



**Facultad de Ciencias de la Educación
Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo
Programa de Magister en Política y Gestión Educativa**

Análisis de la cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo en tres establecimientos Municipales de distinto nivel de desempeño, de la Provincia Cardenal Caro en la Región del Libertador Bernardo O'Higgins

Trabajo de Graduación para Obtención
del Grado Académico
Magíster en Política y Gestión Educativa

Estudiante:
Cesia Martínez Hernández

Profesor Patrocinante:
Victor Cancino Cancino

Talca, 4 de Julio del 2020

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

DEDICATORIA

A mi inspiración, Charis, Anastasis y Jadassa, quienes desafían a ser mejor maestra cada día, y quienes en silencio me han dado fuerza para enfrentar los desafíos de la vida.

A mis padres, aunque nunca me motivaron a estudiar, pero me enseñaron que el esfuerzo, el sacrificio y la perseverancia para conseguir las metas.

AGRADECIMIENTOS

Al Creador del Universo, quién me ha legado este hermoso don de enseñar.

A mi compañero de vida, quién me da la libertad y a veces me ofrece sus alas para volar en el mundo del aprendizaje.

A aquellos profesores que han creído en mí y me han dado su apoyo y comprensión Esméríta Pacheco, Jhon Bucher, Héctor Arias, Ernesto Shiefelbein, Guillermo Williamson, Roberto Bustamante y Victor Cancino.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	10
CAPÍTULO I: PROBLEMA Y OBJETIVOS.....	12
1.1 Contextualización y Delimitación del Problema.....	12
1.2 Preguntas de Estudio	13
1.3. Objetivos del Estudio	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA	15
2.1 Revisión sistemática de la literatura	15
2.1.1 Criterios de inclusión/exclusión.....	16
2.2. Concepto de Cultura Organizacional	16
2.3 Cultura Organizacional, modelo de los Valores por Competencia de Cameron y Quinn	17
2.3.1 Modelo de Valores en Competencia.....	18
2.4. Liderazgo	23
2.4.1 Concepto de Liderazgo	23
2.4.2 Modelo del Rango Total de Bass y Avolio	23
2.5 Diferentes Tipos de Liderazgos	25
2.5.1 Teoría Liderazgo de Rango Total de Bass y Avolio	25
2.5.2 Liderazgo Educativo	27
2.5.4. Cuestionario Multifactorial MLQ en el ámbito educativo	29
3.1. Tipo y diseño de estudio	30
3.2. Población y muestra	30
3.2.1 Población.....	30
3.2.2 Criterios de selección.....	33
3.2.3 Muestra	33
3.3 Proceso de recolección de datos	34
3.3.1 Operacionalización de las variables	34

3.3.2. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	41
3.3.3 Validez y Confiabilidad	41
CAPITULO IV ANÁLISIS Y RESULTADOS	43
4. 1. Cultura Organizacional	43
4.1.1 Descripción y contexto organizacional de los establecimientos.	43
4.1.2 Análisis de la Dimensión de los Establecimientos de Escuela Municipal Quelentaro, Escuela Municipal Pulín y Liceo Agustín Ross Edwards de la Provincia de Cardenal Caro.	43
4.2. Análisis de Cultura Organizacional Actual	47
4.2.1. Análisis de Cultura Organizacional Actual de los establecimientos.	47
4.2.2. Análisis de Cultura Organizacional y Estadísticas de Muestras relacionadas en su situación Actual y Deseada de los establecimientos	49
4.2.3 Comparación de Cultura Organizacional en su situación Actual y Deseada de los Establecimientos 1, 2 y 3	53
4.3 Análisis del Liderazgo Directivo por Dimensiones por Establecimiento.	55
4.4 Análisis de los Tipos de Liderazgo Directivo	59
4.5 ANOVAS de Liderazgo y Dimensiones Directivas	60
4.5.1 Dimensiones de Liderazgo	60
4.5.2 Liderazgo Directivo en Establecimientos.	61
4.6 Correlaciones entre Cultura Organizacional y Liderazgo Directivo en los Establecimientos.	62
4.6 Tipo de Liderazgo y Cultura, propuesta de Mejoras para los Establecimientos.....	64
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
Bibliografía.....	72
Anexo N° 1	74
Anexo N° 2	76
Anexo N°3	79

INDICE DE GRÁFICOS

Página

Gráfico N° 1: Dimensiones de Cultura Organizacional	47
Gráfico N°2: Cultura Organizacional Actual	47
Gráfico N°3: Tipos de Cultura Actual y deseado de Escuela Quelentaro.....	49
Gráfico N° 4: Tipos de Cultura Escenario Actual y Deseado de Escuela Pulín	51
Gráfico N°5: Tipos de Cultura Escenario Actual y Deseado de Liceo Agustín Edwards Ross.....	52
Gráfico N° 6: Tipos de Liderazgos de la Escuela Quelentaro, Escuela Pulín y Liceo Agustín Ross Edwards.....	60

INDICE DE IMÁGENES

	Páginas
Imagen Nº 1: Modelos de Valores en Competencias	18
Imagen Nº 2: Cultura de Clan.....	19
Imagen Nº 3: Cultura Jerárquica.....	20
Imagen Nº 4: Cultura de Mercado.....	21
Imagen Nº 5 Cultura Adhocrático.....	22
Imagen Nº 6: Factores de Modelo Rango Total Bass y Avolio.....	24

INDICE DE TABLAS

	Páginas
Tabla Nº 1: Revisión Sistemática	15
Tabla Nº 2: Escuelas de la Provincia Cardenal Caro.....	30
Tabla Nº3: Muestra de Establecimientos	34
Tabla Nº 4: Variables Cultura Organizacional.....	35
Tabla Nº 5: Tipos de Cultura Organizacional.....	35
Tabla Nº 6: Variables Liderazgo.....	37
Tabla Nº 7: Estructura MLQ (adaptado por Vega y Zabala).....	39
Tabla Nº 8: Definiciones de Tipos de Liderazgo.....	40
Tabla Nº9: Resultados Confiabilidad Organizational Culture Assessment Instrument.....	41
Tabla Nº 10: Resultados Confiabilidad Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire.....	42
Tabla Nº11: Resultados Medias de Dimensión Características Dominantes.....	43
Tabla Nº12: Resultados Medias de Dimensión Liderazgo Organizacional....	44
Tabla Nº13: Resultados Medias de Dimensión Gestión de Empleados.....	44
Tabla Nº14: Resultados Medias de Dimensión Cohesión Organizacional.....	45
Tabla Nº15: Resultados Medias de Dimensión Énfasis Estratégico.....	45
Tabla Nº16: Resultados Medias de Dimensión Éxito.....	46
Tabla Nº17: Análisis de Cultura Organizacional Actual y Deseada de Establecimiento 1 “Escuela Quelentaro”	49
Tabla Nº18: Muestras Relacionadas Escuela Quelentaro.....	50
Tabla Nº 19: Resumen Tipos de Cultura Escenario Actual y Deseado Escuela Pulín.....	50
Tabla Nº 20: Prueba de Muestras Relacionadas Escuela Pulín.....	51
Tabla Nº 21: Resumen Tipos de Cultura Escenario Actual y Deseado Liceo Agustín Ross Edwards.....	52

Tabla Nº 22: Prueba de Muestras Relacionadas Liceo Agustín Ross Edwards.....	53
Tabla Nº23: Comparación de Medias de Cultura Actual y Deseada de los Establecimientos 1, 2 y 3.....	53
Tabla Nº24: Test de Anova de Cultura Actual de los Establecimientos 1, 2 y 3.....	54
Tabla Nº25: Liderazgo Directivo por Dimensiones por establecimientos.....	55
Tabla Nº 26: Tipos de Liderazgo Directivo.....	59
Tabla Nº 27: Test ANOVA para dimensiones de Liderazgo Directivo entre los Establecimientos.....	60
Tabla Nº 28: Test ANOVA para tipos de Liderazgo Directivo entre los Establecimientos.....	61
Tabla Nº 29: Correlación de Pearson entre Cultura y Liderazgo en la Escuela Quelentaro.....	62
Tabla Nº 30: Correlaciones Escuela Pulín.....	62
Tabla Nº 31: Correlaciones Liceo Agustín Ross Edwards.....	63
Tabla Nº 32: Análisis y Propuesta de Mejora Quelentaro.....	64
Tabla Nº 33 : Análisis y Propuesta de Mejora Escuela Pulín.....	65
Tabla Nº 34: Análisis y Propuesta de Mejora Liceo Agustín Ross Edwards..	66

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo principal analizar y comparar la cultura organizacional y estilo de liderazgo de 3 establecimientos educacionales de la Provincia Cardenal Caro, de la Región Bernardo O'Higgins, de acuerdo a los postulados de Cameron y Quinn (1999) y Bass y Avolio (2000), respectivamente, siendo los tres de dependencia municipal de distinta categorización de desempeño según la Agencia de Calidad.

Se utilizó la metodología cuantitativa, con un diseño tipo descriptivo de corte transversal. Para esto, se encuestó a los docentes de ambos establecimientos con el objetivo de conocer su percepción de la cultura y tipo de liderazgo predominante en la organización.

Los resultados los establecimientos fueron diferentes la Escuela Quelentaro presenta un Liderazgo Transformacional con Cultura de Jerárquica, La Escuela Pulín Correctivo/Evitador con Cultura de Jerárquica y el Liceo Agustín Ross Edwards presentando un Liderazgo Transformacional con Cultura Jerárquica.

INTRODUCCION

El trabajo de investigación tiene como propósito analizar la cultura organizacional y su vinculación con los estilos de liderazgo percibido por los docentes en establecimientos educacionales con distintos niveles de logros educativos de dependencias municipales. Se ocupará como criterio de selección la categorización de la agencia de calidad.

Se utilizará una metodología cuantitativa de tipo exploratorio-descriptivo de corte transversal, haciendo un análisis comparativo entre instituciones educativas de la misma dependencia, niveles educativos, los que deberán responder el cuestionario de cultura organizacional denominado *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) de los autores Cameron y Quinn (2006) en su versión adaptada al español de Cerpa (2018); y la escala de estilos de liderazgo de Bass y Avolio, adaptada al contexto chileno por Vega y Zavala (2004). El análisis de datos se realizará con el software SPSS, para el cálculo de medidas de tendencia central, dispersión, correlación de datos, y test de diferencia de medias.

A partir de este problema de investigación surgen entonces, los objetivos que la guiarán. A nivel de objetivo general se formuló el siguiente: Analizar y comparar los principales rasgos de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo percibido por los docentes de dos establecimientos de la comuna de Cauquenes. Luego, de este objetivo general, surgen los cuatro objetivos específicos que guían esta investigación y ellos son: 1. Describir los rasgos de cultura organizacional y las características de estilos de liderazgo directivo percibidos por los docentes de los centros educativos; 2. Analizar la relación entre los rasgos de cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo, identificados en cada centro; 3. Comparar los resultados de la evaluación obtenida en los centros sobre los rasgos de cultura organizacional y estilos de liderazgo directivo; 4. Identificar factores críticos y proponer estrategias de mejora en los ámbitos de cultura organizacional y estilos de liderazgo directivo.

Se realizan cinco capítulos, el primero con el Planteamiento del Problema y objetivos a alcanzar.

El segundo presenta el Marco Teórico que es la revisión de la literatura que le da fundamento al tema de investigación, en éste se expone la búsqueda sistemática realizada en la biblioteca electrónica de artículos e investigaciones SCIELO. Posteriormente, se exponen los resultados del concepto de cultura organizacional, los modelos teóricos de Cultura Organizacional, los modelos de valores en competencias, el Cuestionario OCAI de Cameron y Quinn y el impacto de la cultura organizacional sobre resultados en educación. Luego, se describe el concepto de Liderazgo Educativo, modelos teóricos de liderazgo, la Teoría

Liderazgo de Rango Total de Bass y Avolio, el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ).

El Tercer capítulo ahondaremos en el desarrollo teórico de problema, se verán los siguientes temas: Construcción de da esta investigación, la forma de desarrollo la investigación, su tipo y diseño. Marco contextual de la investigación , la relación del Problema y la metodología utilizada que la muestras, de la forma en que se desarrolla la investigación, su tipo y diseño, la muestra, las características de los instrumentos diseñados para percibir el tipo de cultura organizacional y de liderazgo de los tres establecimientos educativas y las fases de validez y confiabilidad

En el Cuarto capítulo se analizarán los resultados obtenidos. En primer lugar, se describen los rasgos de cultura organizacional y las características de estilos de liderazgo directivo percibidos por los docentes de ambos centros educativos; luego, se realizó el análisis de la relación entre los rasgos de cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo, identificados en cada centro y por último, en este capítulo se comparan los resultados de la evaluación obtenida en los centros sobre los rasgos de cultura organizacional y estilos de liderazgo

En el quinto capítulo, se exponen las principales conclusiones y los resultados vinculados a los objetivos propuestos, y los principales aportes de la investigación sobre la relación del tipo de cultura organizacional y liderazgo.

CAPÍTULO I: PROBLEMA Y OBJETIVOS

1.1 Contextualización y Delimitación del Problema

Los estudios de Gestión Educacional en estos días, manifiestan que es fundamental un liderazgo educativo eficiente y una cultura organizacional positiva que fomente a alcanzar las metas y logros

El Liderazgo es uno de los factores que influyen en los aprendizajes de los estudiantes positivamente es el desarrollo interno de las organizaciones educativas. Bolívar (2000) señala el aprendizaje se logra cuando un buen liderazgo potencia las capacidades y talentos del personal a través de un modelo de gestión y liderazgo. Este proceso mejora un cambio, una mejora, una eficacia, calidad educativa.

Otro es el clima organizacional, una variable fundamental en los logros positivos de una organización, es el entorno donde se desarrollará el trabajo de está. Este entorno puede ser positivo o negativo. El clima organizacional por muchas variables, pero la más importante es el liderazgo. Así también señala Goleman (2000) que el estilo de liderazgo de un gerente afecta las percepciones del clima organizacional y estas percepciones el desempeño laboral de los trabajadores.

Actualmente nuestro país ha visto necesario mejorar y normar un buen desempeño directivo para los cual desde la gestión, que complementa al ejercicio del liderazgo, y como lo destaca el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015) se “ocupa de hacer frente a la complejidad propia de los procesos organizacionales, su sinergia y sostenibilidad” (p. 11), por lo que los equipos directivos tienen la misión de garantizar las condiciones organizacionales necesarias para que los procesos pedagógicos e institucionales se lleven de forma adecuada, estableciendo así una “infraestructura ”organizacional apropiada.

En consecuencia, uno de los elementos más significativos en términos del nuevo rol que la sociedad debe esperar de sus directores, guarda relación con la capacidad de esos profesionales de convertirse en líderes del Proyecto Educativo Institucional, preocupados por obtener logros de aprendizaje para todos sus alumnos, logros institucionales y de satisfacción de la comunidad educativa, con capacidad de participar en las definiciones formativas, administrativas y de clima organizacional que se presenten en sus respectivas comunidades de aprendizaje (MINEDUC, 2015)

En nuestro país desde el 2016, la Categoría de Desempeño entró en régimen para educación básica y desde 2017 para educación media, información que la Agencia notifica a los establecimientos anualmente. Con esto, se pone en marcha un

sistema de evaluación que amplía la mirada de calidad, considerando aspectos que van más allá de lo cognitivo y brindan apoyo y orientación a los establecimientos, se implementa una forma de evaluar los logros de la organización educativa a través de la categoría de desempeño.

La categoría de desempeño de los establecimientos educacionales reconocidos por el Estado, es uno de los componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, cuyo propósito es dar cumplimiento al deber del Estado de propender a asegurar el derecho de todos los estudiantes a tener las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad.

Los objetivos de la categoría son:

- Evaluar el aprendizaje de los estudiantes y el logro de los otros indicadores de calidad educativa.
- Informar a la comunidad escolar sobre la evaluación de los establecimientos.
- Identificar las necesidades de apoyo, en especial a los establecimientos ordenados en categoría de desempeño Medio- Bajo e Insuficiente.

La Categoría de Desempeño es el resultado de una evaluación integral que clasifica a los establecimientos en desempeño **Alto, Medio, Medio-Bajo e Insuficiente**.

Por lo tanto, en la organización educativa es muy importantes el analizar la cultura organizacional y su vinculación con los estilos de liderazgo percibidos por los docentes, para obtener los desempeños pedidos por el ministerio de educación

Este trabajo pretende analizar en tres establecimientos educacionales con distintos niveles de logros educativos en la categorización de la Agencia de Calidad.

Estas escuelas están ubicadas en la provincia de Cardenal Caro están categorizadas de la siguiente forma:

- Escuela Quelentaro : Alto
- Liceo Agustín Ross Edwards : Medio
- Escuela Pulín : Medio Bajo

1.2 Preguntas de Estudio

En esta investigación el trabajo del director o líder educativo en el desarrollo fortalecimiento de su cultura organizacional, cumple un rol esencial, en donde esencial desarrollar habilidades en torno a su liderazgo para conseguir logros escolar y la mejora continua de sus establecimientos, alcanzando los desafíos propuestos por las entidades que dan los lineamientos de la educación en Chile. Debido a la problemática de que existe escasos estudios y evidencia suficiente para comprender con exactitud la vinculación de estos ámbitos evaluados, se proponen las siguientes interrogantes.

Los resultados de esta investigación buscan responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la cultura organizacional y estilo de liderazgo que caracteriza a cada uno de los establecimientos?,
- ¿Qué características distingue a cada establecimiento?
- ¿Qué tipo de diferencias o similitudes existen entre estos establecimientos?
- ¿Cuáles son los factores críticos de cultura organizacional y liderazgo que manifiestan los establecimientos estudiados?

