Pedro Alessandri Vargas	20	3,20	0,61
Acuerdo	Juan de la Cruz Domínguez	21	3,02	0,46
	Pedro Alessandri Vargas	20	3,40	0,64
Coordinación e integración	Juan de la Cruz Domínguez	21	3,08	0,35
	Pedro Alessandri Vargas	20	3,50	0,46
ADAPTABILIDAD	Juan de la Cruz Domínguez	21	3,21	0,46
	Pedro Alessandri Vargas	20	3,40	0,40
Orientación al cambio	Juan de la Cruz Domínguez	21	3,21	0,53
	Pedro Alessandri Vargas	20	3,45	0,48
Orientación al cliente	Juan de la Cruz Domínguez	21	3,27	0,59
	Pedro Alessandri Vargas	20	3,28	0,47
Aprendizaje organizativo	Juan de la Cruz Domínguez	21	3,15	0,48
	Pedro Alessandri Vargas	20	3,49	0,52
MISIÓN	Juan de la Cruz Domínguez	21	3,22	0,41
	Pedro Alessandri Vargas	20	3,37	0,62
Dirección y propósitos estratégicos	Juan de la Cruz Domínguez	21	3,27	0,55
	Pedro Alessandri Vargas	20	3,39	0,7

Metas y objetivos	Juan de la Cruz Domínguez	21	3,37	0,49
	Pedro Alessandri Vargas	20	3,54	0,77
Visión	Juan de la Cruz Domínguez	21	3,02	0,33
	Pedro Alessandri Vargas	20	3,13	0,45

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22 Comparación de resultados ambos establecimientos Escala de Condiciones para Mejora Educativa

<i>Dimensiones y subdimensiones</i>	<i>Nombre Colegio</i>	<i>N°</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación típica</i>
Orientación estratégica para la mejora	Juan de la Cruz Domínguez	21	3,33	0,69
	Pedro Alessandri Vargas	20	3,64	0,66
Influencia externa para la mejora	Juan de la Cruz Domínguez	21	2,87	0,44
	Pedro Alessandri Vargas	20	2,95	0,75
Liderazgo directivo centrado en la mejora	Juan de la Cruz Domínguez	21	3,37	0,57
	Pedro Alessandri Vargas	20	3,50	0,71
Influencia docente para la mejora	Juan de la Cruz Domínguez	21	3,15	0,62
	Pedro Alessandri Vargas	20	3,73	0,37
Gestión de los procesos de mejora	Juan de la Cruz Domínguez	21	3,20	0,62
	Pedro Alessandri Vargas	20	3,64	0,49
Recursos institucionales para la mejora	Juan de la Cruz Domínguez	21	2,80	0,35
	Pedro Alessandri Vargas	20	3,43	0,67

Fuente: Elaboración Propia

## 4.5 Resultados de la prueba T-Student (test de diferencia de medias)

### 4.5.1 Cultura Organizacional

Tabla 23 Resultados prueba T- Student Cultura Organizacional

Sig. (bilateral)		Diferencia de medias
Empoderamiento	,295	-,15190
Trabajo en equipo	,820	-,04381
Desarrollo de capacidades	,054	-,31000
IMPLICACIÓN	,255	-,16869
Valores centrales	,220	-,21381
Acuerdo	,035	-,38143
Coordinación e integración	,002	-,43362
CONSISTENCIA	,020	-,34857
Orientación al cambio	,158	-,23095
Orientación al cliente	,982	-,00381
Aprendizaje organizativo	,039	-,33762
ADAPTABILIDAD	,160	-,19457
Dirección y propósitos estratégicos	,519	-,12902
Metas y objetivos	,409	-,16857
Visión	,418	-,10143
MISION	,363	-,15121

Fuente: Elaboración propia

El test Student, para la comparación de medias, arrojó que existe similitud en los ámbitos de la cultura organizacional evaluados; sin embargo se puede apreciar una diferencia en la dimensión “consistencia”, a partir de esto se plantea como hipótesis nula: los colegios con cultura organizacional más robusta tienen mejores desempeños en rendimiento escolar.

Se rechaza la hipótesis nula ya que desde la tabla de resultados 25 se puede observar que la hipótesis se cumple parcialmente, específicamente la hipótesis se rechaza dado que en los casos “acuerdo”, “coordinación e integración” y “aprendizaje organizativo” el valor de la significancia es menor que el 5%.

Por tanto, al presentar estas diferencias en la dimensión, se asume una baja coherencia entre los valores y procesos internos frente a sus comportamientos y acuerdos.

