



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

**Análisis de la Cultura Organizacional y Estilo de Liderazgo de Tres
Establecimientos Educativos de la Provincia de Talca, Región del Maule**

Trabajo de Graduación para la obtención
Del grado Académico de
Magister en Política y Gestión Educativa

Estudiante:

Gonzalo Arturo Dachelet Gómez

Profesor Patrocinante:

Victor Eduardo Cancino Cancino

Talca, Julio 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

**Análisis de la Cultura Organizacional y Estilo de Liderazgo de Tres
Establecimientos Educativos de la Provincia de Talca, Región del Maule**

Trabajo de Graduación para la obtención
Del grado Académico de
Magister en Política y Gestión Educativa

Estudiante:
Gonzalo Arturo Dachelet Gómez

Profesor Patrocinante:
Victor Eduardo Cancino Cancino

Talca, Julio 2020

Dedicatoria

Dedicado a...

Mis padres, Ana María y Jorge por su apoyo incondicional.

Mis sobrinos, Agustina y Lorenzo que son la luz que ilumina mis días y mi fuente de energía.

Mi abuela Rosa Elvira, quien desde el cielo me acompaña espiritualmente en cada momento de mi vida.

Y a Dios, por su eterno e infinito amor.

Agradecimientos

Agradezco al equipo de directivo y cuerpo docente del Complejo Educacional Péncahue, Colegio Esmeralda y Escuela Quinipeumo, por su colaboración a participar en este proceso investigativo

Al mi docente tutor, Sr. Víctor Cancino Cancino por su constancia, orientaciones y dedicación a la mejora en el desarrollo de mi trabajo de grado.

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos	4
Índice de figuras.....	7
Índice de gráficos.....	8
Índice de tablas.....	9
Resumen	11
Introducción	12
Capítulo I: PROBLEMATIZACIÓN Y OBJETIVOS	14
1.1 Problematización.....	14
1.2 Contextualización y delimitación del trabajo	16
1.3 Preguntas y/o Hipótesis que guían el estudio.....	17
1.4 Objetivos del estudio.....	17
1.4.1 Objetivo General.....	17
1.4.2 Objetivo Específicos.	17
Capítulo II: REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	18
2.1 Metodología de revisión sistemática.....	18
2.2 Concepto de Cultura Organizacional	20
2.3 Modelos Teóricos de Cultura Organizacional	24
2.3.1 Modelos de Valores por Competencias de Cameron y Quinn (MVC).26	
2.3.2 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn: 30	
2.4 OCAI en el ámbito educacional	31
2.5 Liderazgo	33
2.6 Liderazgo Educativo.....	34
2.7 Modelo de Liderazgo de Rango Total.....	39
2.8 Multifactor Leadership Questionnaire MLQ.	45
2.9 Multifactor Leadership Questionnaire MLQ en el ámbito educativo	46
Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO.....	47
3.1 Marco contextual de la investigación	47
3.2 Tipo de estudio y Diseño de la Investigación.....	50
3.3 Población	50
3.4 Criterios de selección	51
3.5 Muestra	51
3.6 Operacionalización de variables.....	52
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	55
3.8 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	58
3.9 Fases de validez y confiabilidad	58
3.10 Condición ética que asegura confiabilidad de los datos.....	60
Capítulo IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	61
4.1 Análisis de Cultura Organizacional.....	61
4.1.1 Análisis de dimensiones de la Cultura Organizacional	61
4.1.2 Análisis de tipos de Cultura Organizacional Colegio Esmeralda	62