1.3. Objetivos del Estudio

1.3.1 Objetivo general

Analizar y comparar los principales rasgos de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo percibido por docentes de tres establecimientos municipales de la Provincia Cardenal Caro con categorización, Alto, Medio y Medio Bajo y elaborar propuestas de mejora en estos ámbitos organizacionales.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir los rasgos de cultura organizacional y las características de estilos de liderazgo directivo percibidos por los docentes de los tres establecimientos educativos.
- Analizar la relación entre los rasgos de cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo, identificados en cada centro
- Comparar los resultados de la evaluación obtenida en los centros sobre los rasgos de cultura organizacional y estilos de liderazgo directivo.
- Identificar factores críticos y proponer estrategias de mejora en los ámbitos de cultura organizacional y estilos de liderazgo directivo.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Revisión sistemática de la literatura

Se realizó una revisión sistemática de la literatura a través del portal virtual de Scielo y Redalyc. La siguiente tabla describe la cadena de términos utilizada durante el proceso de búsqueda de literatura, los artículos encontrados y los que finalmente fueron seleccionados.

Tabla N° 1: Revisión Sistemática

Ámbito de Investigación	Criterios de Búsqueda	Nº de documentos	Seleccio nados	Autores
Cultura Organizacional	“Cultura Organizacional”	22	10	Cameron, K. y Quinn (2006) Cameron, K. y Quinn (2011) Cerpa, J.(2018) Cuevas H. (2012) García M., Hernández. R., Hernández y Méndez, V.(2012) Hernández, R., Méndez S., y Contreras R., (2012) Hernandez. R., Vargas Méndez V.(2012) Robbins S.P. (2004) Robbins y Judge (2009) Sepúlveda, F.(2004)
Liderazgo	Liderazgo	8	7	Ayoub, J. (2010) Bass, B., Avolio, B. (2000) Bass, B., Avolio, B. (1994) García Carreño, I. (2010) Silva, Y. (2010) Vega, C., Zabala, G. (2004) Perdono Y. y Prieto R. (2009)
	Liderazgo Educativo	10	7	Ayoub, J. (2010) Bass Bolivar A. (2000) Horn, A., Marfán, J. (2010) Leithwood, K. (2009) Murillo, F. Javier (2006) Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd. C. (2009) MINEDUC (2015)

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

2.1.1 Criterios de inclusión/exclusión

Los documentos fueron seleccionados de acuerdo a los siguientes criterios:

- Que hayan sido escritos entre los años 2000 y 2019
- Que sean revisiones sistemáticas o investigaciones aplicadas sobre las temáticas de cultura organizacional y/o liderazgo.

2.2. Concepto de Cultura Organizacional

La mayoría de las definiciones del concepto de cultura organizacional señala que es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otra como valores, normas, creencias, formas de comportamiento, de trabajo de los integrantes de la organización. No existe una definición única

Los autores (Hernandez y Vargas, 2012) tomando a (Yammarino y Dansereau, 2011; Virtanen, 2011) señala varias definiciones:

- Una configuración única de normas, valores, creencias, asunciones, formas de comportamiento y aquellas características sobre la manera en la cual los individuos y grupos se combinan para hacer el trabajo.
- Un conjunto de significados en gran medida tácticos, compartidos por un grupo de personas.
- Un patrón de premisas básicas compartidas que el grupo aprendió para resolver problemas de adaptación externa e integración interna.
- La conciencia invisible, implícita e informal de las organizaciones que guía el comportamiento de los individuos.
- Los valores, creencias y actitudes relativamente estables y sostenidas que existen dentro de la organización.

La Cultura Organizacional para el administrador es el camino que los conduzca a efectividad de las organizaciones. La manifestación de la cultura se encuentra explícita en el comportamiento, en una organización es la "vía" por el cual las personas interactúan (Cameron y Quinn, 2011).

También podemos señalar la cultura organizacional implica un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otras; es la reunión de elementos básicos que, en conjunto, captan la esencia de las culturas de una organización.

Robbins (2004) señala siete características elementales: a) Innovación (correr riesgos), b) Minuciosidad, c) Orientación a resultados d) Orientación a personas e) Orientación de equipos f) Competividad; y g) Estabilidad.

2.3 Cultura Organizacional, modelo de los Valores por Competencia de Cameron y Quinn

Existen diversos modelos de cultura organizacional, ningún modelo es completamente incluyente, ni totalmente correcto. Pero para fundamentar una investigación en el ámbito organizacional debe tener soporte empírico, tratar de describir la realidad con exactitud y en profundidad; además debe ser válido y pueda integrar y organizar la mayoría de las organizaciones propuestas. Algunos de ellos son: Modelos de cultura, modelo tridimensional de la Cultura, el modelo de Shein y el Modelo de los valores en competencia Cameron y Quinn.

El MVC fue desarrollado inicialmente para encontrar los principales indicadores de las organizaciones efectivas a través de diversas preguntas como: ¿Cuáles son los criterios para determinar si una organización es o no efectiva?, ¿Cuáles son los factores que definen la efectividad organizacional?; cuando un individuo juzga a una organización como efectiva, ¿Qué indicadores tiene en mente? (Cameron y Quinn, 2011).

El modelo considera dos dimensiones/continuos: 1) flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control; y 2) orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad. Los cruces de estas dos dimensiones producen cuatro subdominios culturales, tal y como se aprecia en la figura 1.

Por un lado, los directivos quieren organizaciones adaptables y flexibles, pero también que al a vez sean estables y controladas. Los subdominios o cuadrantes en el MVC representan los valores subyacentes que se encuentran por encima de los empleados, programas, políticas y organizaciones. Los cuatro subdominios de cultura emergen dependiendo del tipo de organización; por lo tanto, representan a tipos de organizaciones ligadas a sus respectivas culturas (Cameron y Quinn, 2006)

2.3.1 Modelo de Valores en Competencia

Figura Nº 1: Modelo de Valores Competencia



Fuente: García, Hernández, Vargas y Cuevas (2012)

García et al (2012), describe de la siguiente forma la figura expuesta anteriormente que:

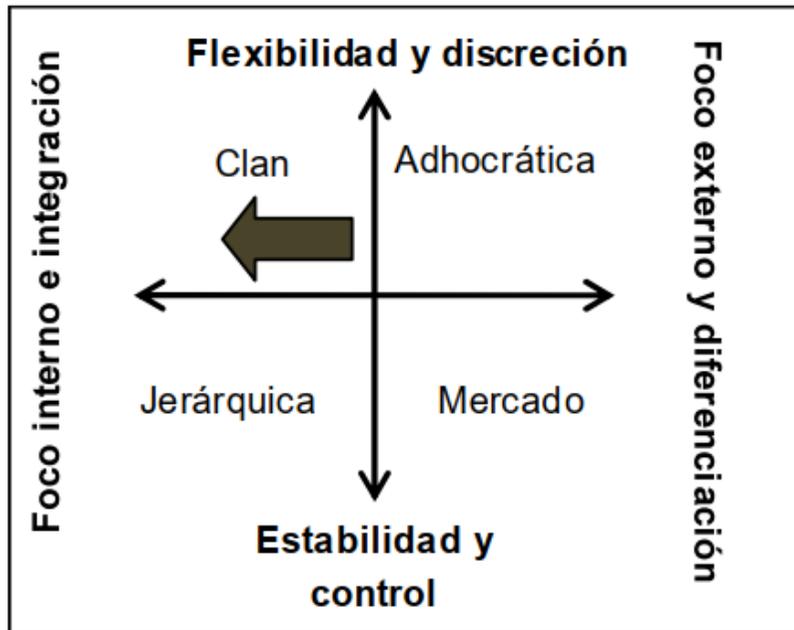
La cultura de clan tiene orientación interna y control flexible, por lo que se caracteriza por valores y objetivos compartidos, participación, desarrollo de los individuos, sentido de grupo, funcionamiento mediante trabajo en equipo, normas de lealtad y consenso.

Por otro lado, la cultura jerárquica la describe este autor con orientación interna y control estable, se basa en reglas, especialización, impersonalidad, responsabilidad y jerarquía. Las metas de la organización a largo plazo son la estabilidad. La cultura de mercado muestra orientación externa y control estable. Funciona como un mercado en sí misma. Los valores centrales son la competitividad y la productividad. Una cultura de mercado es un espacio de trabajo dirigido hacia los resultados. La cultura adhocrática se manifiesta con orientación externa y control flexible, una cultura de iniciativas pioneras e innovadoras como llaves del éxito” (p.14).

Los cuatro subdominios de cultura emergen dependiendo del tipo de organización. La mayoría de las organizaciones instituciones posee elementos de todas las culturas, pero desarrolla un estilo dominante que lo caracteriza.

a) Cultura tipo CLAN

Figura N°2: Cultura del Clan



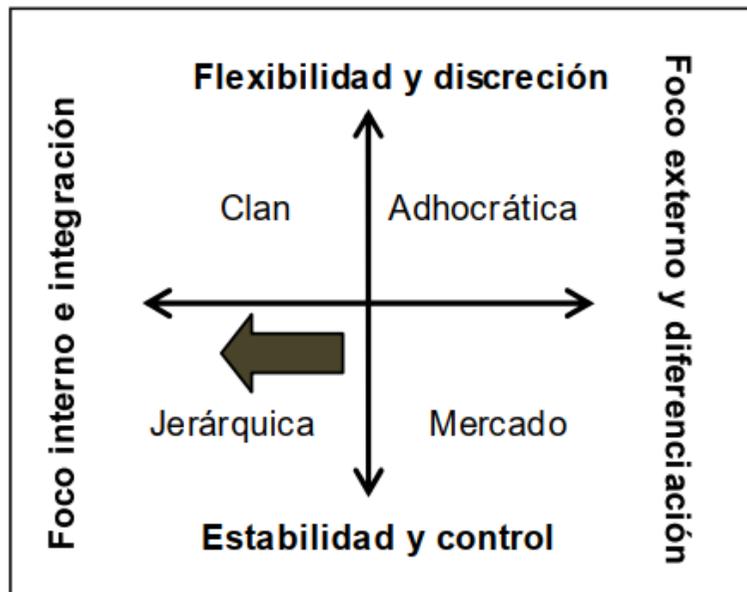
Fuente: García, Hernández, Vargas y Cuevas (2012)

En este tipo de modelo la organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Los líderes de la organización, se consideran mentores con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición, en general el compromiso de sus miembros es alto. La cultura de Clan da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso (Sepúlveda, 2004).

Su concepción surgió después de estudiar a algunas firmas japonesas hacia el final de los años sesenta y principios de los setenta. Cabe aclarar que metas y valores compartidos, cohesión, participación, individualismo colectivo y un sentido de nosotros permean a las organización de tipo clan. Las premisas básicas de la organización clan según Cameron y Quinn (2011) son: 1) El ambiente puede manejarse mejor a través del trabajo colaborativo y el desarrollo de los empleados; 2) los consumidores deben ser vistos como socios; 3) la organización está en el negocio de desarrollar un ambiente humano de trabajo; 4) la mayor tarea de la gerencia es otorgarles a los empleados el poder de decisión y facilitar su participación, dedicación, compromiso y lealtad.

b) Cultura Tipo Jerarquía

Figura Nº 3: Cultura Jerárquica



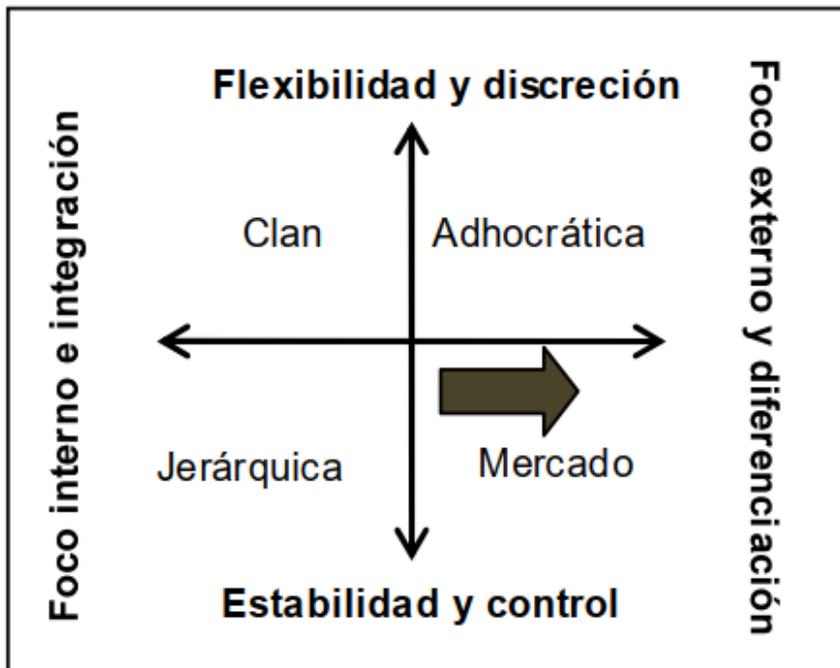
Fuente: García, Hernández, Vargas y Cuevas (2012)

Este tipo de modelo de Cultura Organizacional fueron adoptadas por organización e instituciones que su fin era generar eficiencia, confiabilidad flujos planos y resultados predecibles. La burocracia que se presenta conduce a la estabilidad, la eficacia y a una fuerte consistencia en la producción de bienes y servicios.

Según Camerón y Quinn (2011) la Cultura Organizacional en una Organización Jerárquica se manifiesta con un trabajo estructurado y formalizado. Los líderes son buenos organizadores y coordinadores, existe estabilidad a largo plazo y desempeño eficiente, así como instrucciones precisas a desarrollar, logrando confiabilidad y programación exacta y bajo costo. A la vez no olvidando que las reglas formales y políticas mantienen la organización unida.

c) Cultura de Mercado

Figura N°4: Cultura de Mercado



Fuente: García, Hernández, Vargas y Cuevas (2012)

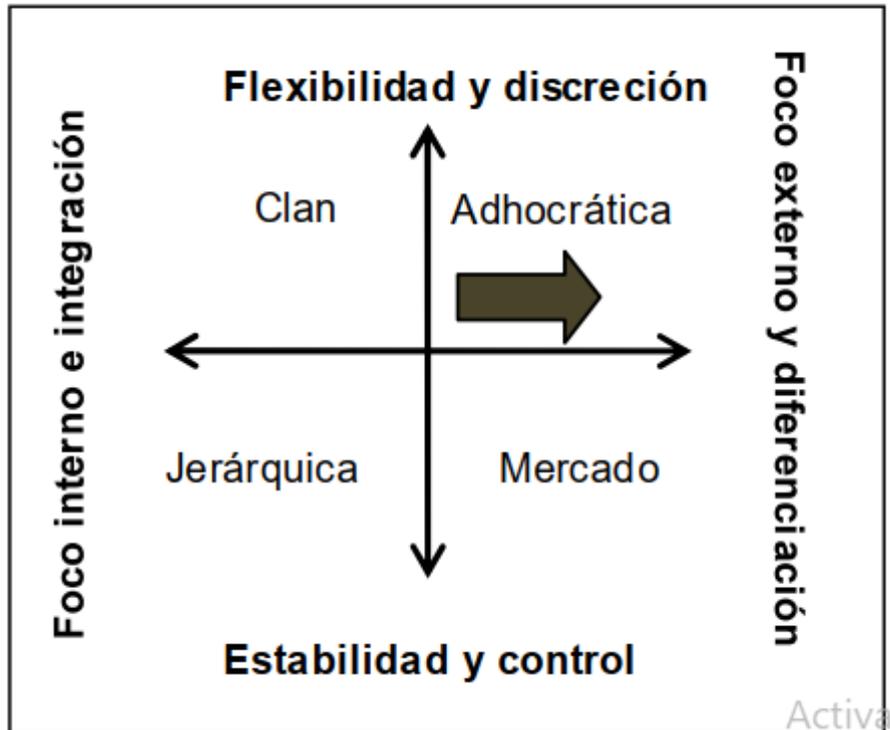
Este Tipo de organizaciones surge a finales de los años sesenta, son organizaciones que enfrentan retos y logros contantes, orientada hacia el ambiente externo en vez de centrarse en asuntos internos, enfocada hacia los clientes, consumidores, sindicatos, organismos reguladores y competidores.

Los líderes son directivos asertivos, pensantes, exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus integrantes están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización (Sepúlveda, 2004). También (Cameron y Quinn, 2011) señala que el éxito de este tipo de organización es definido en términos de participación y penetración del mercado, dejar atrás la competencia y el liderazgo puede resultar vital.

d) Cultura Tipo Adhocrática

Figura N°5: Adhocrática

Fuente: García, Hernández, Vargas y Cuevas (2012)



Este tipo de cultura organizacional surge de como consecuencia de la transición de la era de la industrial a la era de la información (Cameron y Quinn, 2011).

Se adapta a las condiciones cambiantes que caracteriza al mundo organizacional del siglo XXI. Una de sus premisas ser innovadores y pioneros, exige mucha creatividad, dinamismo y emprendimiento.

Los líderes de estas organizaciones deben ser efectivos, visionarios, innovadores, y orientados a retos y amenazas del mercado, ya que por cultura se debe estar tomando riesgos constantemente.

Para Cameron y Quinn (2011) son organizaciones de reconstrucción permanente, temporales se reconstruyen rápidamente cuando se presentan otras circunstancias. La meta esencial de ellas es adaptable, flexible y creativas para combatir la incertidumbre, ambigüedad y carga excesiva de información, característica del mundo globalizado actual.

2.4. Liderazgo

2.4.1 Concepto de Liderazgo

El liderazgo es la influencia ejercida en una situación específica con objetivos claros o específicos para conseguir un fin. El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo, para Davis y Newstrom (2003) el liderazgo es el proceso de influir sobre los demás a través del trabajo en equipo, que logren trabajar con entusiasmo y alcanzando los objetivos propuestos. Esta influencia se logra a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan, logrando así que los seguidores realicen lo propuesto.

La efectividad de un líder está dada por su habilidad para lograr que las organizaciones alcancen las metas planteadas considerando su habilidad para influir sobre el proceder de los demás (Robbins y Judge, 2009).

El rol del líder implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización (Perdono y Prieto, 2009). Para lograr lo anteriormente señalado el líder debe presentar capacidad social y cognitiva para aportar, crear y desarrollar equipos altamente efectivos.