#### 4.5.2 Condiciones de Mejora

Tabla 24 Resultados prueba T- Student Escala Condiciones para la Mejora Educativa

Prueba de muestras independientes		
	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias
Orientación Estratégica para la mejora	,157	-,30867
Influencia externa para la mejora	,658	-,08557
Liderazgo directivo para la mejora	,514	-,13360
Influencia docente para la mejora	<b>,001</b>	-,58107
Gestión de los procesos para la mejora	<b>,017</b>	-,44283
Recursos institucionales para la mejora	<b>,001</b>	-,62248

Fuente: Elaboración propia

Al realizar la comparación de medias, se puede observar diferencia en el 50% de los ámbitos evaluados de Condiciones para la Mejora.

Se plantea como hipótesis nula: Que los establecimientos con una sólida cultura organizacional presenta mayor probabilidad de poseer condiciones para la mejora educativa.

Se acepta la hipótesis nula, puesto que se observa diferencias en las dimensiones “Influencia docente para la mejora”, “Gestión de los procesos para la mejora” y “Recursos institucionales para la mejora”.

Dado lo anterior se puede inferir que los docentes perciben que no cuentan con las condiciones y competencias necesarias para mejorar los aprendizajes de sus estudiantes, lo cual repercute directamente en la dimensión de “Consistencia” de Cultura Organizacional, reflejando una cultura en vía de desarrollo.

## 4.6 Relación entre Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora Escolar

### 4.6.1 Escuela Juan de la Cruz Domínguez

Tabla 25 Resultados correlaciones entre Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora Educativa Escuela Juan de la Cruz Domínguez

	Orientación Estratégica	Influencia externa	Liderazgo directivo	Influencia docente	Gestión de los procesos	Recursos institucionales
Empoderamiento	,552**	,267	,462*	,586**	,412	,454*
Trabajo en equipo	,196	,091	,562**	,470*	,477*	,268
Desarrollo de capacidades	,409	,118	,535*	,624**	,463*	,555**
IMPLICACIÓN	,453*	,184	,629**	,669**	,544*	,505*
Valores centrales	,586**	,468*	,663**	,734**	,626**	,544*
Acuerdo	,707**	,334	,547*	,778**	,513*	,595**
Coordinación e integración	,784**	,278	,680**	,753**	,630**	,590**
CONSISTENCIA	,753**	,391	,690**	<b>,834**</b>	,660**	,647**
Orientación al cambio	,444*	,489*	,749**	,669**	,700**	,511*
Orientación al cliente	<b>,898**</b>	,559**	,757**	<b>,955**</b>	<b>,830**</b>	,723**
Aprendizaje organizativo	,629**	,457*	,780**	,742**	,734**	,641**
ADAPTABILIDAD	,764**	,599**	<b>,873**</b>	<b>,912**</b>	<b>,870**</b>	,718**
	,537*	,501*	<b>,856**</b>	,639**	,729**	,448*

Dirección y propósitos estratégicos						
Metas y objetivos	,751**	,550**	<b>,864**</b>	<b>,830**</b>	,798**	,585**
Visión	<b>,864**</b>	,546*	,595**	,784**	,641**	,481*
MISION	,772**	,572**	<b>,873**</b>	<b>,814**</b>	<b>,809**</b>	,559**

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

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

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al presente análisis, se puede identificar que los factores más favorables para la Mejora educativa de este centro educativo, son Liderazgo Directivo e Influencia Docente, éstos se encuentran completamente relacionados con los componentes de cultura organizacional, estableciendo así, una alta valoración de parte de los Docentes.

Por otra parte, se identifica baja correlación en Influencia Externa para la mejora con: empoderamiento, trabajo en equipo, desarrollo de capacidades, implicación, acuerdo, coordinación e integración y consistencia; lo que significa una baja valoración de los docentes en estos indicativos de cultura organizacional.

#### 4.6.2 Colegio Pedro Alessandri Vargas

Tabla 26 Resultados Correlaciones entre Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora Educativa Escuela Pedro Alessandri Vargas

	Orientación Estratégica	Influencia externa	Liderazgo directivo	Influencia docente	Gestión de los procesos	Recursos institucionales
Empoderamiento	,520*	,520*	,707**	,629**	,673**	,586**
Trabajo en equipo	,779**	,724**	<b>,876**</b>	,796**	<b>,907**</b>	<b>,800**</b>
Desarrollo de capacidades	,658**	,665**	<b>,829**</b>	,676**	<b>,844**</b>	,750**
IMPLICACIÓN	,714**	,694**	<b>,870**</b>	,762**	<b>,879**</b>	,774**
Valores centrales	,646**	,676**	<b>,828**</b>	,566**	,736**	,758**
Acuerdo	<b>,835**</b>	<b>,846**</b>	<b>,908**</b>	<b>,849**</b>	<b>,909**</b>	<b>,856**</b>
Coordinación e integración	,602**	<b>,845**</b>	<b>,838**</b>	,699**	,734**	,757**