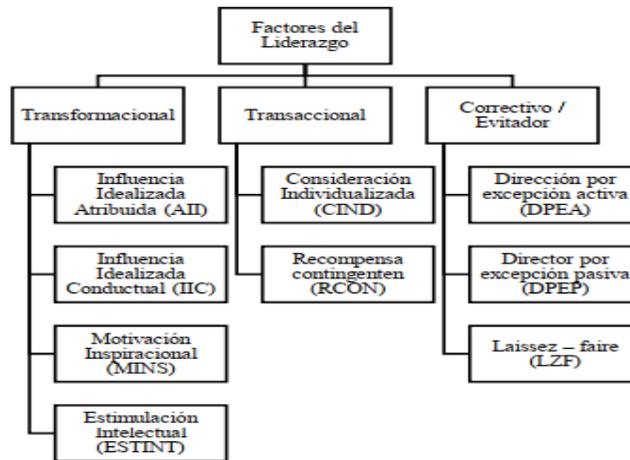
Existen distintos estilos de liderazgo Rodríguez y Lattore (2011) comenta que los estilos de liderazgo se pueden clasificar según el enfoque con el cual el líder ejerce una influencia sobre sus seguidores. La relevancia en un estilo de liderazgo por sobre se basa en variables: cómo mejorar la productividad, las relaciones entre los trabajadores y como influenciar en sus seguidores.

Existen diversos tipos de liderazgos, ninguno es mejor que otro, pero si debe contextualizarse a los perseguimos y donde lo vamos a ejercer.

2.4.2 Modelo del Rango Total de Bass y Avolio

Bass y Avolio (2000) desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, basándose en el planteamiento de que, si bien éstos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el Liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional. Además, señalan que un aspecto importante del modelo de Liderazgo de Rango Total es que ningún estilo de liderazgo es precisamente el correcto o adecuado. Esto es una función del líder, distinguir los objetivos, el contexto y las necesidades de los seguidores. De manera que, el líder debe ser hábil para diferenciar el estilo apropiado para el ambiente, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto.

Figura N°6: Factores del Modelo del Rango Total Bass y Avolio (1994)



Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Liderazgo Transformacional: Comprende dos subdimensiones, una de ellas es el Carisma Inspiracional, la cual hace informa al líder , en cuanto al comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo evidenciar que existe consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, mostrando altos estándares de conducta ética y moral.

El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación. A modo de conclusión , la subdimensión de Estimulación Intelectual, entrega significados y desafíos a los seguidores por el líder transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes les rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida. (Bass y Avolio, 1994, citado en Vega y Zabala, 2004).

- **Liderazgo Transaccional:** Vega y Zabala (2004) citando a Bass (1990), describen que el liderazgo transaccional, el líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades relacionadas para alcanzar las metas designadas y acordando el rol que debe cumplir para obtener la recompensa o evitar la sanción determinada en el contrato. Los seguidores esperan que el líder los faculte para lograr un resultado favorable y sienten que el intercambio es transparente, justo y recompensados equitativamente. De manera que este tipo de liderazgo se utilizan dos formas de reforzamiento para motivar a los empleados, una de ellas es el Reforzamiento Contingente Positivo; donde el líder recompensa al seguidor si éste ha alcanzado el desempeño estipulado, en forma de felicitaciones por un trabajo bien hecho. El otro tipo es Reforzamiento Contingente Aversivo, abarca la

reacción del líder frente al fracaso de un empleado en términos del desempeño acordado por ambos.

- **Liderazgo Correctivo – Evitador:** Continuando a Vega y Zabala (2004) menciona que este tipo de liderazgo toman acciones correctivas sólo cuando ocurren fallas y desviaciones de los estándares de desempeño. Básicamente, los líderes intervienen sólo cuando algo va mal. Este tipo de liderazgo involucra dos formas al practicar la dirección, que son la Dirección por Excepción Activa, el líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de fallas o errores, con el objetivo de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados y la otra es la Dirección por Excepción Pasiva, en este liderazgo ,el líder se muestra pasivo tomando solo acciones correctivas después de cometidos los errores o una vez que fallas han sucedido y los problemas han pasado a ser serios. Dentro de este mismo estilo de liderazgo se encuentra también el liderazgo Laissez – Faire, que considera a los líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión y no confían en su habilidad para dirigir, por lo tanto evitan actuar y tomar decisiones.

2.5 Diferentes Tipos de Liderazgos

2.5.1 Teoría Liderazgo de Rango Total de Bass y Avolio

A partir de los aportes de Burns (1978), Bernard Bass (1985) logra operacionalizar y profundizar los conceptos de Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional, el primero de estos, caracterizado por la presencia de un líder muy carismático e inspirador, lo que genera que sus seguidores lo apoyen. Es muy preocupado de cada una de las personas que tiene a su cargo, entregándoles herramientas, entrenamiento e impulsándolos a ir “más allá de sus propias expectativas” (Ayoub, 2011, p. 79) A su vez, este tipo de liderazgo posee las siguientes variables de segundo orden:

- **Influencia Idealizada Atribuida (IIA):** El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes trabajan con él siendo modelo de identificación e imitación para ellos.
- **Influencia Idealizada Conductual (IIC):** El líder muestra conductas que sirven como modelo de rol para sus colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con sus seguidores, y es consistente entre lo que dice y lo que hace.
- **Motivación Inspiracional (MINS):** El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más empoderados.
- **Estimulación Intelectual (ESTINT):** El líder ayuda a quienes trabajan con él a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que

utilizan para desempeñar una tarea. Por otro lado, el Liderazgo Transaccional se basa en la transacción generada entre líder y seguidor condicionada por la performance y logro de objetivos del segundo. En otras palabras, el líder podría satisfacer las necesidades del seguidor si este cumple con lo solicitado (Bass y Avolio, 1994). A su vez, este tipo de liderazgo se compone las siguientes variables de segundo orden:

- Consideración Individualizada (CIND): El líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada persona, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de ellas.
- Recompensa Contingente (RCON): El líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada al trabajo bien hecho.

Es a partir de estos dos tipos de liderazgo que Bass y Avolio desarrollan El Modelo de Rango Total, el cual sostiene que a pesar de que el Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Transaccional son vistos y entendidos como dos conceptos distintos el segundo de ellos se encuentra integrado dentro del primero, ya que “en el momento en que una persona ejerce su estilo de liderazgo, combina elementos del liderazgo transaccional y transformacional; no solamente uno en específico” (Bass, 1999).

Además de estos, Bass (1994) integran un nuevo tipo de liderazgo llamado Correctivo/Evitador, caracterizado por un líder que evita participar en la toma de decisiones, interviniendo solo cuando los problemas ya han pasado a mayores.

Este tipo de liderazgo se compone de las siguientes variables de segundo orden:

- Dirección por excepción activa (DPEA): El líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados.
- Dirección por excepción pasiva (DPEP): El líder se muestra pasivo, tomando acciones correctivas sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.
- Laissez-faire (LZF): El líder se muestra pasivo, tomando acciones correctivas sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.

En relación a cuál es el mejor tipo de liderazgo Avolio, Bass y Jung (1999) sostienen que el mejor de los líderes generalmente utiliza tanto el liderazgo de tipo transformacional como el transaccional de acuerdo a la situación que enfrenta en su organización, mientras que el Correctivo/Evitador es identificado como el menos recomendable.

2.5.2 Liderazgo Educativo

Los procesos que intervienen en la mejora escolar son de origen diverso y múltiple, por lo que hay algunos que por su transversalidad y consistencia se tornan clave para la una unidad educativa exitosa, uno de estos es el liderazgo educativo

El liderazgo educativo podemos decir que es el desarrollo de los procesos de efectividad escolar, un buen liderazgo trae logros en los aprendizajes de los estudiantes, los cuales son medidos por los mismos estudiantes, los padres y apoderados, las pruebas estandarizadas del país y los diferentes formas en la cual son evaluados los establecimientos.

Leithwood (2009) sostiene que al dar una definición de liderazgo podría mermar en la reflexión y práctica en torno a este, por tanto define de forma amplia aspectos a considerar sobre liderazgo:

- El liderazgo está inserto en organizaciones sociales y tiene como propósito servir a un grupo.
- El liderazgo implica un propósito y una dirección: Los líderes educativos presentan metas claras y deben responder por el cumplimiento de estas. Son actores decisivos que deben asegurar que todos los componentes de la comunidad educativa sean un aporte en el logro de objetivos y aprendizaje de los alumnos.
- El liderazgo es un proceso de influencia: El líder además de determinar la dirección y metas a ser alcanzadas es "aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes" (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009, p.70).
- El liderazgo es una función: El liderazgo no hace mención a un cargo específico o designación formal sino que es una función que puede ser realizada por individuos en distintos roles de una organización.

• El liderazgo es contextual y contingente: El liderazgo aplicado en una organización dependerá del contexto y características específicas de esta, por lo que el liderazgo aplicado en un centro educativo específico no es completamente extrapolable y aplicable a otras organizaciones.

Podemos señalar que Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace "transacciones" en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente. Leithwood (1994, p. 57-60) ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos:

- Propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas)
- Personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional).

- Estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores)
- Cultura (promover una cultura propia y colaborativa).del liderazgo

El modelo de Leithwood comprende ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión que a continuación explicitamos:

1. Construir una visión de la escuela. A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.

2. Establecer las metas. Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.

3. Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.

4. Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.

5. Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.

6. Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.

7. Construir una cultura escolar productiva. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.

8. Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

Dimensiones de gestión

1. Preocuparse por el personal. Proveer los recursos necesarios (tiempo, personal, fondos, materiales y facilidades) para desarrollar a gusto el trabajo.

2. Apoyo instructivo.

3. Monitorizar las actividades de la escuela.

4. Construir relaciones con la comunidad.

Además de organizar actividades que faciliten la participación de familias y comunidad, es preciso tender a que la escuela se configure y opere como parte de una comunidad más integral.

Cada una de estas doce dimensiones debe ser entendida como funciones y no como roles, estando asociadas con prácticas específicas

2.5.4. Cuestionario Multifactorial MLQ en el ámbito educativo

El Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Bass y Avolio, 2000) ha sido utilizado mayoritariamente en organización, pero escasamente a nivel educativo, tanto nacionalmente como internacional, el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total desarrollado por dichos autores. El MLQ 5X Corto (Bass y Avolio, 2000). Actualmente es una escala compuesta por 45 ítems que miden múltiples variables. Para efectos de esta investigación, se utilizará la versión validada en Chile de Vega y Zabala (2004), permitiendo identificar estilos de liderazgo, en base a las percepciones que las personas tienen de su propio actuar. Cada una de las escalas principales está compuesta de subescalas, que evalúan el nivel de frecuencia con que se despliegan conductas asociadas cada estilo de liderazgo principal.

Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO

La investigación fue realizada en tres establecimientos educacionales municipales de la Provincia de Cardenal Caro Región del Libertador Bernardo O'Higgins, con diferentes niveles de desempeño. El objetivo de conocer y comparar los rasgos de la cultura organizacional y tipo de liderazgo de realidades distintas.

3.1. Tipo y diseño de estudio

Metodología cuantitativa, con un diseño tipo descriptivo de corte transversal. En el presente estudio, se utilizará una metodología cuantitativa de tipo exploratorio-descriptivo transeccional, haciendo un análisis comparativo entre tres instituciones educativas de distinta dependencia que posean distintos nivel de logro de desempeño. Se escogió un enfoque cuantitativo ya que “usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

3.2. Población y muestra

Diseño en dos etapas: Identificación de la población en estudio (colegios De una provincia) y selección de colegios en base a criterios (desempeño).

3.2.1 Población

La población de estudio consiste en colegios de dependencia municipal de la Provincia Cardenal Caro, Región del Libertador General Bernardo O'Higgins. En la tabla se puede apreciar el total de establecimientos educacionales la provincia.

Tabla Nº 2: Escuelas de la Provincia Cardenal Caro

COMUNA	NOMBRE ESTABLECIMIENTO	DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA
Comuna La Estrella	Escuela Profesor Mónica Silva Gómez	Dependencia Municipal
Comuna La Estrella	Escuela Municipal la Aguada	Dependencia Municipal
Comuna Marchihue	Liceo Municipal Cardenal Caro	Dependencia Municipal
Comuna Marchihue	Escuela La Quebrada	Dependencia Municipal
Comuna Marchihue	Escuela Municipal El Sauce	Dependencia Municipal
Comuna Marchihue	Escuela Trinidad	Dependencia Municipal

COMUNA	NOMBRE ESTABLECIMIENTO	DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA
Comuna Marchihue	Escuela Municipal Lo Marchant	Dependencia Municipal
Comuna Marchihue	Escuela Municipal Pailimo	Dependencia Municipal
Comuna de Navidad	Liceo Municipal Pablo Neruda	Dependencia Municipal
Comuna de Navidad	Colegio Municipal Divina Gabriela	Dependencia Municipal
Comuna de Navidad	Escuela Municipal El Manzano	Dependencia Municipal
Comuna de Navidad	Escuela Básica Confederación Helvética	Dependencia Municipal
Comuna de Navidad	Escuela Municipal La Boca de Rapel	Dependencia Municipal
Comuna de Navidad	Escuela Municipal Padre Alberto Hurtado	Dependencia Municipal
Comuna de Navidad	Escuela Municipal María Williams	Dependencia Municipal
Comuna de Navidad	Escuela Puertecillo	Dependencia Municipal
Comuna de Paredones	Escuela Santa Ana de Población	Dependencia Municipal
Comuna de Paredones	Escuela Los Copihues del Calvario	Dependencia Municipal
Comuna de Paredones	Escuela Municipal Los Briones	Dependencia Municipal
Comuna de Paredones	Escuela Municipal El Cardal	Dependencia Municipal
Comuna de Paredones	Escuela Municipal La Valdivia	Dependencia Municipal
Comuna de Paredones	Escuela Municipal Esmeralda	Dependencia Municipal
Comuna de Paredones	Escuela Las Carmelitas	Dependencia Municipal
Comuna de Paredones	Liceo Mirella Catalán Abarzua	Dependencia Municipal
Comuna de Pichilemu	Liceo Agustín Ros Edwards	Dependencia Municipal
Comuna de Pichilemu	Escuela Pueblo de Viudas	Dependencia Municipal
Comuna de Pichilemu	Escuela Alto Ramírez	Dependencia Municipal

COMUNA		NOMBRE ESTABLECIMIENTO	DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA
Comuna Pichilemu	de	Escuela Cóguil	Dependencia Municipal
Comuna Pichilemu	de	Escuela Padre Alberto Hurtado C.	Dependencia Municipal
Comuna Pichilemu	de	Escuela La Aguada	Dependencia Municipal
Comuna Pichilemu	de	Escuela Rodeillo	Dependencia Municipal
Comuna Pichilemu	de	Escuela Cahuil	Dependencia Municipal
Comuna Pichilemu	de	Escuela Ciruelos	Dependencia Municipal
Comuna Pichilemu	de	Colegio Libertadores	Dependencia Municipal
Comuna Pichilemu	de	Escuela El Espinillo	Dependencia Municipal
Comuna Pichilemu	de	Colegio de la Preciosa Sangre	Dependencia Particular Subvencionada
Comuna Pichilemu	de	Escuela Digna Camilo	Dependencia Municipal
Comuna Pichilemu	de	Escuela Cardonal Parilonco	Dependencia Municipal
Comuna Pichilemu	de	Charly School	Dependencia Particular Subvencionada
Comuna Pichilemu	de	Escuela Quebrada de Nuevo Reino	Dependencia Municipal
Comuna Pichilemu	de	Escuela Divino Maestro	Dependencia Municipal
Comuna Pichilemu	de	Instituto Railef	Dependencia Particular Subvencionada
Comuna de Litueche		Liceo el Rosario de Litueche	Dependencia Municipal
Comuna de Litueche		Escuela Municipal Quelentaro	Dependencia Municipal
Comuna de Litueche		Escuela Municipal Matancilla	Dependencia Municipal
Comuna de Litueche		Escuela Municipal Pulín	Dependencia Municipal
Comuna de Litueche		Escuela Paso Soldado	Dependencia Municipal
Comuna de Litueche		Escuela R. Silva Henríquez	Dependencia Municipal

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

3.2.2 Criterios de selección

Se seleccionaron profesores de establecimientos educacionales de la Provincia de Cardenal Carol, tomando los siguientes criterios:

- Que se encuentren en nivel de categorización Alto, medio y medio bajo .
- Según las Categorías de Desempeño de Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), sistema evaluativo definido como “la forma integral por la cual el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) puede identificar el nivel de ayuda y orientación que necesitan los establecimientos. Los resultados de esta evaluación permiten la categorización en un nivel de desempeño: Alto, Medio, Medio-Bajo e Insuficiente, y a partir del cual el SAC puede focalizar la orientación para colaborar a las rutas de mejora de los establecimientos” (“Qué es el SAC”, 2018). Se privilegió esta herramienta para seleccionar la muestra ya que no tan solo incluye estándares de aprendizaje (distribución de estudiantes en los logros de aprendizaje en las últimas tres evaluaciones SIMCE) sino que además indicadores de desarrollo personal y social (autoestima académica, clima de convivencia escolar, participación ciudadana y hábitos de vida saludable, asistencia escolar, entre otros.) generando un índice de resultados que es ajustable según el contexto de la comunidad educativa lo que finalmente se traduce en una categorización más justa y pertinente.
- Que exista en la representación de al menos un 50% del grupo total, para así lograr resultados estadísticamente representativos.
- Que pertenezcan a colegios de dependencia municipal.

3.2.3 Muestra

Se toma una muestra escogiendo tres colegios con tres categorizaciones distintas (según la agencia de calidad). Welsh (2006) define la muestra como el proceso de escoger, de una gran población, un grupo del que los investigadores desean realizar afirmaciones generalizadas de forma que el grupo seleccionado represente a la población total.

El tipo de muestreo es por conveniencia en base a criterios de selección establecidos (3 establecimientos municipales; los establecimientos de cada dependencia deben tener distinto nivel de desempeño).

En este sentido, se escogieron como centros participantes establecimientos ubicados en la Provincia de Cardenal Caro. La Escuela Municipal Quelentaro

categorizado en nivel Alto, Liceo Municipal Agustín Ross Edwards categorizado en Nivel medio, Escuela Municipal Pulín categorizado en nivel Medio Bajo.

La unidad maestra la componen los docentes de los cuatro establecimientos. Educativos procurando que la cantidad de participantes representará al menos a un 50% total del grupo estudiado. La siguiente tabla entrega de forma más precisa información sobre la muestra participante.

Tabla N°3: Muestra de Establecimientos

Colegio	Ubicación	Dependencia	Total de docentes	Nº de docentes encuestados
Escuela Quelentaro	Litueche	Municipal	20	17
Liceo Agustín Ros Edwards	Pichilemu	Municipal	43	24
Escuela Pulín	Litueche	Municipal	16	15

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

3.3 Proceso de recolección de datos

Se utilizarán los siguientes instrumentos: Escala de Cultura Organizacional de Cameron y Quinn; y la Escala de Estilo de Liderazgo Directivo de Bass y Avolio. Ambas escaladas ya cuentan con estudios de validación, y se realizarán los estudios de confiabilidad mediante Alfa de Cronbach.

Proceso de análisis de datos:

- Para el análisis de datos se utilizarán técnicas estadísticas para el análisis descriptivo e inferencial.

3.3.1 Operacionalización de las variables

- **Cultura Organizacional**

El cuestionario de Cultura Organizacional propuesto para esta investigación, cuenta con seis dimensiones en total, las cuales son definidas por los autores Cameron y Quinn (2000). En cada una de las dimensiones, se describen cuatro ítems identificándolos con los tipos de cultura que se pueden observar en el desarrollo de su organización. Para la medición, se determina una escala Likert de 1 a 5, en donde se determina si las afirmaciones representan a su establecimiento, en un escenario actual y en uno deseado.

Tabla N° 4: Variables Cultura Organizacional

Dimensión	Definición	Medición
1. Características dominantes	Las características dominantes de la organización o como es la organización en general.	Escala Likert 1 – 5 Ítems: 1 - 4
2. Liderazgo Organizacional	El estilo de liderazgo y enfoque que permea a la organización.	Escala Likert 1 – 5 Ítems: 5 - 8
3. Gestión de Empleados	La gestión de empleados o el estilo que caracteriza como los empleados son tratados y como es el ambiente de trabajo.	Escala Likert 1 – 5 Ítems: 9 - 12
4. Cohesión Organizacional	La cohesión de la organización o los mecanismos de vinculación que mantiene a la organización unida.	Escala Likert 1 – 5 Ítems: 13 - 16
5. Énfasis estratégico	El énfasis estratégico que define qué áreas de énfasis dirigen la estrategia de la organización.	Escala Likert 1 – 5 Ítems: 17 - 20
6. Criterios de éxito	El criterio de éxito que determina como es definida la victoria y qué es premiado.	Escala Likert 1 – 5 Ítems: 21 - 24

Fuente: Cameron y Quinn (2000).

Tabla N° 5: Tipos de Cultura Organizacional

Dimensión	Definición
Cultura Clan	Hace mención a una organización caracterizada por tener un grato ambiente laboral donde sus integrantes establecen lazos de amistad y compañerismo. Es similar a una familia, con el líder como figura paterna o mentora. Existen altos niveles de fidelización y lealtad por la institución. El éxito de la organización está definido en

	<p>base a la satisfacción de los clientes y apreciación de la gente. La organización se caracteriza por premiar las buenas prácticas en equipo y participación.</p>
Cultura Ad-Hoc	<p>Se caracteriza por ser un lugar dinámico y creativo, donde los miembros de la organización se sienten respaldados para experimentar y tomar riesgos. A su vez, los líderes también son considerados innovadores, visionarios y dispuestos a arriesgarse a través de la experimentación de nuevos productos y/ servicios con el objetivo de potenciar a la institución que lidera</p>
Cultura Mercado	<p>Se caracteriza por ser una organización orientada a los resultados con un estilo agresivo y competitivo que busca lograr objetivos ambiciosos y posicionarse por sobre la competencia. El sostenimiento de esta organización se basa en la reputación y éxito en los objetivos propuestos. Sus miembros son altamente competitivos y orientados al logro.</p>
Cultura Jerárquica	<p>Se caracteriza por ser una organización rígida y estructurada con altos niveles de control de parte de los líderes con reglas y protocolos claros que indican a los subordinados qué y cómo lo deben hacer, para así lograr eficacia y estabilidad. Es importante además confiabilidad en el servicio brindado, una adecuada planificación de producción y bajos costos de producción.</p>

Fuente: Cerpa (2018)

Liderazgo

Con el propósito de poder medir las variables presentes en Modelo de Liderazgo de Rango Total, Bass y Avolio (2000) desarrollan el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire en inglés o MLQ el cual se compone de 45 ítems que responden a las variables de primer orden descritas en el punto anterior: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional (ambas relacionadas entre sí) y la variable independiente Liderazgo Correctivo/Evitador. A su vez, dentro de cada una de estas tres variables de alto orden se encuentran las

siguientes variables de segundo orden: Carisma/Inspiracional y Estimulación Intelectual dependientes de Liderazgo Transformacional, Consideración individualizada y Recompensa Contingente dependientes de Liderazgo transaccional y finalmente Excepción Activa y Liderazgo Laissez-Faire como parte de Liderazgo Correctivo/Evitador.

Todas estas variables del cuestionario tienen como objetivo reconocer y evaluar formas de actuar y comportarse en relación a los estilos de liderazgo anteriormente descritos en los establecimientos educativos.

El cuestionario de Liderazgo propuesto para esta investigación, cuenta con nueve dimensiones, las cuales se enmarcan dentro de los tres tipos de liderazgos propuestos por los autores Bass y Avolio (2000), adaptado por Vega y Zabala (2004). Para la medición, se determina una escala Likert de: 1 – 5, en donde se determina en qué grado estas afirmaciones representan al director /a del establecimiento.

Tabla N° 6: Variables Liderazgo

Dimensión	Definición	Medición
Influencia Idealizada Atribuida (AI)	El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes trabajan con él, siendo modelo de identificación y de imitación para ellos.	Escala Likert: 1 – 5 Ítems: 10 – 18 – 21- 25- 47- 58- 80
Influencia Idealizada Conductual (IIC)	El líder muestra conductas que sirven como modelo de rol para sus colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros, por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con sus seguidores y es consistente entre lo que dice y lo que hace.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 6 - 14- 23- 34- 46- 71 – 57 – 61
Motivación Inspiracional (MINS)	El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo	Escala Likert: 1 – 5 Ítems: 9 – 13 – 26- 36- 48 – 59 – 72 – 81

	lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más empoderados.	
Estimulación Intelectual (ESTINT)	El líder ayuda a quienes trabajan con él a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para desempeñar una tarea.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 2 – 8 – 30 – 32 – 49 – 60 – 69 – 73
Consideración Individualizada (CIND)	El líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada persona, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de ellas.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 15 – 19 – 29 – 31 – 50 – 62 – 74 – 77
Recompensa contingente (RCON)	El líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada al trabajo bien hecho.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 1 – 11 – 16 35 – 51 – 63
Dirección por excepción activa (DPEA)	El líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 4 – 22- 24 – 27 – 52 – 64
Director por excepción pasiva (DPEP)	El líder se muestra pasivo, tomando acciones correctivas sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 3 – 12 – 17 – 20 – 53 – 65
Laissez – faire (LZF)	El líder evita actuar y tomar decisiones.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 5 – 7 – 54 – 28 –

		33 – 66 – 75 – 78
Satisfacción (SAT)	El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subalternos.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 38 – 41 – 70 – 76 – 82
Efectividad (EFEC)	El líder optimiza los recursos materiales y humanos de grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor uso de recursos posibles.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 37 – 40 - 43 – 45 – 56 - 68
Esfuerzo Extra (ESEX)	El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subalternos de hacer el trabajo y alcanzar las metas de grupo y de la organización.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 39 – 42 – 44 – 55 – 67 - 79

Fuente: Vega y Zabala (2004).

Tipos de Liderazgo

Tabla N° 7: Estructura MLQ (adaptado por Vega y Zabala)

Estilos de liderazgo	Escalas directa	Ítems	Medición
Transformacional	Influencia idealizada atribuida (IIA)	10 -18 - 21-25 -47 - 58- 80	Escala de Likert 1 a 5 1= Nunca 2= Rara vez 3= A veces 4= A menudo 5= Frecuentemente/Siempre.
	Influencia idealizada conductual (IIC)	6- 14 -23 - 34- 46 – 71 – 57- 61	
	Motivación inspiracional (MINS)	9 -13 – 26 – 36 – 48– 59- 72 – 81	
	Estimulación intelectual (ESTINT)	2 – 8 – 30 – 32 – 49 – 60 - 69 – 73	

Transaccional	Consideración individualizada (CIND)	15- 19 – 29 -31 – 50 - 62 – 74 - 77
	Recompensa contingente (RCON)	1 -11- 16 - 35 -51- 63
Correctivo/Evitador	Dirección por excepción activa (DPEA)	4 – 22 - 24 – 27 - 52– 64
	Dirección por excepción pasiva (DPEP)	3 – 12 – 17 -20 -53– 65
	Laissez-faire (LZF)	5 - 7 – 54 – 28- 33 - 66- 75 – 78

Tabla Nº 8: Definiciones de Tipos de Liderazgo

Dimensión	Definición
Transformacional	Proceso que se da en la relación líder seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Inspira a los seguidores, a través de desafíos y persuasión, entregándoles significado y entendimiento. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los subalternos. Finalmente, el líder los considera individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento.
Transaccional	Es aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. o El líder guía o motiva a sus colaboradores en dirección a las metas establecidas aclarando los roles y tareas. o Se basa en una relación de intercambio, con

	énfasis en premios y castigos. o Foco en la motivación extrínseca.
Correctivo/Evitador	El líder monitorea la presencia de fallas en el desempeño para tomar acciones correctivas, pudiendo también intervenir cuando los problemas llegan a ser graves, o no actuar, evitando tomar decisiones.

Fuente: Vega y Zabala (2004)

3.3.2. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El análisis de datos se realizará con el software SPSS, para el cálculo de medidas de tendencia central, dispersión, correlación de datos, y test de diferencia de medias. Se utilizarán técnicas estadísticas para el análisis descriptivo e inferencial.

3.3.3 Validez y Confiabilidad

Respecto a la confiabilidad de los instrumentos, se realizó el análisis de fiabilidad en el programa SPSS, el cual determinó los siguientes Alfas de Cronbach:

Tabla N°9: Resultados Confiabilidad Organizational Culture Assessment Instrument.

Sub dimensiones OCAI	Alfa de Cronbach
1. Características dominantes	0,974
2. Liderazgo Organizacional	0,963
3. Gestión de Empleados	0,962
4. Cohesión Organizacional	0,964
5. Énfasis estratégico	0,964
6. Criterios de éxito	0,966
Todas las dimensiones	0,971

Tipos de Cultura	Alfa de Cronbach
Clan	0,863
Adhocrática	0,917
Mercado	0,813
Jerárquica	0,701
Todas las Culturas	0,948

Fuente: Elaboración propia en SPSS para la investigación.

Se evidencia tras los resultados de confiabilidad expuestos del Cuestionario Confiabilidad Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) que el Alfa de Cronbach es de **0,948** al analizar todos sus ítems y subdimensiones, por lo que estos resultados garantizaron la confiabilidad de las puntuaciones derivadas del OCAI, tomando en cuenta la estructura final compuesta por 24 ítems.

Tabla N° 10: Resultados Confiabilidad Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire.

Sub dimensiones MLQ	Alfa de Cronbach
1. Influencia Idealizada Atribuida (AII)	0,936
2. Influencia Idealizada Conductual (IIC)	0,937
3. Motivación Inspiracional (MINS)	0,936
4. Estimulación Intelectual (ESTINT)	0,936
5. Consideración Individualizada (CIND)	0,940
6. Recompensa contingente (RCON)	0,938
7. Dirección por excepción activa (DPEA)	0,940
8. Dirección por excepción pasiva (DPEP)	0,968
9. Laissez – faire (LZF)	0,959
10. Satisfacción (SAT)	0,938
11. Efectividad (EFEC)	0,937
12. Esfuerzo Extra (ESEX)	0,940
Total sub dimensiones	0,978

Estilos de Liderazgo	Alfa de Cronbach
Transformacional	0,960
Transaccional	0,949
No Liderazgo	0,867

Fuente: Elaboración propia en SPSS para la investigación.

Por otro lado, al analizar todos los ítems y subdimensiones que conforman el instrumento, la confiabilidad de los resultados expuestos del Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire arrojó un Alfa de Cronbach es de **0,978** por lo que estos resultados garantizaron la confiabilidad de las puntuaciones derivadas del instrumento, tomando en cuenta la estructura final compuesta por 82 ítems y 12 sub dimensiones. En cuanto a la validez de los instrumentos, ambos cuestionarios se encuentran validados por investigaciones previas, realizadas por Cerpa (2018) y Vega y Zabala (2004).

CAPITULO IV ANÁLISIS Y RESULTADOS

4. 1. Cultura Organizacional

4.1.1 Descripción y contexto organizacional de los establecimientos.

Las escuelas analizadas pertenecen al sector municipal de la Provincia de Cardenal Caro, estas se encuentran en distintos niveles de desempeño informado por el Ministerio de Educación.

La Escuela Quelentaro, ubicada en la comuna de Litueche, sector rural, tienen un nivel de enseñanza que imparte en Educación Parvularia y Enseñanza básica, cuenta con 167 estudiantes con un promedio por curso de 16 estudiantes por curso. Su proyecto educativo es el desarrollo integral del estudiante, cuenta con excelencia educativa y en la categorización de desempeño está en Nivel Alto. Cabe destacar que en el año 2018 obtuvo el puntaje más alto del Simce en la Provincia.

La Escuela Pulín, ubicada en la comuna de Litueche, posee un nivel de enseñanza de Educación Parvularia y Enseñanza básica, cuenta con 107 estudiantes con un promedio de 10 estudiantes por curso. Su proyecto educativo está enfocado al desarrollo integral-deportivo, también posee excelencia académica, en la categorización de establecimientos esta en nivel Medio-Bajo.

El liceo Agustín Ross Edwards, está ubicado en la comuna de Pichilemu, posee Enseñanza Humanista-Científica para niños y jóvenes y Educación Adulta H-C para adultos. Su proyecto educativo tiene énfasis en el desarrollo integral, excelencia académica y preparación para la PSU e ingreso a la universidad. En la categorización de establecimientos educacionales está en el nivel Medio

4.1.2 Análisis de la Dimensión de los Establecimientos de Escuela Municipal Quelentaro, Escuela Municipal Pulín y Liceo Agustín Ross Edwards de la Provincia de Cardenal Caro.

- Dimensión Características Dominantes

Tabla N°11: Resultados Medias de Dimensión Características Dominantes

	Nº	Media	Desv.Tip
Escuela Quelentaro	17	3,40	0,847
Escuela Pulín	15	2,96	0,828
Liceo Agustín Ross Edwards	23	3,10	0,685

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

La Escuela Quelentaro correspondiente a la Escuela Quelentaro se caracteriza por una organización como una familia, la que la media es 3,4. También manifiesta una

caracterización bien dinámica y emprendedora, los integrantes hacen valer sus ideas y toman riesgos en sus trabajos. Se observa que la organización posee una estructura bien controlada, es gobernada por sus directivos en las acciones que se realizan.

La Escuela Pulín correspondiente a una media aritmética 2,96, este valor representa a la variable “caracteriza poco a la organización”, en lo referente a un dinamismo y emprendimiento, la organización a los resultados, la estructura y control en el gobierno.

Al igual el Liceo Agustín Ross presenta una media aritmética de 3,1, al igual que los establecimientos anteriores podemos inferir que se caracteriza medianamente en la forma de mostrarse a la sociedad en cuanto a su trabajo en grupo, dinamismo, emprendimiento y resultados positivos.

- **Dimensión Liderazgo Organizacional**

Tabla Nº12: Resultados Medias de Dimensión Liderazgo Organizacional

	Estadísticos Descriptivos				
	Nº	Mínimo	Máximo	Media	Desv.Tip
Escuela Quelentaro	17	1	5	3,2	1,331
Escuela Pulín	15	1	4	2,7	1,110
Liceo Agustín Ross Edwards	23	1	5	3,1	1,125

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

Al observar la tabla y los resultados de la segunda dimensión **llamada Liderazgo Organizacional** el liderazgo en los tres establecimientos podemos inferir que por lo general en la organizaciones en considerado medianamente audaz, orientado hacia los resultados propuestos, la Escuela 1 correspondiente a la Escuela Quelentaro con un 3,2 y Liceo 3 con un 3,1 se manifiesta un liderazgo bien caracterizado en la eficiencia de su coordinación, organización y enfrenta positivamente los contratiempos.

Escuela 2 Pulín con una media de 2,7 podemos ver más baja la media que los otros dos establecimiento, está ubicada en la variable “caracteriza poco a la organización”. Podemos inferir que igual se considera medianamente el liderazgo un ejemplo a seguir, no se ve que está enfocado a los resultados y se ve medianamente coordinación y organización.

- **Dimensión Gestión de Empleados**

Tabla Nº13: Resultados Medias de Dimensión Gestión de Empleados

	Estadísticos Descriptivos				
	Nº	Mínimo	Máximo	Media	Desv.Tip
Escuela Quelentaro	17	2	5	3,70	1,231

Escuela Pulín	15	2	5	3,01	0,932
Liceo Agustín Ross Edwards	23	2	5	3.44	1.191

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

Al observar la tabla de la tercera dimensión de Cultura Organizacional **llamada Gestión de Empleados**, en la Escuela 1 aquí podemos que la media es 3, 7 al aproximarlo queda en 4 podemos ver que es superior a otras, entonces podemos inferir que el estilo de organizacional está muy caracterizado por un trabajo en equipo, consenso y participación. También se caracteriza por adopción individual de riesgos, innovación y libertad en el trabajo enfocado a la excelencia.