CONSISTENCIA	,755**	,859**	,933**	,776**	,864**	,860**
Orientación al cambio	,696**	,794**	,848**	,809**	,764**	,762**
Orientación al cliente	,421	,322	,536*	,387	,416	,435
Aprendizaje organizativo	,750**	,784**	,805**	,581**	,822**	,783**
ADAPTABILIDAD	,777**	,792**	,908**	,734**	,833**	,823**
Dirección y propósitos estratégicos	,871**	,823**	,925**	,607**	,878**	,910**
Metas y objetivos	,892**	,840**	,959**	,671**	,917**	,927**
Visión	,802**	,912**	,959**	,675**	,865**	,922**
MISION	,888**	,854**	,965**	,643**	,916**	,943**

Fuente: Elaboración propia

En el centro educativo, Pedro Alessandri Vargas, se observan correlaciones positivas y fuertes entre los elementos de Condiciones de Mejora con Cultura Organizacional, lo que implica que los docentes otorgan valoración alta a estos factores en el desempeño laboral y que se manifiestan en los resultados de rendimiento académico a nivel institucional.

Se puede mencionar además, que la dimensión Orientación al cliente de Cultura Organizacional, no se correlaciona fuertemente con Condiciones para la mejora, lo que significa que en la medida que la institución preste mayor tiempo en conocer las necesidades de sus clientes, mejorarán las condiciones para la mejora educativa.

#### 4.7 Síntesis de resultados por establecimiento considerando su cultura organizacional y condiciones de mejora educativa.

##### 4.7.1 Áreas de Cultura Organización más descendidas Escuela Juan de la Cruz Domínguez

Las áreas con mayor descenso de la Escuela Juan Domínguez de la Cruz, pertenecen al foco interno, principalmente en la dimensión “Consistencia” y sus tres Subdimensiones, de igual forma que en la dimensión Implicación en su Subdimensión “Desarrollo de destrezas”. Por

otro lado, en el foco externo, la dimensión con mayor descenso es “Misión” y su Subdimensión visión.

De los datos presentados, se puede inferir que esta institución presenta una baja consistencia e integración de sus principios y valores hacia fines comunes de la misma institución. La percepción de los docentes indica que no poseen las capacidades y habilidades para el desarrollo de sus tareas y funciones, al igual que para la toma de acuerdos o resolver diferencias entre ellos.

#### **4.7.2 Áreas de Condiciones para la Mejora más descendidas Escuela Juan Domínguez de la Cruz**

Las áreas más descendidas de la Escuela Juan Domínguez de la Cruz en Condiciones de mejora, se visualizan en las dimensiones “Influencia externa para la mejora” y “Gestión de los procesos de mejora”.

Se deduce frente a esta información, que la organización y el funcionamiento de los procesos internos deben alinearse hacia el logro de los objetivos del establecimiento.

Otro punto a considerar, es el aporte de las evaluaciones externas, para establecer puntos estratégicos y aumentar su valoración a nivel nacional.

#### **4.7.3 Vinculación de variables entre Condiciones para la mejora y Cultura organizacional Escuela Juan Domínguez de la Cruz**

Las vinculaciones más fuertes de las variables entre condiciones para la mejora y cultura organizacional del establecimiento Juan de la Cruz Domínguez, se observan en las dimensiones “Liderazgo Directivo e influencia Docente” con las dimensiones “Adaptabilidad y Misión”.

Se puede inferir que en el establecimiento con un trabajo coordinado y fusionado desde el equipo directivo y sus docentes se observará una cultura organizacional más fortalecida en aspectos de identidad, valores, objetivos y respuesta a las necesidades de sus clientes.

#### **4.7.4 Propuestas de Mejora Escuela Juan Domínguez de la Cruz**

Para la Escuela Juan de la Cruz Domínguez se orienta gestionar e invertir mayores recursos económicos en la adquisición de materiales de trabajo para los Docentes y de fortalecimiento hacia un mejor desempeño laboral.

Involucrar y otorgar sentido de pertenencia e identidad hacia los principios estratégicos a todos los Docentes, para generar mayor compromiso y cumplimiento de objetivos y metas.

Existe una fuerte mirada hacia el cliente, para satisfacer sus necesidades; sin embargo en conjunto a su fortalecimiento, se sugiere enfocar las capacidades de mejora hacia el desempeño interno de la institución para proyectar hacia el exterior resultados cuantificables.