La Escuela 2 y Liceo 3 la media en ambos es 3, esto caracteriza medianamente a la organización en el trabajo en equipo, la adopción de riesgos individuales, innovación, libertad, excelencia y Competividad y logros. También el brindar seguridad estabilidad y protección a su personal.

- **Dimensión Cohesión Organizacional**

Tabla N°14: Resultados Medias de Dimensión Cohesión Organizacional

	Estadísticos Descriptivos				
	Nº	Mínimo	Máximo	Media	Desv.Tip
Escuela Quelentaro	17	2	5	3,54	1,146
Escuela Pulín	15	2	5	2,81	0,722
Liceo Agustín Ross Edwards	23	2	5	3,41	1,181

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

Al observar la tabla podemos ver que la Dimensión de Cohesión Organizacional. La Escuela Quelentaro se destaca con una media de 3,54, caracteriza bien a la organización por la lealtad, confianza mutua y compromiso, a la vez está en constante innovación, alcanzándolos objetivos con reglas claras, logrando alcanzar los contratiempos. En cambio el Liceo se observa que las organizaciones se caracterizan medianamente en lo mencionado anteriormente.

La Escuela Pulín tiene una media de 2,81, caracterizando poco a la organización.

- **Dimensión Cohesión Organizacional**

Tabla N°15: Resultados Medias de Dimensión Énfasis Estratégico

	Estadísticos Descriptivos				
	Nº	Mínimo	Máximo	Media	Desv.Tip
Escuela Quelentaro	17	1	5	3,38	1,182
Escuela Pulín	15	1	5	2,95	1,069
Liceo Agustín Ross Edwards	23	2	5	3,41	0,894

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

Al observar la quinta dimensión de Énfasis Estratégico de destaca con una Media más alta a el Liceo 3 con un 3,41 y le sigue la Escuela Quelentaro con un 3,38. Y la escuela Quelentaro tiene una media de 3,41. Podemos entonces inferir que los establecimientos como organización se caracterizan medianamente, esto es positivo y se deduce que los docentes de estos establecimientos medianamente perciben que las organizaciones logran cumplir las áreas estratégicas en el desarrollo humano, competición de mercado, permanencia, estabilidad, control y fluidez en las operaciones.

La Escuela Pulín tiene una media de 2,95, esto la ubica en la variable “caracteriza poco a la organización”. En las áreas estratégicas en el desarrollo humano, competición de mercado, permanencia, estabilidad, control y fluidez en las operaciones.

- **Dimensión Éxito**

Tabla N°16: Resultados Medias de Dimensión Éxito

	Estadísticos Descriptivos				
	Nº	Mínimo	Máximo	Media	Desv.Tip
Escuela Quelentaro	17	2	5	3,45	1,125
Escuela Pulín	15	2	4	2,85	0,772
Liceo Agustín Ross Edwards	23	2	5	3,10	1,046

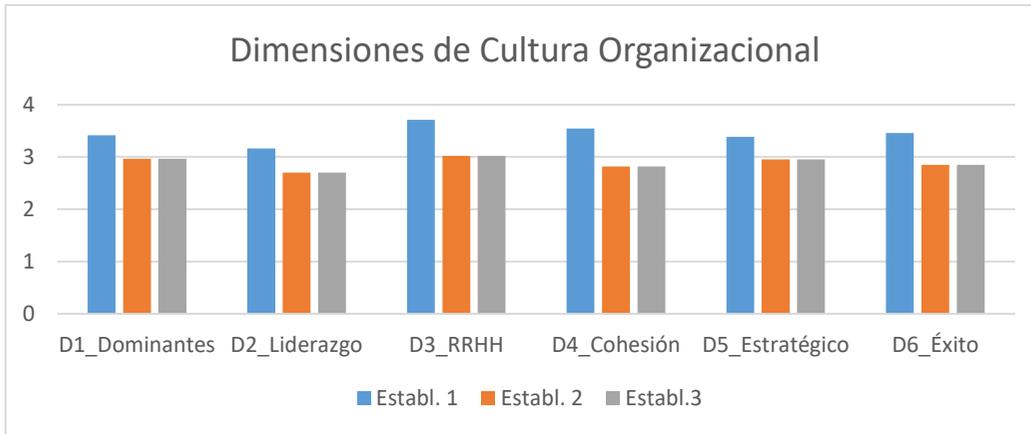
Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

Al observar la última dimensión Criterios de Éxito, La escuela 1 se destaca con una media aproximada a 4, lo cual manifiesta que esta organización es bien caracterizada por lo cual los docentes reconocen cuales son los resultados a obtener como institución, el trabajo a realizar y los beneficios que conlleva a obtenerlos.

El Liceo 3 le sigue a con un 3,10 lo cual se caracteriza medianamente, los docentes reconocen algunos de los resultados que deben obtener, y los beneficios que conlleva. La Escuela Pulín, claro que se ubica en con una media de 2,85, ubicándose en la variable “caracteriza poco a la organización” los docentes reconocen poco cuales son los resultados a obtener como institución, el trabajo a realizar y los beneficios que conlleva a obtenerlos.

- **Resultados Generales de Cultura Organizacional de los Establecimientos.**

Gráfico N° 1: Dimensiones de Cultura Organizacional

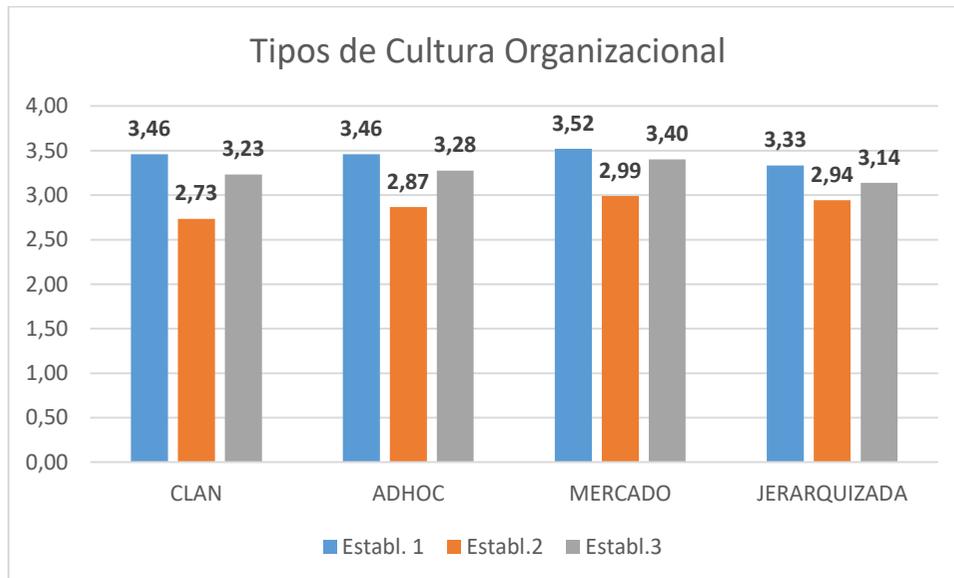


Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

4.2. Análisis de Cultura Organizacional Actual

4.2.1. Análisis de Cultura Organizacional Actual de los establecimientos.

Gráfico N°2: Cultura Organizacional Actual



Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

- **Cultura de Clan**

Al observar el cuadro estadístico y ponderar el resultado 3,46 Cultura de Clan, se visualiza en el Establecimiento 1 correspondiente a la Escuela Quelentaro una tendencia positiva frente a esta variable, y eso refleja que ellos perciben que la organización es un lugar medianamente muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten entre sí. Se Observa lealtad, tradición y el compromiso de sus miembros es alto. El establecimiento 3 correspondiente al Liceo Agustín Ross Edwards que arroja una media de 3,26 por lo cual los docentes de estos o perciben que se trabaje en forma unida en su totalidad y perciben que la organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

El establecimiento 2, correspondiente a Escuela Pulín tiene una media de 2,73, la más baja de los 3 con una desviación estándar menor de 0,973, lo cual manifiesta que las respuestas son más variadas y dispersas.

- **Cultura Adhocrática**

De acuerdo a lo observado podemos observar que la Cultura Adhocrática en la Escuela Quelentaro posee una media 3,46, al igual que el liceo Agustín Ross con un 3,23 ubicándose en la variable “caracteriza medianamente a la organización, podemos inferir que ellos observan que su organización es un lugar medianamente dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo, lo que les da la posibilidad de crear y tomar riesgos aceptados. A sí mismo el éxito es colectivo, lo cual hace que se conviertan en líderes de mercado en su área.

Por el contrario, la Escuela Pulín obtienen una media ubicándose en la variable “caracteriza poco a la organización” esta cultura caracteriza poco a las organización. No es plenamente un lugar dinámico, se toman pocos riesgos, existe medianamente estímulo para la iniciativa individual e innovaciones y no se ve un crecimiento mayor.

- **Cultura de Mercado**

En los resultado podemos observar que la Escuela con un 3,52 y el Liceo Agustín Ross Edwards se ubica en la variable “caracteriza medianamente a la organización” está orientada medianamente a los resultados, se motiva a realizar un trabajo de excelencia, los docentes son competitivos, orientados a los resultados u objetivos. En cambio la Escuela Pulín con un 2,98 se sientan poco caracterizada por esta cultura, los docentes perciben que su organización poco orientada a los resultados, los docentes no mayoritariamente son competitivos y orientados a los objetivos. También medianamente se perciben líderes competidores y exigentes.

- **Cultura Jerarquizada**

Al analizar el cuadro podemos observar que La Escuela Quelentaro y el Liceo Agustín Ross presentan una media 3, por tanto podemos percibir que en las organizaciones los docentes perciben medianamente un lugar estructurado y formal en el trabajo. Al igual que la percepción que tienen de sus líderes en cuanto a lograr un trabajo coordinado, organizado y con reglas y políticas claras. La Escuela Pulín presenta una media de 2,94 caracterizando poco a la organización.

4.2.2. Análisis de Cultura Organizacional y Estadísticas de Muestras relacionadas en su situación Actual y Deseada de los establecimientos

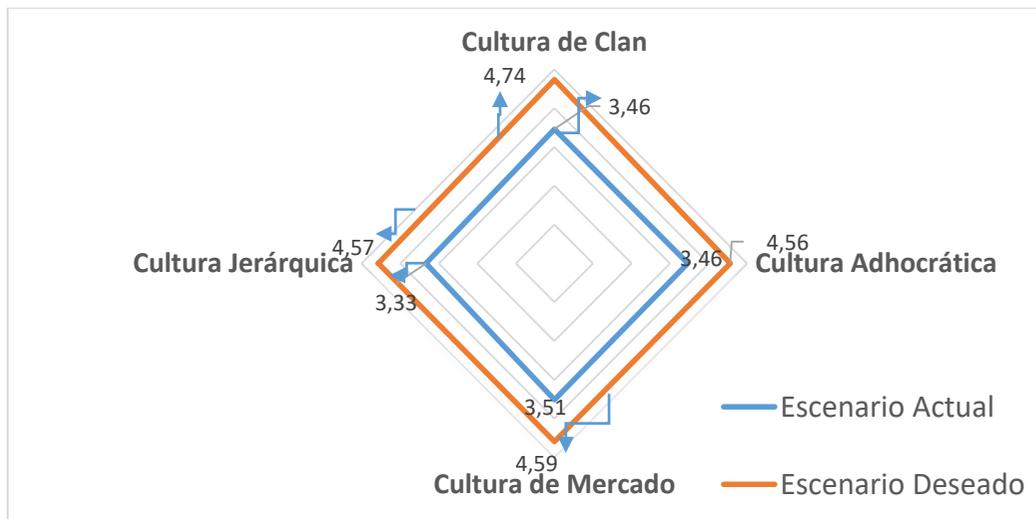
- **Análisis de Cultura Organizacional Actual y Deseada de Establecimiento 1 “Escuela Quelentaro”**

Tabla Nº17: Análisis de Cultura Organizacional Actual y Deseada de Establecimiento 1 “Escuela Quelentaro”

Escuela Quelentaro			
Tipos de Cultura	Escenario Actual	Escenario Deseado	Diferencia
	Media	Media	
Cultura de Clan	3,46	4,74	1,28
Cultura Adhocrática	3,46	4,56	1,1
Cultura de Mercado	3,51	4,59	1,08
Cultura Jerárquica	3,33	4,57	1,24

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

Gráfico Nº3: Tipos de Cultura Actual y deseado de Escuela Quelentaro



Fuente: Elaboración propia para el uso de la investigación.

Al observar el siguiente el gráfico y la tabla se visualiza el tipo de cultura actual, el cual tiene una cultura predominante de Mercado muy establecida, donde los docentes perciben que su organización está orientada a los resultados y que los docentes son competitivos y orientado a alcanzar los objetivos propuesto.

También se puede observar que al contestar la columna deseada, los docentes les parece bien continuar con este tipo de cultura, tiendo una media alta positiva.

Al mismo tiempo podemos observar la cultura de Clan y Adhocrática tiene un media positiva tanto en actual y deseado, y la media más alta en Clan deseado, por tanto podemos inferir que los docentes desean estar en una organización que sea un lugar amistoso para trabajar donde los integrantes compartan entre si y tengan líderes que guíen los procesos, existiendo lealtad y compromiso.

La Jerárquica está más bajo, aquí podemos observar que medianamente el trabajo está dentro de una cultura estructurada y formalizada, pero al observar la columna de deseado, podemos observar que si desean que exista estructura y formalización en el trabajo.

Tabla N°18: Muestras Relacionadas Escuela Quelentaro

Pruebas de Muestras relacionadas				
	Media	Desviación Tip.	Error Tip. de la media	Sig. Bilateral
Cultura de Clan Actual-Deseada	-1,284	1,367	0,331	0,001
Cultura Adhocrática Actual-Deseada	-1,107	1,294	0,314	0,003
Cultura de Mercado Actual-Deseada	-1,078	0,790	0,191	0,000
Cultura Jerárquica Acual-Deseada	-1,245	1,052	0,255	0,000

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

Al observar la Prueba de muestras relacionadas, se puede apreciar que existen diferencias significativas en media obtenida por la Escuela Quelentaro en todos los tipos de cultura, ya que sus variables lograron valores inferiores ($p < 0,05$)

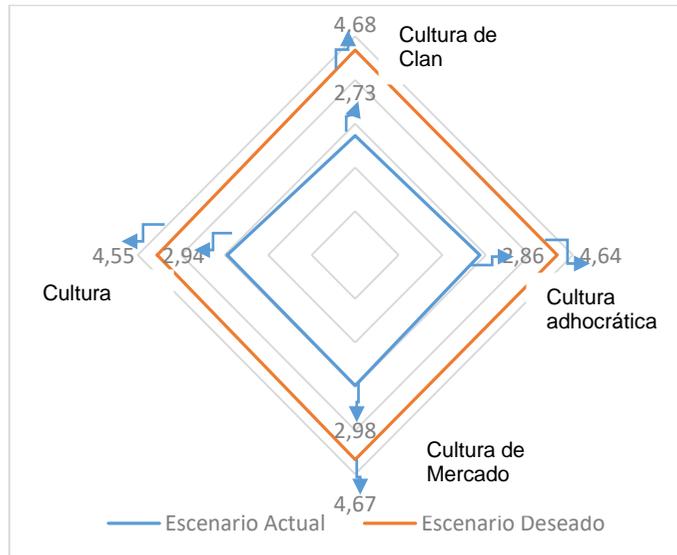
- **Análisis de Cultura Organizacional en su situación Actual y Deseada de Establecimiento 2 “Escuela Pulín”**

Tabla N° 19: Resumen Tipos de Cultura Escenario Actual y Deseado Escuela Pulín

Tipos de Cultura	Escuela Pulín		Diferencia
	Escenario Actual Media	Escenario Deseado Media	
Cultura Clan	2,73	4,68	1,95
Cultura Adhocrática	2,86	4,64	1,78
Cultura de Mercado	2,98	4,67	1,69
Cultura Jerárquica	2,94	4,55	1,61

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

Gráfico N° 4: Tipos de Cultura Escenario Actual y Deseado de Escuela Pulín



Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación

Al observar el gráfico del escenario actual y deseado, se visualiza que el escenario actual con el deseado existe grandes diferencias, ya que en el escenario actual su mayoría se encuentran ubicados en una media de 2 y decimal. Podemos entonces deducir que la organización es poco caracterizada por tener un buen ambiente de compromiso, cohesionado, amistoso, con estructura y formalidad, destacando sus líderes por buena coordinación y organización, manteniendo siempre objetivos claros a alcanzar, al igual que las metas, también el esfuerzo para conseguirlo. En cuanto a la cultura deseada, los docentes manifiestan que desean estar en una organización con un escenario donde se pueda distinguir la totalidad de los tipos de cultura.

- **Muestras Relacionadas Pulín**

Tabla N° 20: Prueba de Muestras Relacionadas Escuela Pulín

Pruebas de Muestras relacionadas				
	Media	Desviación Tip.	Error Tip. de la media	Sig. Bilateral
Cultura de Clan Actual-Deseada	-1,955	1,004	0,259	0,000
Cultura Adhocrática Actual-Deseada	-1,777	0,931	0,240	0,000
Cultura de Mercado Actual-Deseada	-1,688	0,906	0,233	0,000
Cultura Jerárquica Actual-Deseada	-1,611	1,017	0,262	0,000

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

Al observar la Prueba de Muestras relacionados, se pueden apreciar que existen diferencias significativas en la media obtenida en la Escuela Pulín en todos los tipos de cultura, ya que sus variables lograron valores inferiores ($p < 0,05$).