### **Propuesta de Mejora para Escuela Juan Domínguez de la Cruz**

<b>Estrategia de Desarrollo</b>			
Elaborar un plan de desarrollo docente interno.			
Elaborar un programa de evaluación de resultados de aprendizajes interno.			
Elaborar un plan de apropiación del PEI para todos los integrantes de la comunidad escolar.			
<b>Ejes Estratégicos</b>			
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Fortalecimiento prácticas pedagógicas</b>	<b>Fortalecimiento clima laboral entre docentes</b>	<b>Fortalecimiento de aprendizajes</b>	<b>Fluidez en gestión interna</b>
El plan a realizar se orienta a la gestión curricular: 1.- Prácticas Pedagógicas: Acompañamiento en aula, de Directivos, entre Docentes, con retroalimentación efectiva. 2.- Perfeccionamiento anual para Docentes según necesidades.	El plan a realizar se orienta hacia la Convivencia Escolar: 1.- Fortalecimiento de los vínculos entre Docentes para propiciar el intercambio de experiencias pedagógicas. 2.- Lograr instancias de reflexión y colaboración entre docentes.	El plan a realizar se orienta hacia Gestión Pedagógica: 1.- Desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes de los estudiantes, de acuerdo a la lectura efectiva de los resultados SIMCE.	El plan a realizar se orienta hacia la Gestión de Liderazgo. 1.- Apropiación de los instrumentos de gestión institucionales, para direccionar todas las áreas hacia el logro de los aprendizajes según lo proyectado en el PEI.

Fuente: elaboración propia

#### **4.7.5 Áreas de Cultura Organización más descendidas Colegio Pedro Alessandri Vargas**

En el Colegio Pedro Alessandri Vargas, el área más descendida se encuentra en el foco interno, específicamente en la dimensión “Implicación” y sus tres Subdimensiones “Empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades”

Se puede inferir que en este establecimiento se debe fortalecer los equipos de trabajos, para generar el compromiso de sus colaboradores hacia la consecución de los objetivos institucionales, se hace necesario invertir en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus docentes.

#### **4.7.6 Áreas de Condiciones para la Mejora más descendidas Colegio Pedro Alessandri Vargas**

Las áreas más bajas de condiciones para la mejora de este establecimiento corresponden a las dimensiones “Influencia externa para la mejora” y “Recursos institucionales para la mejora”.

De lo anterior se deduce una baja inversión de recursos para el progreso de los aprendizajes de los estudiantes y baja referencia de las evaluaciones externas.

#### **4.7.7 Vinculación de variables entre Condiciones para la Mejora Cultura Organizacional Colegio Pedro Alessandri Vargas**

En el colegio Pedro Alessandri Vargas, se observan fuertes vinculaciones entre Condiciones para la Mejora y Cultura Organizacional; estas corresponden a la “Dimensión Liderazgo Directivo para la mejora” y “Gestión de los procesos de mejora” con las subdimensiones de cultura “Acuerdo”, “Dirección y propósitos estratégicos” “metas y objetos” “visión” y la dimensión “misión”.

Se puede inferir que en el establecimiento con un trabajo sistematizado y organizado del Liderazgo Directivo, favorecerá hacia una cultura organizacional equilibrada tanto en los procesos internos como externos.

#### **4.7.8 Propuestas de Mejora Colegio Pedro Alessandri Vargas**

A partir de los resultados presentados se proponen las siguientes estrategias para fortalecer la cultura organizacional y las condiciones para la mejora educativa.

Se evidencia influencia Docente para la mejora, a partir de aquello, se puede externalizar hacia el entorno los buenos resultados instituciones, para consolidarse frente a la Comunidad de la zona y atraer mayores clientes.

Gestionar e invertir mayores recursos económicos en la adquisición de materiales de trabajo para los Docentes y de fortalecimiento hacia un mejor desempeño laboral.

### **Propuesta de Mejora Colegio Pedro Alessandri Vargas**

<b>Estrategia de Desarrollo</b>
Elaborar un plan de desarrollo docente interno.
Elaborar un plan de apropiación del PEI para todos los integrantes de la comunidad escolar.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<p><b>Fortalecimiento prácticas pedagógicas</b></p> <p>El plan a realizar se orienta a la gestión curricular:</p> <p>1.- Prácticas Pedagógicas: Acompañamiento en aula, de Directivos, entre Docentes, con retroalimentación efectiva.</p> <p>2.- Perfeccionamiento anual para Docentes según necesidades.</p>	<p><b>Fortalecimiento clima laboral entre docente</b></p> <p>El plan a realizar se orienta hacia la Convivencia:</p> <p>1.- Fortalecimiento de los vínculos entre Docentes para propiciar el intercambio de experiencias pedagógicas.</p> <p>2.- Lograr instancias de reflexión y colaboración entre docentes.</p>	<p><b>Fluidez en gestión interna</b></p> <p>El plan a desarrollar se orienta a la gestión pedagógica:</p> <p>1.- Fortalecimiento de equipos de trabajos: Implementación de prácticas colaborativas y desarrollo de capacidades humanas.</p>

Fuente: Elaboración Propia

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

---

Las conclusiones y recomendaciones de esta investigación contribuyen en avanzar en la investigación académica, en el análisis y relación entre cultura organizacional y condiciones para la mejora educativa.