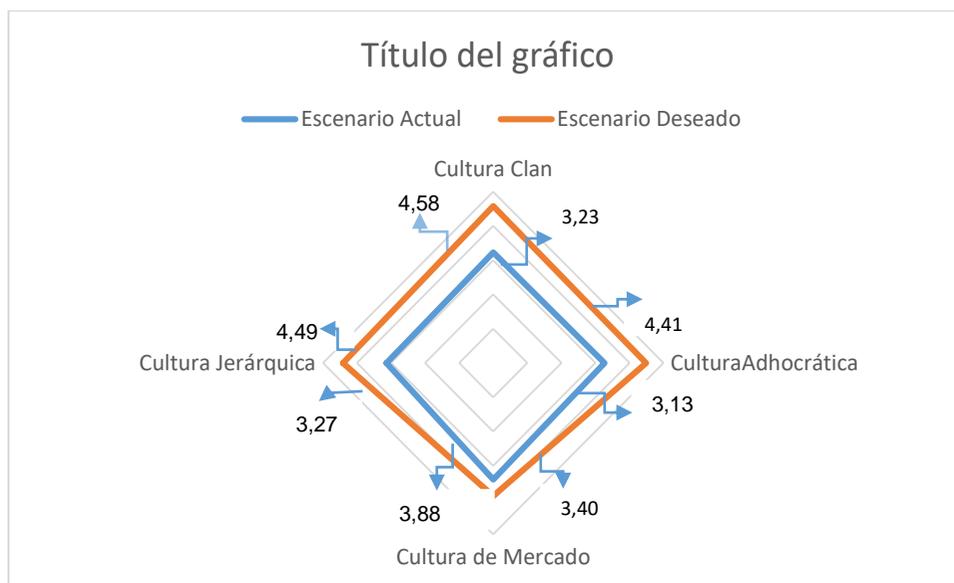
- **Análisis de Cultura Organizacional en su situación Actual y Deseada de Establecimiento 3 “Liceo Agustín Ross Edwards”**

Tabla Nº 21: Resumen Tipos de Cultura Escenario Actual y Deseado Liceo Agustín Ross Edwards

Escuela Pulín			
Tipos de Cultura	Escenario Actual	Escenario Deseado	Diferencia
	Media	Media	
Cultura Clan	3,23	4,58	1,35
Cultura Adhocrática	3,27	4,49	1,22
Cultura de Mercado	3,40	3,88	0,48
Cultura Jerárquica	3,13	4,41	1,28

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

Gráfico Nº5: Tipos de Cultura Escenario Actual y Deseado de Liceo Agustín Edwards Ross



Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

Al observar el siguiente el gráfico y la tabla se visualiza el tipo de cultura actual, la cual tiene una cultura de Mercado tiene una media más alta, donde los docentes perciben que su organización esta medianamente orientada a los resultados y que los docentes son competitivos y orientado a alcanzar los objetivos propuesto.

También se puede observar que al contestar la columna deseada, los docentes les parece bien que sea caracterizada por la organización.

Al mismo tiempo podemos observar la cultura de Clan y Adhocrática caracterizada medianamente con poca diferencia en sus medias, entonces podemos inferir que los docentes perciben medianamente que sea un lugar amistoso para trabajar donde los integrantes compartan entre si y tengan líderes que guíen los procesos, existiendo lealtad y compromiso, a la vez en innovación y dinamismo. Al observar el escenario deseado los docentes están interesados que estas culturas sean implementadas en la organización.

La Jerárquica está más bajo, aquí podemos observar que medianamente el trabajo está dentro de una cultura estructurada y formalizada, pero al observar la columna de deseado, podemos observar que si desean que exista estructura y formalización en el trabajo, pero con una media más baja.

Tabla Nº 22: Prueba de Muestras Relacionadas Liceo Agustín Ross Edwards

Pruebas de Muestras relacionadas				
	Media	Desviación Tip.	Error Tip. de la media	Sig. Bilateral
Cultura de Clan Actual-Deseada	-1,355	1,006	0,209	0,000
Cultura Adhocrática Actual-Deseada	-1,217	1,192	0,248	0,000
Cultura de Mercado Actual-Deseada	-0,484	0,734	0,153	0,005
Cultura Jerárquica Acual-Deseada	-1,275	0,849	0,177	0,000

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

Al observar la Prueba de muestras relacionadas, se puede apreciar que no existen diferencias significativas en media obtenida por el Liceo Agustín Ross en todos los tipos de cultura, ya que sus variables lograron valores inferiores ($p < 0,05$)

4.2.3 Comparación de Cultura Organizacional en su situación Actual y Deseada de los Establecimientos 1, 2 y 3

- **Comparación de Medias de Cultura Actual y Deseada de los Establecimientos 1,2 y 3**

Tabla Nº23: Comparación de Medias de Cultura Actual y Deseada de los Establecimientos 1, 2 y 3

	Escuela Quelentaro		Escuela Pulín		Liceo Agustín Ross	
	Cultura Actual	Cultura Deseada	Cultura Actual	Cultura Deseada	Cultura Actual	Cultura Deseada
Cultura de Clan	3,46	4,74	2,73	4,68	3,23	4,58
Cultura Adhocrática	3,46	4,56	2,86	4,64	3,27	4,49
Cultura de Mercado	3,51	4,59	2,98	4,67	3,40	3,88
Cultura Jerárquico	3,33	4,57	2,94	4,55	3,13	4,41

Fuente de Elaboración propia para uso de a investigación.

Al observar la tabla se observa que la Escuela Quelentaro tiene una tendencia mayor hacia la Cultura de Mercado con logros y retos constantes. La Cultura de Clan es la más deseada por los docentes, por lo cual se percibe que a futuro esperan un lugar más creativo, amistoso, leal y con un alto compromiso de sus miembros.

El segundo establecimiento, la Escuela Pulín presenta una media similar en todas las culturas, con una media mayor en Cultura de Mercado. La más deseada por los docentes al igual que la anterior es la Cultura de Clan.

El tercer establecimiento, el Liceo Agustín Ross, al igual que las anteriores su tendencia más marcada es el Clan de Mercado y la más deseada es la Cultura de Clan.

Tabla N°24:

Test de Anova de Cultura Actual de los Establecimientos 1, 2 y 3.

Al realizar el análisis de cultura Actual con Anova, no existen diferencias en los tipos de cultura , al igual que en la generalidad de las dimensiones de cultura, solo existe una diferencia menor a 0,005 que es en Dimensión Características Dominantes, correspondiente a 0,004.

ANOVA de un factor

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Cultura Clan	Inter-grupos	1,478	2	,739	,936	,399
	Intra-grupos	41,070	52	,790		
	Total	42,548	54			
Cultura Adhoc	Inter-grupos	1,549	2	,775	,810	,450
	Intra-grupos	49,734	52	,956		
	Total	51,283	54			
Cultura de Mercado	Inter-grupos	2,982	2	1,491	2,427	,098
	Intra-grupos	31,953	52	,614		
	Total	34,935	54			
Cultura Jerarquizada	Inter-grupos	2,218	2	1,109	2,149	,127
	Intra-grupos	26,826	52	,516		
	Total	29,044	54			

Dimensión 1: Características Dominantes	Inter-grupos	6,653	2	3,326	6,024	,004
	Intra-grupos	28,714	52	,552		
	Total	35,367	54			
Dimensión 2: Liderazgo Organizacional	Inter-grupos	2,944	2	1,472	1,491	,235
	Intra-grupos	51,353	52	,988		
	Total	54,297	54			
Dimensión 3: Gestión de Empleados	Inter-grupos	2,074	2	1,037	1,171	,318
	Intra-grupos	46,033	52	,885		
	Total	48,107	54			
Dimensión 4: Cohesión Organizacional	Inter-grupos	1,006	2	,503	,556	,577
	Intra-grupos	47,025	52	,904		
	Total	48,031	54			
Dimensión 5: Énfasis Estratégico	Inter-grupos	1,826	2	,913	1,265	,291
	Intra-grupos	37,526	52	,722		
	Total	39,352	54			
Dimensión 6: Criterios de Éxito	Inter-grupos	5,231	2	2,615	3,194	,049
	Intra-grupos	42,581	52	,819		
	Total	47,812	54			

Fuente de Elaboración propia para uso de a investigación.

4.3 Análisis del Liderazgo Directivo por Dimensiones por Establecimiento.

Tabla N°25: Liderazgo Directivo por Dimensiones por Establecimiento.

Dimensiones de Liderazgo	Escuela Quelentaro		Escuela Pulín		Liceo Agustín Ross Edwards	
	Media	Dev. Típ.	Media	Dev. Típ.	Media	Dev. Típ.
Influencia Idealizada Atribuida (IIA)	3,14	1,097	2,46	0,798	2,66	1,033
Influencia Idealizada Conductual (IIC)	3,17	1,023	2,57	0,662	2,85	1,007
Dimensión Motivación Inspiracional	3,25	1,116	2,62	0,790	2,87	1,098
Dimensión Estimulación Intelectual (ESTINT)	3,02	1,075	2,58	0,749	2,66	1,042
Dimensión Individualizada CIND	2,95	0,935	2,55	0,770	2,62	1,139
Recompensa Contingente (RCON)	3,07	1,025	2,62	0,665	2,69	1,013
Dirección por excepción Activa (DPEA)	2,97	0,856	2,56	0,585	2,62	0,893
Dirección por Excepción Pasiva (DPEP)	1,83	0,962	1,22	0,825	1,804	1,105

Laissez-faire (LZF)	2,34	0,783	2,17	0,669	2,03	0,849
Dimensión de Satisfacción (SAT)	3,11	0,781	2,46	0,850	3,01	1,033
Dimensión de Efectividad (EFEC)	3,08	1,015	2,63	0,850	2,93	0,950
Dimensión de Esfuerzo Extra (ESEX)	3,37	0,778	2,67	0,697	3,26	0,817

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

- **Liderazgo Transformacional**

Influencia Idealizada Atribuida (IIA)

Al observar la tabla de la Dimensión influencia **Idealizada Atribuida**. Se evidencia en Quelentaro una media de 3,14 y, podemos ver en estos dos establecimientos una tendencia positiva a la variable “a menudo”, por lo tanto el líder es respetado, admirado y tiene confianza de quienes trabajan con él, siendo ejemplo para sus empleados.

Por otro lado el Liceo Agustín Ross con un 2,66 y la Escuela Pulín presentan una media 2,46, en cual podemos inferir que a veces se evidencia la dimensión idealizada atribuida. Existe una desviación estándar mayor en la Escuela Quelentaro y Liceo Agustín Ross y menor en la Escuela Pulín con 0,798 lo que señala que respuestas son más dispersas que los establecimientos anteriores.

Influencia Idealizada Conductual (IIC)

Tras la observación de la tabla y de los resultados obtenidos en Dimensión **Influencia Idealizada Conductual**, se observan que la Escuela Quelentaro tiene una media de 3,17 teniendo una tendencia positiva en la variable “A menudo”, por lo que podemos inferir que su líder muestra conductas que sirven como modelo de rol para los docentes, se preocupa por necesidades de otros, comparte los desafíos y riesgos con sus seguidores y consecuente entre lo que dice y hace.

Por otro lado los docentes de los otros dos colegios la media es menor que los situándolos en la variable “A Veces”, por lo tanto tendrían una percepción distinta a la Escuela Quelentaro.

Motivación Inspiracional (MINS)

Al observar la tabla y los resultados en la Dimensión Motivación Inspiracional, la Escuela Quelentaro logra una media de 3,25 teniendo una tendencia positiva a la variable “A menudo” por lo que su líder articula la visión de la institución, haciendo hincapié en las metas y como lograrlas, esto motiva a los trabajadores a empoderarse de lo que haga.

Los docentes de las otras dos instituciones están bajos frente a la media de Escuela Quelentaro, ellos se ubican en la variable “A veces”, teniendo una percepción más baja de su líder como guía de la visión y objetivos.

La Escuela Pulín presenta una variación estándar 0,790 y es menor que la Escuela Quelentaro y el Liceo Agustín Ross, por tanto las respuestas de los docentes están más dispersas que en las escuelas señaladas.

Estimulación Intelectual (ESTINT)

Tras la observación de la tabla y de los resultados obtenidos en Dimensión **Estimulación Intelectual**, la Escuela Quelentaro logra una media de 3,25 teniendo una tendencia positiva a la variable “A menudo por lo que se infiere que su líder ayuda a quienes trabajan con él a cuestionar sus formas rutinarias del resolver problemas y a mejorar los métodos para tener un desempeño favorable.

La Escuela Pulín y el Liceo Agustín Ross tienen una media ubicada en la variable “A veces”, los docentes tendrían una baja percepción de la ayuda proporcionada por sus líderes sobre la metodologías y nuevas formas para resolver los problemas que se presentan.

La desviación estándar es menor en la Escuela Pulín, con una media de 0,749 esto hace que podamos deducir que las respuestas de los docentes son más variadas y dispersas.

- **Liderazgo Transaccional**

Dimensión Individualizada CIND

Al observar la tabla los tres establecimientos se ubican con una media de Escuela Quelentaro 2,95, Escuela Pulín 2,55 y Liceo Agustín Ross 2,62, por lo cual se ubica en la variable “A veces” y tendrían una percepción baja sobre la atención del líder frente a las necesidades de cada docente y frente al poco trabajo desarrollado para lograr un mejor potencial en ellos.

La desviación estándar de la Escuela Pulín es menor de los tres establecimientos de 0,770 lo cual se deduce que estos tienen respuestas más variadas-

Recompensa Contingente (RCON)

Al observar la tabla y los resultados de la **Dimensión Recompensa Contingente**, se evidencia que la Escuela Quelentaro tiene una media de 3,07, teniendo una tendencia positiva en la variable “A menudo” por lo que se concluye que su líder aclara lo que espera de los docentes y las recompensas que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño.

Por otra parte, podemos observar que la Escuela Pulín tiene una media de 2,62 y Liceo Agustín Ross tiene una media de 2,69 ubicándose en la variable “A veces”, lo que se deduce que su percepción de esta dimensión es más baja, ellos ven que el líder a veces manifiesta preocupación a las necesidades de los docentes y de apoyo que necesitan para alcanzar las metas propuestas.

- **Liderazgo Correctivo**

Dirección por excepción Activa (DPEA)

Al observar la tabla de **Dimensión Dirección por excepción Activa** los tres establecimientos se ubican en la variable “A veces”, por lo tanto se desprende de que los docentes tendrían una percepción más baja sobre la atención del líder frente a las necesidades de los docentes y frente al poco trabajo para lograr en ellos que rindan todo su potencial.

Dirección por Excepción Pasiva (DPEP)

Al observar la tabla en la **Dimensión Dirección por excepción Pasiva**, los tres colegios establecimientos presentan una tendencia negativa ubicándolas en la variable “Rara Vez” por lo cual sus líderes raramente se muestran pasivos o toman acciones correctivas después que hallan sucedido fallas o problemas

Laissez-faire (LZF)

Al observar la Dimensión Laissez-faire las 3 instituciones nuevamente tienen medias ubicadas en la variable “A veces”, por lo tanto se puede deducir que el liderazgo que a veces evita enfrentar el problema o tomar decisiones importantes.

Consecuencias organizacionales

Satisfacción (SAT)

Al analizar la Dimensión de Satisfacción se observa que la Escuela Quelentaro con una media de 3,11 y el Liceo Agustín Ross Edwards con una media de 3,01 teniendo una tendencia positiva respecto a la variable “A menudo”, de esta manera se infiere que su líder responde a las expectativas y necesidades de los trabajadores.

Por el contrario la Escuela presenta una media de 2,46 el cual en encasilla en la variable “A veces” por lo que los docentes perciben que su líder responde a veces a las expectativas y necesidades de sus subalternos

Dimensión de Efectividad (EFEC)

Al observar la tabla y los resultados de la **Dimensión Efectividad**, la Escuela Quelentaro obtiene una media 3,08 teniendo una tendencia positiva en la variable “A menudo” de esta manera se deduce que su líder optimiza los recursos materiales

y humanos de la organización de manera que obtiene resultados óptimos a menos uso de recursos.

La Escuela Pulín y el Liceo Agustín Ross Edwards tienen una media más baja, ubicándose en la variable “A veces” concluyendo que los docentes perciben a veces el líder optimiza los recursos materiales y humanos de la organización.

Dimensión de Esfuerzo Extra (ESEX)

Al analizar la tabla y los resultados de la **Dimensión de Esfuerzo Extra** se evidencia que la Escuela Quelentaro tiene una media de 3.37 y Liceo Agustín Ross Edwards con una media de 3,26, ambos tienen una tendencia positiva en la variable “A menudo”, se puede inferir que el líder fomenta el deseo y la capacidad de que sus empleados a realizar el trabajo y alcanzar la metas propuestas.

Por el contrario, la Escuela Pulín presenta una media baja de 2,67 clasificándose en la variable "A veces", infiriendo que a veces los docentes perciben que a menudo su líder motiva e inspira a realizar el trabajo y alcanzar las metas del grupo.