Al describir los rasgos de cultura organizacional y las condiciones para la mejora educativa percibidos por los docentes de ambos centros educativos, se puede concluir la existencia de diferencias en los establecimientos estudiados. En la Escuela Juan de la Cruz, presenta una consolidación hacia el punto de vista externo, enfocando sus estrategias hacia la atracción y demandas de sus clientes.

La Escuela Pedro Alessandri Vargas, presenta una mayor orientación hacia el foco externo. A diferencia del primer establecimiento sus puntuaciones son más homogéneas y altas. Se destaca en este análisis un trabajo institucional claramente enfocado tanto en la estabilidad e integración interna como orientada hacia sus clientes.

En las Condiciones para la Mejora Educativa, también existen diferencias significativas entre los establecimientos, resaltando la Escuela Pedro Alessandri Vargas.

En la Escuela Juan Domínguez de la Cruz, sus Condiciones más fuertes se centran en la labor que ejerce Dirección en la orientación y gestión estratégica.

En contraste la Escuela Pedro Alessandri Vargas, todas sus medias superan la puntuación más alta de la Escuela Juan Domínguez de la Cruz, a excepción de Influencia externa para la mejora que presenta su menor promedio. Por lo que se concluye que posee condiciones de mejoras más fuertes y estables.

Al describir la relación entre los rasgos de cultura organizacional y las condiciones para la mejora educativa, se concluye, que la visión más amplia y un mayor fortalecimiento de los Docentes de la Escuela Pedro Alessandri Vargas, contribuye en la obtención de mejores resultados a nivel institucional.

Por otra parte, se destaca que en ambos centros educativos no se centran en “Influencia externa para la mejora”, considerando así en baja medida los resultados de medición externa que categorizan el desempeño educativo.

Al comparar los resultados de la evaluación de la Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora Educativa, se produce, de igual forma, una diferencia entre ambas instituciones

destacando la Escuela Pedro Alessandri Vargas; en todos los resultados analizados previamente, se marca una diferencia en puntuación, pero de similares enfoques estratégicos.

La escuela Juan Domínguez de la Cruz, presenta fortalezas significativas principalmente en lo que contempla el focus externo; sin embargo presenta déficits internos que se pueden potenciar a partir de sus condiciones de mejoras identificadas, como el “Liderazgo Directivo” y “Orientación estratégica”. Se hace necesario fortalecer el diálogo interno y las capacidades de los Docentes, otorgando espacios de autoaprendizaje, reflexión e involucramiento institucional.

Con los factores críticos, anteriormente identificados se proponen estrategias de mejoras, en ambos establecimientos, centradas en fortalecer los procesos internos, las capacidades de los docentes y los aprendizajes de los estudiantes, mediante planes de trabajos que se deben implementar en los establecimientos.

Las limitantes para este trabajo de grado, están en torno a la aplicación de los instrumentos, ambos son de fácil utilización, comprensión e interpretación; sin embargo no son cercanos al contexto educativo, más bien están ligados al ambiente empresarial, lo que impide especificar directamente la realidad escuela, desde el lenguaje que implica conocer la organización como comunidad escolar y obtener información relevante.

Otra dificultad o más bien inquietud se produce con la implementación de las estrategias orientadas a los establecimientos encuestados, en donde éstos al pertenecer al DAEM, no tienen en su totalidad las facultades de autonomía para efectuar cambios concordantes a sus necesidades.

De lo anterior, y debido al bajo conocimiento a nivel educativo, frente a esta área, se propone para continuar abordando esta línea de gestión, el diseñar o mejorar instrumentos de los cuales se pueda obtener mayor información acorde al contexto educacional y que ésta sea de utilidad para las comunidades educativas y centros investigativos, generando conocimientos que proporcionen directrices claras para la mejora educativa.