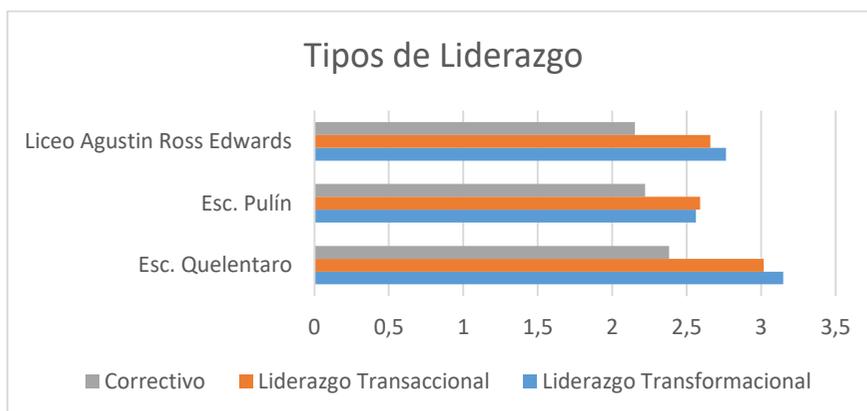
4.4 Análisis de los Tipos de Liderazgo Directivo

Tabla Nº 26: Tipos de Liderazgo Directivo

Dimensiones de Liderazgo	Escuela Quelentaro		Escuela Pulín		Liceo Agustín Ross Edwards	
	Media	Dev.Típ.	Media	Dev.Típ.	Media	Dev.Típ.
Liderazgo Transformacional	3,149	1,059	2,562	0,717	2,765	1,007
Liderazgo Transaccional	3,017	0,951	2,590	0,691	2,660	1,047
Correctivo/Evitador	2,383	2,383	2,222	0,503	2,153	0,692

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación

Gráfico Nº 6: Tipos de Liderazgos de la Escuela Quelentaro, Escuela Pulín y Liceo Agustín Ross Edwards



Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación

Al analizar los tipos de Liderazgos en gráfico se visualiza que los docentes de la Escuela Quelentaro el **Liderazgo Transformacional** ubicándose con una media encasillada en la variable “A menudo”. Por lo tanto se deduce que ellos caracterizan a su líder como modelo a seguir, conoce las necesidades de sus seguidores, comparte los riesgos, inspira, desafía y persuade. Intellectualmente estimulante, ayuda a sus trabajadores a desarrollar sus capacidades, los considera individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entendimiento.

También el Liderazgo Transaccional se ubica en una media 3,01 encasillada en la variable “A menudo” el líder da roles, responsabilidades, metas a la vez ofrece recompensas equitativas a quienes alcancen las metas alcanzadas.

El Liceo Agustín Ross Edwards, no presenta claramente un liderazgo positivo en todos los tipos. El **Liderazgo Transformacional** tiene una media de 2,76, encasillándose en “A veces”, se puede inferir que a veces se presenta esta características de liderazgo. Al igual el Transaccional y El Correctivo.

La Escuela Pulín, no presenta claramente un liderazgo positivo en todos los tipos de liderazgos. Todos están en una media que los encasilla en la variable “A veces”, entonces podemos inferir que a veces se manifiesta alguno de estos liderazgos, el que más alto es el **Transaccional**, entonces podemos ver que a veces el líder delega roles y responsabilidades motivado con recompensas a quienes cumplen las metas.

4.5 ANOVAS de Liderazgo y Dimensiones Directivas

4.5.1 Dimensiones de Liderazgo

Tabla N° 27: Test ANOVA para dimensiones de Liderazgo Directivo entre los Establecimientos

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Influencia idealizada atribuida	Inter-grupos	,841	2	,420	,658	,522
	Intra-grupos	33,198	52	,638		
	Total	34,039	54			
Influencia idealizada conductual	Inter-grupos	,810	2	,405	,657	,523
	Intra-grupos	32,061	52	,617		
	Total	32,870	54			
Motivación inspiracional	Inter-grupos	1,187	2	,594	,888	,418
	Intra-grupos	34,771	52	,669		
	Total	35,959	54			
Estimulación intelectual	Inter-grupos	1,271	2	,635	,830	,442
	Intra-grupos	39,807	52	,766		
	Total	41,078	54			

Consideración individualizada	Inter-grupos	,839	2	,419	,482	,620
	Intra-grupos	45,205	52	,869		
	Total	46,044	54			
Recompensa contingente	Inter-grupos	,714	2	,357	,483	,620
	Intra-grupos	38,395	52	,738		
	Total	39,108	54			
Dirección por excepción activa	Inter-grupos	2,123	2	1,062	1,385	,259
	Intra-grupos	39,863	52	,767		
	Total	41,986	54			
Dirección por excepción pasiva	Inter-grupos	4,364	2	2,182	2,513	,091
	Intra-grupos	45,140	52	,868		
	Total	49,503	54			
Laissez-faire	Inter-grupos	8,219	2	4,110	6,365	,003
	Intra-grupos	33,577	52	,646		
	Total	41,797	54			
Satisfacción	Inter-grupos	1,258	2	,629	,937	,398
	Intra-grupos	34,931	52	,672		
	Total	36,189	54			
Efectividad	Inter-grupos	,551	2	,275	,483	,620
	Intra-grupos	29,623	52	,570		
	Total	30,174	54			
Esfuerzo Extra	Inter-grupos	2,898	2	1,449	3,651	,033
	Intra-grupos	20,641	52	,397		
	Total	23,540	54			
Características Organizacionales	Inter-grupos	1,408	2	,704	1,434	,248
	Intra-grupos	25,522	52	,491		
	Total	26,930	54			

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación

Al analizar el Test de Anova podemos concluir que existe algunas diferencias significativas en Laissez-faire y Esfuerzo Extra. Por tanto existen diferencias no en la totalidad de los establecimientos, si solo en 2 que son menores a 0,05.

4.5.2 Liderazgo Directivo en Establecimientos.

Tabla N° 28: Test ANOVA para tipos de Liderazgo Directivo entre los Establecimientos.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Liderazgo Transformacional	Inter-grupos	,919	2	,460	,766	,470
	Intra-grupos	31,221	52	,600		
	Total	32,141	54			
Liderazgo Transaccional	Inter-grupos	,735	2	,368	,486	,618
	Intra-grupos	39,338	52	,757		
	Total	40,074	54			
No liderazgo	Inter-grupos	1,408	2	,704	1,694	,194
	Intra-grupos	21,616	52	,416		
	Total	23,024	54			

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

Podemos ver al aplicar el Test de ANOVA en los tipos de Liderazgo directivo no hay diferencias significativas, ya que todos los resultados están sobre 0,05.

4.6 Correlaciones entre Cultura Organizacional y Liderazgo Directivo en los Establecimientos.

Tabla Nº 29: Correlación de Pearson entre Cultura y Liderazgo en la Escuela Quelentaro.

	Transformacional	Transaccional	Correctivo/ Evitador
Cultura de Clan	,767**	,702**	,347
Cultura de Adhocrática	,720**	,672**	,142
Cultura de Mercado	,715**	,642**	,189
Cultura Jerárquica	,785**	,731**	,444

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

En la Escuela Quelentaro las correlaciones más fuertes y positivas son Liderazgo Transformacional con Cultura Jerárquica 0,785, Liderazgo Transformacional con Cultura de Clan 7,67. Esto implica que la Escuela Quelentaro es una organización rígida y estructurada con altos niveles de control de parte de los líderes con reglas y protocolos claros que indican a los subordinados qué y cómo lo deben hacer, para así lograr eficacia y estabilidad. También son bien tratados y tienen un ambiente agradable de trabajo, se acentúa estrategias con el objetivo de lograr mejoras y el logro de objetivos, con su carisma inspira a los seguidores con desafíos, persuasión Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los subalternos

El segundo tipo de liderazgo es el Transaccional con Transaccional con Cultura Jerárquica con 0,731, podemos inferir entonces que se tienen claros los objetivos y las estrategias para lograrlos, a la vez la organización tiene normas claras, control y protocolo y los subordinados lo identifican para lograr estabilidad. El líder guía o motiva a sus colaboradores en dirección a las metas establecidas aclarando los roles y tareas.

Tabla Nº 30: Correlaciones Escuela Pulín.

	Transformacional	Transaccional	Correctivo/ Evitador
Cultura de Clan	,120	,210	,579 [*]
Cultura de Adhocrática	-,037	,011	,570 [*]
Cultura de Mercado	,721	,549	,005
Cultura Jerárquica	,009	,106	,592 [*]

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

En la Escuela Pulín las correlaciones más fuertes y positivas son Liderazgo es Correctivo/ Evitador con Dimensión Cohesión 0.675 y Cultura de Jerárquica 0,592, este tipo de liderazgo se caracteriza por intervenir cuando los problemas llegan a ser graves, o no actuar evitando tomar decisiones. A nivel de cultura se caracteriza por ser una organización rígida y estructurada con altos niveles de control de parte de los líderes con reglas y protocolos claros que indican a los subordinados qué y cómo lo deben hacer, para así lograr eficacia

El segundo tipo de liderazgo es el Correctivo/Evitador con Cultura de clan con 0,579 podemos inferir entonces que se manifiesta nuevamente el tipo de liderazgo correctivo con poca participación, apareciendo cuando aparecen los problemas. En la cultura de Clan se un trabajo unidad en organización y es agradable el trabajo en ella.

Tabla N° 31: Correlaciones Liceo Agustín Ross Edwards.

	Transformacional	Transaccional	Correctivo/ Evitador
Cultura de Clan	,854**	,810**	,114
Cultura de Adhocrática	,768**	,753**	-,009
Cultura de Mercado	,749**	,616**	,079
Cultura Jerárquica	,867**	,857**	,216

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación.

Al analizar las correlaciones del Liceo Agustín Ross Edwards las más fuertes son Liderazgo Transformacional con Dimensión Énfasis Estratégico con 0,872 y Liderazgo Transformacional con Cultura Jerárquica 0,867 ,sus característica es colocar énfasis estratégico en el objetivo y como lograr alcanzarlos estratégicamente. El líder se caracteriza es carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder e inspira a los seguidores. También esto muestra una organización que está caracterizada por tener normas, protocolos claros logrando eficiencia, confiabilidad y estabilidad en el tiempo.

La correlación más débil es Correctivo/Evitados con Dimensión Características Dominantes con un 0,321, muy bajo y no forma parte del trabajo de profesores.

4.6 Tipo de Liderazgo y Cultura, propuesta de Mejoras para los Establecimientos.

- Escuela Quelentaro

Tabla Nº 32: Análisis y Propuesta de Mejora Quelentaro.

Ámbito organizacional	Análisis del Área	Propuesta de mejora
<p>La Escuela Quelentaro tiene un liderazgo dominante, el cual es Liderazgo Transformacional con una fuerte Cultura Jerárquica ,</p>	<p>Este tipo de Liderazgo a beneficiado positivamente a la escuela, ya que han alcanzado un nivel de desempeño Alto, según los estándares de la Agencia de Calidad del Ministerio de Educación en la en la Provincia de Cardenal Caro y siendo el único establecimiento en esa categoría.</p> <p>Si bien los resultados son favorables, para mejorar y permanecer en tiempo falta equilibrar aún más el liderazgo Adhocrático, ya que este le permitirá ir innovando y adaptándose a los nuevos desafíos que presenta la educación.</p>	<p>Conocer cultura actual y definir cultura deseada: Sociabilizar y debatir con los docentes los ítems del cuestionario OCAI de Cameron y Quinn (1999) y aquellos que se deben permanecer y mejorar para perpetuarse en el tiempo.</p> <p>En conjunto el equipo directivo con el equipo de trabajo se debe asociar la cultura organizacional y el estilo de liderazgo de la institución con lo que expresa el Proyecto Educativo Institucional del establecimiento, especialmente en relación a su contexto educativo, misión, visión, perfil del estudiante, perfil del docente, entre otros aspectos relevantes del establecimientos por lo menos 2 veces al año.</p> <p>Compartir con otros establecimientos de la comuna sus logros obtenidos a través de su estilo de Liderazgo y cultura organizacional lo cual enriquecerá a los colegios de la provincia y a ellos mismos.</p>

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación

- Escuela Pulín

Tabla Nº 33: Análisis y Propuesta de Mejora Escuela Pulín

Ámbito organizacional	Análisis del Área	Propuesta de mejora
<p>La Escuela Pulín presenta un Liderazgo Correctivo/Evitador con una fuerte cultura Jerárquica</p>	<p>El Liderazgo y cultura de este establecimiento se ve una incongruencia, este tipo de liderazgo interviene sólo cuando algo va mal, también este tipo de liderazgo al practicar la dirección se involucra de dos formas, que son la Dirección por Excepción Activa, el líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de fallas o errores, con el objetivo de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados y el Dirección por Excepción Pasiva, en este liderazgo ,el líder se muestra pasivo tomando solo acciones correctivas después de cometidos los errores o una vez que fallas han sucedido y los problemas han pasado a ser serios. Dentro de este mismo estilo de liderazgo se encuentra también el liderazgo Laissez – Faire, que considera a los líderes</p>	<p>Se recomienda al director y equipo reflexionar sobre sus prácticas e idear un “Plan de Mejoramiento en las Prácticas de Liderazgo”, debido al bajo nivel de desempeño obtenido y de los datos por parte de los docentes. Esto, se puede potenciar con un acompañamiento al líder del por parte de un <i>Coach</i>, el cual a través de varias sesiones, potencie las competencias del líder para lograr un mejor desempeño con los trabajadores de la institución educativa.</p> <p>Conocer cultura actual y definir cultura deseada: Sociabilizar y debatir con los docentes los ítems del cuestionario OCAI de Cameron y Quinn (1999) y posteriormente solicitarles completar de forma personal este instrumento tanto en su escenario actual como deseado.</p> <p>Diseñar un Plan de Acción para intervenir cultura organizacional del establecimiento y el liderazgo: Desde el equipo directivo y basándose en el análisis en conjunto con el</p>

	<p>que evitan influenciar a sus subordinados. En cambio la cultura Jerárquica se caracteriza por tener buenos organizadores y coordinadores, existe una estructura marcada y planificada con instrucciones claras y formalizadas. Esta incongruencia lleva a una crisis en los empleados y el los resultados negativos de desempeño como establecimiento, por lo cual es categorizado como Medio-Bajo por la Agencia de Calidad del Ministerio Educación.</p>	<p>equipo de trabajo buscar estrategias y acciones enfocadas en mejorar la cultura organizacional y estilo de liderazgo presentes en la institución estableciendo para seguir mejorar los resultados obtenidos.</p> <p>En conjunto el equipo directivo con el equipo de trabajo se debe asociar la cultura organizacional y el estilo de liderazgo de la institución con lo que expresa el Proyecto Educativo Institucional del establecimiento</p> <p>Revisar y evaluar los logros que se van obteniendo de acuerdo al plan implementado, el logro de objetivos alcanzados, realizar cambios si fueren necesarios o mantener aquellos que traen resultados positivos para institución.</p>
--	---	---

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación

Liceo Agustín Ross Edwards

Tabla Nº 34: Análisis y Propuesta de Mejora Liceo Agustín Ross Edwards.

Ámbito organizacional	Análisis del Área	Propuesta de mejora
Este establecimiento presenta un Liderazgo Transformacional	El líder se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y lo siguen. A tener una cultura Jerarquizada	Se recomienda analizar los resultados como institución escolar, realizando diálogos de trabajo en relación a la investigación realizada y los resultados obtenidos de la

<p>con Cultura Jerárquica</p>	<p>muestra que es una organización que está caracterizada por tener normas, protocolos claros logrando eficiencia, confiabilidad y estabilidad en el tiempo.</p> <p>Si bien tiene logros positivos con un desempeño de Medio por la Agencia de Calidad, puede subir más llegando al desempeño mayor que es Alto.</p>	<p>Agencia de Calidad en su desempeño y como equipo directivo proponer lineamientos para un “Plan de Mejora de Liderazgo y Cultura Organizacional”.</p> <p>Diseñar un Plan de Acción para intervenir/mantener cultura organizacional del establecimiento y liderazgo. En el debe participar el equipo directivo y docentes basándose en el análisis anterior para buscar estrategias y acciones enfocadas en cambiar o mantener la cultura organizacional y estilo de liderazgo presentes en la institución estableciendo objetivos acorto y largo plazo..</p> <p>Implementar Plan de Acción: Es importante el animar a los empleados de la institución a participar consiente y responsabilizarse del plan en acción, ya que sus resultados no tan solo influirá en la cultura organizacional y liderazgo del establecimiento, sino que definirán la imagen corporativa que será proyectada al exterior, llegando a tener el desempeño Alto y todos los beneficios que conlleva.</p> <p>Evaluar las acciones realizadas en el Plan de Acción constantemente, analizando las acciones efectivas y proponiendo mejoras y desafíos nuevos.</p>
-------------------------------	--	--

Fuente de Elaboración propia para uso de la investigación

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De los resultados obtenidos en la investigación realizada se pueden establecer las siguientes conclusiones, de acuerdo a los objetivos propuestos:

- **Describir los rasgos de cultura organizacional y las características de estilos de liderazgo directivo percibidos por los docentes de los tres establecimientos educativos.**

En relación al primer objetivo planteado que consiste en describir los rasgos de cultura organizacional y las características de estilos de liderazgo directivo percibidos por los docentes de los establecimientos educativos se puede concluir que la Escuela Quelentaro, que tiene una categorización Alta

presenta un alta tendencia Liderazgo Transformacional con Cultura Jerárquica , seguida de Liderazgo Transformacional con Dimensión de Control de Empleado Liderazgo Transformacional con Dimensión Énfasis Estratégico , se concluye entonces que posee un liderazgo Transformacional con una varias culturas que fortalecen el Liderazgo.

La Escuela Pulín con una categorización Medio-Bajo presenta un alta tendencia al Liderazgo Correctivo/ Evitador con Cultura de Jerarquica. Este tipo de liderazgo se caracteriza por intervenir cuando los problemas llegan a ser graves, o no actuar, evitando tomar decisiones y su cultura estructurada y se dan los objetivos a realizar.

El Liceo Agustín Edwards Ross las más fuertes son Liderazgo Transformacional con Cultura Jerárquica , sus característica es colocar énfasis estratégico en el objetivo y como lograr alcanzarlos estratégicamente. También Se caracteriza por ser una organización rígida y estructurada.