## Referencias

---

- Bonavia, (2009). Adaptación al Español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Psicotherma*, 633-638.
- Bonavia, Prado, García-Hernández, (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicología*, 15-32.
- Bonavia, T.Z, (2016). Estudio piloto de la validez convergente de la adaptación española de Denison Organizational Culture Survey. España: Universidad de Valencia, 51-60.
- Camarena, J. (2016). La organización como sistema: El modelo organizacional contemporáneo. *Oikos Polis, Revista Lationamericana*, 135 – 171.
- Cameron y Quinn (2006). *Diagnosing and changin organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey – Bass a Wiley Imprint. 23-81.
- Cancino, M. (2018). Validación de la escala de cultura organizacional de Denison (DOCS) en organizaciones educativas en Chile. Barcelona, España: EDO. 1-7.
- Camarena (2016). La cultura organizacional y el Liderazgo en una empresa orientada a la excelencia. *Cubanas en Psicología*. Vol. 4 Num.10.
- Dávila, M. (1999). *Cultura en organizaciones latinas: elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. Barcelona, Siglo Veintiuno editores. 1-65
- Denison D.H. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá, Legis.
- Denison, D. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? En C. L. Cooper, S. Cartwright y P. Ch. Earley (Eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Chichester: John Wiley & Sons. Pp.347-372
- Denison, D.H (1996). What is the Difference between organizational and organizational climate? A Natives Point of wiew on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of management Rewiew*, Volume 21, Issue 3 619-654.
- Denison, D.H. (2003). Corporate cutlure and organizational effectivenss: Is there a similar pattern around the Word? *West Yokshire*, 205-227.
- Hernández Sampiere, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: Interamericana Editores, S.A.DE C.V. 544-599.
- Hofstede, G. (1999) *Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación Internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial
- López, M. (2007). Aproximaciones teóricas al concepto de cultura organizacional. *Pereira, Colombia: UCPR*.91-110.

- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64
- Marcone, M.B. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional. *Psicothema*, 292 -299.
- Murillo, F. (2012). Mejora de la eficacia escolar en Iberoamérica. *Revista Iberoamericana de Educación* N° 55, 49 -83.
- Murillo, F.J. (2004). Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar. *Revista Mexicana de investigación Educativa*, 319-360.
- Murillo, F.J. (2008). Hacia un modelo de eficacia escolar. Estudio Multinivel sobre los factores de eficacia en las escuelas españolas. *Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 4-28.
- Murillo, F.J. (2015). Mejora de la Escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 69 – 102.
- Pettigrew, M. (1979), On studying organizational cultures, en *administrative Science Quarterly*. Vol 24, pp 570-581.
- Sánchez, S. (2008). *Las Organizaciones que aprenden: Una comunidad de trabajo para alcanzar las metas propuestas*. Talca: Universidad de Talca.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P. 32-59
- Schwartz, H. and Davis, S.M. (1981) *Matching Corporate Culture and Business Strategy*. *Organizational Dynamics*, 10, 30-48.
- Shein, E. (1990). Organizational culture. En: *American Psychologist*. Vol. 45, Núm. 2, pp.109 - 119
- Sepúlveda, F (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional, P. 7-27.
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile. *Revista electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 149-156.
- Vara-Horna, A. (2010). *¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales? Una guía efectiva para los estudiantes de administración, negocios internacionales, marketing, logística y recursos humanos*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Lima., pp 91-106.

---

## VI Anexos

---

### 6.1 Instrumento aplicado

## CUESTIONARIO

### Estimado docente:

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

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

### PARTE 1

#### 1. Antecedentes Personales

1.1. Sexo: Masculino  Femenino

1.2. ¿Cuántos años lleva trabajado en este Establecimiento?

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

Menos de 30 años

Entre 41 y 50 años

Más de 60 años

Entre 31 y 40 años

Entre 51 y 60 años

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

Sólo funciones gestión

Docencia y algunas horas de colaboración en gestión

Sólo funciones de docencia

Funciones de gestión y pocas horas de docencia

### PARTE 2:

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

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

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

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

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

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

ITEMS	Totalmente en Desacuerdo (TD)	Relativamente en Desacuerdo (RD)	Relativamente de Acuerdo (RA)	Totalmente de Acuerdo (TA)
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	1	2	3	4
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	1	2	3	4
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	1	2	3	4
43. Muchas de las ideas que proponemos no son consideradas	1	2	3	4
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	1	2	3	4
45. Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda"	1	2	3	4
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	1	2	3	4
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	1	2	3	4
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	1	2	3	4
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	1	2	3	4
50. Comprendo los objetivos estratégicos de la organización	1	2	3	4
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	1	2	3	4
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	1	2	3	4
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	1	2	3	4
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	1	2	3	4
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	1	2	3	4
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	1	2	3	4
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	1	2	3	4
58. Las metas a corto plazo comprometen a menudo nuestra visión a largo plazo	1	2	3	4
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	1	2	3	4
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	1	2	3	4

### PARTE 3

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

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

ITEMS	Totalmente en Desacuerdo (TD)	Relativamente en Desacuerdo (RD)	Relativamente de Acuerdo (RA)	Totalmente de Acuerdo (TA)
21. La dirección estimula la participación de todos los miembros de la comunidad educativa	1	2	3	4
22. La dirección del colegio nos asigna responsabilidades desafiantes y motivadoras	1	2	3	4
23. El equipo docente trabaja continuamente para lograr un mayor desarrollo profesional	1	2	3	4
24. La mayoría de los docentes tienen expectativas positivas sobre el desempeño de sus estudiantes	1	2	3	4
25. Los docentes tenemos un manejo del clima de aula que permite el logro de aprendizaje de calidad	1	2	3	4
26. El equipo docente está comprometido con el mejoramiento de los aprendizajes	1	2	3	4
27. Los profesores cuentan con las competencias necesarias para desarrollar una docencia de calidad	1	2	3	4
28. Los docentes aplican un refuerzo positivo constante a los estudiantes	1	2	3	4
29. En el colegio hay una cultura de mejora continua de los procesos de enseñanza aprendizaje	1	2	3	4
30. Las acciones de mejoramiento que planifica el colegio se ejecutan de manera inadecuada.	1	2	3	4
31. Siempre se realiza seguimiento y evaluación de los procesos de mejora	1	2	3	4
32. En el colegio existe la flexibilidad necesaria para generar las acciones de mejora requeridas.	1	2	3	4
33. Las acciones de mejora planificadas por el colegio permiten avances en el rendimiento escolar.	1	2	3	4
34. En el colegio se implementan acciones de mejora basadas en el análisis de los logros de aprendizaje de nuestros estudiantes	1	2	3	4
35. El colegio destina recursos para generar procesos de mejoramiento educativo.	1	2	3	4
36. En el colegio se destina tiempo suficiente para planificar y ejecutar acciones de mejoramiento educativo	1	2	3	4
37. La infraestructura del colegio es utilizada para optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje.	1	2	3	4
38. Los recursos didácticos disponibles son insuficientes para desarrollar las actividades pedagógicas.	1	2	3	4
39. El equipo docente cuenta con el tiempo necesario para reflexionar sobre los procesos pedagógicos.	1	2	3	4
40. Los recursos tecnológicos disponibles en el colegio facilitan el logro de aprendizajes de calidad.	1	2	3	4

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## 6.2 Dimensiones del Modelo Iberoamericano de Mejora de la Eficacia Escolar

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

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

Fuente: Elaboración propia, basado en Murillo (2011)

### 6.3 Relacionamiento entre el Modelo Iberoamericano de Mejora de la Eficacia Escolar y Escala de Mejora Educativa

Modelo Iberoamericano de Mejora de la Eficacia Escolar		Dimensiones: Escala condiciones para la Mejora Educativa
Dimensiones	Factores	
Cultura de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía utilizada por la escuela</li> <li>• Visión compartida</li> </ul>	1.Orientación Estratégica
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presión interna para la mejora</li> <li>• Dirección escolar</li> <li>• Propiedad de la mejora, compromiso y motivación</li> <li>• Buena disposición para convertirse en una organización profesional de aprendizaje</li> </ul>	2.Liderazgo Directivo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo y recursos empleados para la mejora</li> </ul>	3.Recursos institucionales
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización flexible</li> <li>• Historia de la mejora</li> </ul>	4.Gestión de procesos
Resultados de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en la calidad del profesorado</li> <li>• Cambios en la calidad del rendimiento de los estudiantes (conocimientos, habilidades y actitudes)</li> </ul>	5.Influencia docente
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en la calidad del centro educativo</li> </ul>	1.Orientación Estratégica
Procesos de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de las necesidades de mejora</li> <li>• Establecimientos de áreas prioritarias de mejora</li> <li>• Elaboración de objetivos de mejora</li> <li>• Planificación de las actividades de mejora</li> </ul>	4.Gestión de procesos

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de los planes de mejora</li> <li>• Seguimiento y evaluación de los procesos de cambio</li> <li>• Institucionalización de la mejora</li> </ul>	
Objetivos Educativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos educativos formales desde el punto de vista del rendimiento de los estudiantes</li> </ul>	4.Gestión de procesos
Presión para la Mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de evaluaciones externas</li> <li>• Presión para el cambio de la inspección u otros agentes externos</li> <li>• Cambios educativos</li> <li>• Cambios sociales</li> </ul>	6.Influencia externa
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de programas institucionales de cambio</li> </ul>	4.Gestión de procesos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presión en incentivos para el cambio desde la Administración</li> </ul>	2. Liderazgo directivo
Recursos para la Mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de redes de escuelas y de docentes</li> <li>• Apoyo de los agentes externos de cambio</li> <li>• Apoyo de la comunidad</li> </ul>	6. Influencia externa