- **Analizar la relación entre los rasgos de cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo, identificados en cada Establecimiento Educativo.**

En relación al segundo objetivo planteado que consiste en analizar la relación entre los rasgos de cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo de cada centro se puede concluir que la Escuela Quelentaro presenta un alta tendencia Liderazgo Transformacional con Cultura Jerárquica , seguida de Liderazgo Transformacional con Dimensión de Control de Empleado Liderazgo Transformacional con Dimensión Énfasis Estratégico que posee la Escuela Quelentaro, poseen un alto grado de compatibilidad convergiendo de forma correcta dentro de la organización. Quelentaro es una organización rígida y estructurada con altos niveles de control de parte de los líderes con reglas y protocolos claros que indican a los subordinados qué y cómo lo deben hacer, para así lograr eficacia y estabilidad. También son bien tratados y tienen un ambiente agradable de trabajo, se acentúa estrategias con el objetivo de lograr mejoras y el logro de objetivos,

En la Escuela Pulín las correlaciones más fuertes y positivo es Liderazgo Correctivo/ Evitador con Cultura de Clan, este liderazgo tiene tendencia por intervenir cuando los problemas llegan a ser graves, o no actuar, evitando tomar decisiones. Se debe destacar sus resultados positivos en la cultura de Clan

El Liceo Agustín Ross Edwards Liderazgo se caracteriza por ser un liderazgo Transformacional con Dimensión Énfasis Estratégico y con Cultura Jerárquica, esto muestra una organización que está caracterizada en colocar énfasis estratégico en el objetivo y como lograr alcanzarlos estratégicamente. El líder se caracteriza es carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder

e inspira a los seguidores, también por tener normas, protocolos claros logrando eficacia y estabilidad con un liderazgo que guía o motiva a sus colaboradores en dirección a las metas establecidas aclarando los roles y tareas.

- **Comparar los resultados de la evaluación obtenida en los centros sobre los rasgos de cultura organizacional y estilos de liderazgo directivo.**

La Escuela Quelentaro tiene una categorización de desempeño Alto por Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación en Chile, este establecimiento se caracteriza por tener una Cultura organizacional Jerárquica y Transformacional.

La Escuela Pulín de desempeño Medio Bajo por Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación en Chile, este establecimiento tiene un Liderazgo Correctivo/ Evitador con Cultura de Clan.

El Liceo Agustín Ross Edwards de desempeño Medio Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación en Chile, posee un El Liceo Agustín Ross Edwards Liderazgo se caracteriza por ser un liderazgo Transformacional con Dimensión Énfasis Estratégico y con Cultura Jerárquica.

- **Identificar factores críticos y proponer estrategias de mejora en los ámbitos de cultura organizacional y estilos de liderazgo directivo.**

En relación al cuarto objetivo de factores críticos y propuesta de estrategias de mejora en los ámbitos de cultura organizacional y estilo de liderazgo directivo se puede identificar:

Existe una carencia de estudios en relación a cultura organizacional y estilos de liderazgo en contextos educativos, lo cual es un factor crítico a considerar debido a la relevancia de ambos aspectos en el desempeño y desarrollo general de organizaciones indiferente del rubro de estas, en especial la educación que trabaja con personas y su desarrollo.

Referente a los establecimientos, la Escuela Quelentaro, aún cuando tiene resultados positivos, debe producir un mayor equilibrio las culturas. Si bien la Jerárquica ayuda a tener un orden y producir resultados, falta fortalecer la Cultura de Clan y Cohesión, ya que estas fortalecen a la obtención de un mejor desempeño del equipo de docentes, buenos resultados a nivel de Escuela y que estos permanezcan en el tiempo.

La Escuela Pulín, debe considerar cambios a nivel de Liderazgo y Cultura, el cual esta en un Liderazgo Correctivo/Evitador con Cultura de Jerárquico. En estos tiempos se necesita abandonar la pretensión del control total para alcanzar metas rígidamente planificadas, lo cual en este mundo actual se necesita un constante

cambio en innovaciones constantes, el líder debe generar cambios espontáneos involucrando siempre a sus agentes.

Por lo tanto, el establecimientos debe evaluar la cultura organizacional y liderazgo presente en su institución. En este sentido, se les invita a llevar a cabo el plan de mejora propuesto en esta investigación ya que podría ser de suma importancia para lograr cambios o mantener buenas prácticas en estos dos ámbitos que inciden directamente en el logro de los objetivos propuestos.

El Liceo Agustín Ross Edwards debe Fortalecer su Liderazgo Transformacional con Cultura Jerárquica , se sugiere trabajar en conjunto con sus profesores para equilibrar las diversas culturas organizacionales, también valorar las opiniones de los docentes en cuanto al análisis realizado, ya que le aporta insumos para mejor el liderazgo educativo.

A conclusión general, se propone a los líderes de los tres establecimientos evaluar constantemente la cultura organizacional y liderazgo presente en su institución. En este sentido, se sugiere llevar a cabo el plan de mejora propuesto en esta investigación, ya que podría ser de suma importancia para lograr cambios o mantener buenas prácticas en estos ámbitos que inciden directamente en el logro de los objetivos propuestos.

Existen diferencias entre las características de las organizaciones actuales con las deseadas, se sugiere tomar los resultados de como los docentes desean su organización y en conjunto fijarse metas para mejorar.

Se aconseja continuar realizando investigaciones en materia de cultura organizacional y liderazgo educativo especialmente en establecimientos con resultados deficientes para lograr conocer los rasgos culturales y tipos de líderes presentes en los centros educativos de nuestro país y así reflexionar sobre posibles estrategias de mejora, logrando mejorar los aprendizajes de nuestros estudiantes.

Abarcar a más Directores de Establecimientos en la Capacitaciones que realiza el Ministerio de Educación en Directores Nobeles y Gestión y Liderazgo Educativo, para tener Directivo Lideres capacitados.

Bibliografía

Ayoub, J. (2010). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Lulu Enterprises, Inc.

Bass, B., Avolio, B. (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Redwood City: Mind Garden.

Bass, B., Avolio, B. (1994) Transformational Leadership And Organizational Culture, *International Journal of Public Administration*, 17:3-4, 541-554, DOI: 10.1080/01900699408524907.

BOLÍVAR, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades. Madrid: La Muralla.

Cameron y Quinn (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. California: Jossey-Bass.

Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture (revised edition)*. San Francisco, CA, EE.UU.: Jossey-Bass.

Cameron, K. y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. (3ª Ed.). San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.

Cerpa Noya, J. (2018). Propiedades psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en colaboradores de Lima Metropolitana. Tesis de grado de Licenciado. Universidad de Lima, Lima. Perú.

García, Ma. De L., Hernández, R., Vargas, B. E. y Cuevas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, 2, 9-29.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M.P. (2010) *Metodología de la Investigación* (6ª Ed.). México: McGraw Hill Educación.

Hernández, R., Méndez, V. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. *Revista Psique Mag*.

Hernández, R., Méndez S., y Contreras R., (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración* 59, 1, 229 – 257.

Horn, A., Marfán, J. (2010). Relación Entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-116>

García Carreño, I. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. *Omnia*, 16 (3), 19-36.

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile.

MINEDUC (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Ministerio de Educación de Chile.

Murillo, F. Javier. (2006). Dirección Escolar para el Cambio: Del liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, ISSN 1696-4713, Vol. 4, Nº. 4, 2006 (Ejemplar dedicado a: Dirección Escolar, Factor de Eficacia y de cambio), pags. 11-24.

Perdono Y. y Prieto R. CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, ISSN-e 1856-6189, Vol. 6, Nº. 2, 2009, págs. 30-48.

Robbins, S.P. 2004. Comportamiento organizacional. Pearson Educación de México, México

Robbins, S. P., & Judge, T.A. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación, México.

Sánchez, J. (2010). Cómo realizar una revisión sistemática y un meta-análisis. Universidad de Murcia. Aula abierta 2010, vol. 38, núm. 2, pp. 53-64, ice. Universidad de Oviedo.

Sepúlveda, F. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y Administración*. Número 63. (Pp. 7-27)

Vega, C. y Zabala, G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Memoria para optar al título de psicólogo. Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Anexos

Anexo Nº 1 Resultados de Categoría de Desempeño

Resultados Categoría de Desempeño

Su establecimiento:

Nombre | ESCUELA MUNICIPAL
QUELENTARO

Comuna | LITUECHE

Región | de O'Higgins

Su Categoría de Desempeño 2019 para educación básica es:

ALTO
MEDIO
MEDIO-BAJO
INSUFICIENTE

Categoría de Desempeño Alto

Los establecimientos que se encuentran en esta categoría **logran que sus estudiantes sobresalgan** tanto en aspectos académicos como aspectos de desarrollo personal y social, considerando el contexto sociodemográfico en el que se desarrollan.

Nota: la Categoría de Desempeño 2019 utiliza datos hasta 2018.

Resultados Categoría de Desempeño

Su establecimiento:

Nombre | ESCUELA MUNICIPAL PULIN

Comuna | LITUECHE

Región | de O'Higgins

Su Categoría de Desempeño 2019 para educación básica es:

ALTO
MEDIO
MEDIO-BAJO
INSUFICIENTE

Categoría de Desempeño Medio-Bajo

Los establecimientos que se encuentran en esta categoría **muestran que sus estudiantes obtienen resultados por debajo** de lo esperado en aspectos académicos o de desarrollo personal y social, considerando el contexto sociodemográfico en el que se desarrollan.

Nota: la Categoría de Desempeño 2019 utiliza datos hasta 2018.



Su establecimiento:

Nombre | LICEO AGUSTIN ROSS
EDWARDS

Comuna | PICHILEMU

Región | de O'Higgins

Su Categoría de Desempeño 2019 para educación media es:

ALTO
MEDIO
MEDIO-BAJO
INSUFICIENTE

Categoría de Desempeño Medio

Los establecimientos que se encuentran en esta categoría **logran que sus estudiantes obtengan resultados similares** a lo esperado en aspectos académicos como aspectos de desarrollo personal y social, considerando el contexto sociodemográfico en el que se desarrollan.

Nota: la Categoría de Desempeño 2019 utiliza datos hasta 2018.

Anexo Nº 2

Informes Institucionales



Escuela Municipal Quelentaro

Dirección	Quelentaro.Carretera Tramo Litueche Melipilla Kilometro 26
Comuna	Litueche
Teléfono	71410426
E-mail contacto	escuela.quelen@gmail.com
Página web	
Director(a)	Andrea De Lourdes Maldonado Valdivia
Sostenedor	Ilustre Municipalidad De Litueche

Información institucional

RBD	2682
Reconocimiento Oficial	Según Resolución Exenta 5308 De Fecha 19/08/1981
Dependencia	Municipal
Nivel de enseñanza	Educación Parvularia Enseñanza Básica
Matrícula total alumnos	167
Promedio alumnos por curso	16

Información de costos

Pago matrícula	Gratuito
Pago mensual por alumno	Gratuito
Número de becas disponibles	0
Establecimiento con convenio de subvención escolar preferencial	SI

Proceso de postulación

Curso de ingreso principal	Kinder
Número de vacantes para el curso de ingreso principal	30
Inicio de proceso de postulación	1 - Enero
Cierre de proceso de postulación	30 - Noviembre
Requisitos para postular al primer curso de ingreso al establecimiento	Sin información
Alumnos con prioridad de ingreso al establecimiento	Hermano(a) en el establecimiento Apoderado(a) es ex alumno(a) Condición de vulnerabilidad socio-económica

Características de formación del establecimiento

Énfasis del proyecto educativo:	Desarrollo integral Excelencia académica Deportivo
Orientación religiosa:	laica
Programa de formación en:	Programa de orientación Convivencia escolar Prevención de drogas y alcohol Educación de la sexualidad



Escuela Municipal Pulín

Dirección	Pulín
Comuna	Litueche
Teléfono	2851380
E-mail contacto	escuela.pulin@gmail.com
Página web	
Director(a)	Luis Enrique Contreras Severino
Sostenedor	Ilustre Municipalidad De Litueche

Información institucional

RBD	2686
Reconocimiento Oficial	Según Resolución Exenta 5313 De Fecha 19/08/1981
Dependencia	Municipal
Nivel de enseñanza	Educación Parvularia Enseñanza Básica
Matrícula total alumnos	107
Promedio alumnos por curso	10

Información de costos

Pago matrícula	Gratuito
Pago mensual por alumno	Gratuito
Número de becas disponibles	0
Establecimiento con convenio de subvención escolar preferencial	SI

Proceso de postulación

Curso de ingreso principal	PreKinder
Número de vacantes para el curso de ingreso principal	25
Inicio de proceso de postulación	1 - Enero
Cierre de proceso de postulación	2 - Marzo
Requisitos para postular al primer curso de ingreso al establecimiento	Sin información
Alumnos con prioridad de ingreso al establecimiento	Se establece prioridad mediante proceso de selección al azar Hermano(a) en el establecimiento Apoderado(a) es ex alumno(a) Condición de vulnerabilidad socio-económica

Características de formación del establecimiento

Énfasis del proyecto educativo:	Desarrollo integral Excelencia académica Deportivo
Orientación religiosa:	Laica
Programa de formación en:	Programa de orientación Convivencia escolar



Liceo Agustín Ross Edwards

Dirección	Angel Gaete 725 725
Comuna	Pichilemu
Teléfono	841319
E-mail contacto	lare@terra.cl
Página web	www.lare.cl
Director(a)	Santiago Alexis Folch Cano
Sostenedor	Ilustre Municipalidad De Pichilemu

Información institucional

RBD	2635
Reconocimiento Oficial	Según Resolución Exenta 9877 De Fecha 31/12/1981
Dependencia	Municipal
Nivel de enseñanza	Enseñanza Media Humanista-Científica niños y jóvenes Educación Media H-C Adultos
Matrícula total alumnos	661
Promedio alumnos por curso	34

Información de costos

Pago matrícula	Gratuito
Pago mensual por alumno	Gratuito
Número de becas disponibles	0
Establecimiento con convenio de subvención escolar preferencial	SI

Proceso de postulación

Curso de ingreso principal	1º Medio
Número de vacantes para el curso de ingreso principal	160
Inicio de proceso de postulación	1 - Enero
Cierre de proceso de postulación	3 - Marzo
Requisitos para postular al primer curso de ingreso al establecimiento	Sin información
Alumnos con prioridad de ingreso al establecimiento	Hermano(a) en el establecimiento Apoderado(a) es ex alumno(a) Condición de vulnerabilidad socio-económica

Características de formación del establecimiento

Énfasis del proyecto educativo:	Desarrollo integral Excelencia académica Preparación para la PSU e ingreso a la Universidad
Orientación religiosa:	Laica
Programa de formación en:	Programa de orientación Convivencia escolar Prevención de drogas y alcohol Educación de la sexualidad

Anexo N°3

CUESTIONARIO

Estimado Docente:

El propósito del siguiente cuestionario es recoger antecedentes para caracterizar aspectos de la cultura organizacional y gestión de su establecimiento educativo. Lea cuidadosamente las instrucciones de cada sección y responda de forma honesta. La información entregada por usted es anónima y confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos.

PARTE 1

Esta sección consta de 24 ítems. Complete en primer lugar, la columna **ESCENARIO ACTUAL** en donde debe asignar a cada uno de los ítems un puntaje de 1 a 5, en donde 1 significa que lo señalado en dicha afirmación “no representa a la organización” y 5 significa que “representa muy bien a la organización” identificando **la forma de trabajo actual de su organización**.

Posteriormente, complete la columna **ESCENARIO DESEADO**, otorgando un puntaje de 1 a 5 a cada uno de los ítems por dimensión, estableciendo **cómo a usted le gustaría que fuera su organización en ese ámbito específico** (escenario óptimo o deseado).

No caracteriza a la organización	Caracteriza poco a la organización	Caracteriza medianamente a la organización	Caracteriza bien a la organización	Caracteriza muy bien a la organización
1	2	3	4	5

ITEMS	Escenario Actual	Escenario Deseado
1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad organizacional, innovación o adopción de riesgos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

8. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. El estilo directivo de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. El estilo directivo de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. El estilo directivo de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. El estilo directivo de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14. Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16. Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18. La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19. La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20. La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22. La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23. La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

28. Suele costarle tomar decisiones.	0 1 2 3 4
29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0 1 2 3 4
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0 1 2 3 4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente o Siempre
0	1	2	3	4

31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0 1 2 3 4
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0 1 2 3 4
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0 1 2 3 4
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0 1 2 3 4
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0 1 2 3 4
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0 1 2 3 4
37. Es efectivo/a en relacionar el trabajo que se realiza con las necesidades de cada cual.	0 1 2 3 4
38. Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
39. Es capaz de llevar a los demás a realizar más de lo que esperaban hacer.	0 1 2 3 4
40. Es efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	0 1 2 3 4
41. Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria.	0 1 2 3 4
42. Tiende a aumentar el deseo de éxito de los demás.	0 1 2 3 4
43. Es efectivo/a en identificar las necesidades de la organización.	0 1 2 3 4
44. Motiva a los demás a trabajar más duro.	0 1 2 3 4
45. Logra que el grupo que dirige sea efectivo.	0 1 2 3 4
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	0 1 2 3 4
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	0 1 2 3 4
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0 1 2 3 4
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	0 1 2 3 4
51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	0 1 2 3 4
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	0 1 2 3 4
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	0 1 2 3 4
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	0 1 2 3 4
55. Hace que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	0 1 2 3 4
56. El desempeño del grupo que dirige es bien evaluado por sus superiores.	0 1 2 3 4
57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	0 1 2 3 4
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	0 1 2 3 4
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	0 1 2 3 4
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	0 1 2 3 4
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.	0 1 2 3 4
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	0 1 2 3 4
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	0 1 2 3 4
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	0 1 2 3 4
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	0 1 2 3 4

66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	0 1 2 3 4
67. Se preocupa que los demás aumenten su deseo por alcanzar metas.	0 1 2 3 4
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	0 1 2 3 4
70. Las personas manifiestan su satisfacción al trabajar con él/ella.	0 1 2 3 4
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0 1 2 3 4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente o Siempre
0	1	2	3	4

72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	0	1	2	3	4
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
76. En general, cumple las expectativas que sus subalternos tienen sobre él/ella.	0	1	2	3	4
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	0	1	2	3	4
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4
79. Logra contar con su equipo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	0	1	2	3	4
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	0	1	2	3	4
82. Es grato trabajar con él/ella.	0	1	2	3	4

¡Muchas gracias por su colaboración!