Fuente: Víctor Cancino Cancino

#### 6.4 Tabla T- Student Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora Educativa

**Estadísticos de grupo**

	Nombre de establecimiento	N	Media	Desviación típ.	Error típ. De la media
Empoderamiento	Juan Domínguez de la Cruz	21	3,2381	,43183	,09423
	Pedro Alesandri Vargas	20	3,3900	,48330	,10807
Trabajo en equipo	Juan Domínguez de la Cruz	21	3,2762	,51177	,11168
	Pedro Alesandri Vargas	20	3,3200	,70008	,15654
Desarrollo de capacidades	Juan Domínguez de la Cruz	21	2,8000	,46476	,10142

	Pedro Alesandri Vargas	20	3,1100	,53302	,11919
	Juan Domínguez de la Cruz	21	3,1038	,39141	,08541
IMPLICACIÓN					
	Pedro Alesandri Vargas	20	3,2725	,53569	,11978
	Juan Domínguez de la Cruz	21	3,0762	,48364	,10554
Valores centrales					
	Pedro Alesandri Vargas	20	3,2900	,61035	,13648
	Juan Domínguez de la Cruz	21	3,0286	,46167	,10075
Acuerdo					
	Pedro Alesandri Vargas	20	3,4100	,64718	,14471
	Juan Domínguez de la Cruz	21	3,0824	,35954	,07846
Coordinación e integración					
	Pedro Alesandri Vargas	20	3,5160	,46801	,10465
	Juan Domínguez de la Cruz	21	3,0514	,38907	,08490
CONSISTENCIA					
	Pedro Alesandri Vargas	20	3,4000	,52479	,11735
	Juan Domínguez de la Cruz	21	3,2190	,53630	,11703
Orientación al cambio					
	Pedro Alesandri Vargas	20	3,4500	,48936	,10942
	Juan Domínguez de la Cruz	21	3,2762	,59153	,12908
Orientación al cliente					
	Pedro Alesandri Vargas	20	3,2800	,47418	,10603
	Juan Domínguez de la Cruz	21	3,1524	,48541	,10592
Aprendizaje organizativo					
	Pedro Alesandri Vargas	20	3,4900	,52905	,11830
	Juan Domínguez de la Cruz	21	3,2114	,46387	,10122
ADAPTABILIDAD					
	Pedro Alesandri Vargas	20	3,4060	,40145	,08977
	Juan Domínguez de la Cruz	21	3,2705	,55914	,12201
Dirección y propósitos estratégicos					
	Pedro Alesandri Vargas	20	3,3995	,70596	,15786
	Juan Domínguez de la Cruz	21	3,3714	,49512	,10804
Metas y objetivos					
	Pedro Alesandri Vargas	20	3,5400	,77351	,17296
	Juan Domínguez de la Cruz	21	3,0286	,33637	,07340
Visión					
	Pedro Alesandri Vargas	20	3,1300	,45085	,10081

MISION	Juan Domínguez de la Cruz	21	3,2243	,41141	,08978
	Pedro Alesandri Vargas	20	3,3755	,62380	,13949

**Estadísticos de grupo**

	Nombre de establecimiento	N	Media	Desviación típ.	Error típ. De la media
Orientación Estratégica	Juan Domínguez de la Cruz	21	3,3333	,69913	,15256
	Pedro Alesandri Vargas	20	3,6420	,66847	,14947
Influencia externa	Juan Domínguez de la Cruz	21	2,8714	,44380	,09685
	Pedro Alesandri Vargas	20	2,9570	,75318	,16842
Liderazgo directivo	Juan Domínguez de la Cruz	21	3,3719	,57563	,12561
	Pedro Alesandri Vargas	20	3,5055	,71961	,16091
Influencia docente	Juan Domínguez de la Cruz	21	3,1514	,62852	,13716
	Pedro Alesandri Vargas	20	3,7325	,37253	,08330
Gestión de los procesos	Juan Domínguez de la Cruz	21	3,2067	,62698	,13682
	Pedro Alesandri Vargas	20	3,6495	,49499	,11068
Recursos institucionales	Juan Domínguez de la Cruz	21	2,8095	,35641	,07777
	Pedro Alesandri Vargas	20	3,4320	,67073	,14998

Elaboración propia