4.1.3	Análisis de tipos de Cultura Organizacional Complejo Educativo Pencahue	65
4.1.4	Análisis de tipos de Cultura Organizacional Escuela Quinipeumo.....	67
4.2	Análisis Prueba T de Student en tipos de cultura actual	69
4.2.1	Comparación por tipo de dependencia	70
4.2.2	Comparación por nivel de desempeño.....	71
4.3	Comparación por establecimiento educacional	72
4.4	Análisis de Liderazgo	73
4.4.1	Análisis por subdimensiones de liderazgo Colegio Esmeralda.....	73
4.4.2	Análisis por subdimensiones de Liderazgo Complejo Educativo Pencahue	76
4.4.3	Análisis subdimensiones de Liderazgo Escuela Quinipeumo	79
4.5	Análisis por tipo de Liderazgo	82
4.5.1	Análisis tipo de Liderazgo Colegio Esmeralda	82
4.5.2	Análisis tipo de Liderazgo Complejo Educativo Pencahue	83
4.5.3	Análisis tipo de Liderazgo Escuela Quinipeumo.....	84
4.6	Análisis Prueba T de Student en tipos de Liderazgo.....	85
4.6.1	Comparación por tipo de dependencia	85
4.6.2	Comparación por el nivel de desempeño	86
4.6.3	Comparación por establecimiento educacional	87
4.7	Relación entre tipos de Liderazgo y Cultura Organizacional.....	88
4.7.1	Correlaciones de variables de Liderazgo y Cultura Colegio Esmeralda. 88	
4.7.2	Correlaciones de variables Liderazgo y Cultura Complejo Educativo Pencahue	91
4.7.3	Correlaciones de variables Liderazgo y Cultura Escuela Quinipeumo 93	
4.8	Detección factores críticos y propuesta de fortalecimiento del liderazgo y la cultura en cada establecimiento	95
Capítulo V: CONCLUSIONES.....		101
Referencias.....		108
Anexos.....		114

Índice de figuras

Figura N° 1 Modelo de Valores en Competencias	27
Figura N° 2: Modelo de Impacto de Liderazgo Directivo	39

Índice de gráficos

Gráfico N° 1: Resultados de dimensiones Cultura Actual	61
Gráfico N°2: Comparación cultura actual y deseada Complejo Educativo Pencahue.....	66
Gráfico N° 3: Comparación cultura actual y deseada Escuela Quinipeumo	68
Gráfico N° 4: Resultados tipos de Liderazgo	82

Índice de tablas

Tabla N° 1: Resultados de revisión sistemática “Cultura Organizacional”	19
Tabla N°2: Resultados de revisión sistemática “Liderazgo”	19
Tabla N° 3: Componentes de la cultura organizacional	22
Tabla N° 4: Niveles propuestos en el Modelo de Schein.	25
Tabla N° 5: Dimensiones del Modelos de Valores por Competencias.	27
Tabla N° 6: Características principales de cada uno de los Tipos de Cultura Organizacional	29
Tabla N° 7: Elementos claves del Liderazgo	33
Tabla N° 8: Comparación entre Liderazgo Transaccional y Transformacional.....	45
Tabla N° 9: Resultados SIMCE Colegio Esmeralda	48
Tabla N° 10: Resultados SIMCE Complejo Educacional Penciahue	49
Tabla N° 11: Resultados SIMCE Escuela Quinipeumo.....	49
Tabla N° 12: Clasificación según el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC) en las comunas participantes de la investigación	50
Tabla N° 13: Descripción de la muestra	52
Tabla N° 14: Dimensiones de la Cultura Organizacional	52
Tabla N° 15: Tipos de Cultura Organizacional.....	53
Tabla N° 16: Variables de Liderazgo	54
Tabla N° 17: Tipos de Liderazgo	55
Tabla N° 18: Organización de OCAI.....	56
Tabla N° 19: Medición Escala Likert.....	56
Tabla N° 20: Descripción de escala de valoración.....	57
Tabla N° 21: Modelo jerárquico de nueve variables	57
Tabla N° 22: Resultados de confiabilidad Organizational Culture Assesment Instrument.....	59
Tabla N° 23: Resultados de confiabilidad Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ).....	59
Tabla N° 24: Resultados medias de Cultura Organizacional actual Colegio Esmeralda.....	62
Tabla N° 25: Resultados medias de Cultura Organizacional Deseada Colegio Esmeralda.....	63
Tabla N° 26: Resultados medias de Cultura Organizacional Actual Colegio Complejo Educacional Penciahue.....	65
Tabla N° 27: Resultados medias de Cultura Organizacional deseada Colegio Complejo Educacional Penciahue.....	66
Tabla N° 28: Resultados medias de Cultura Organizacional actual Escuela Quinipeumo	67
Tabla N° 29: Resultados medias de Cultura Organizacional deseada Escuela Quinipeumo	68
Tabla N° 30: Comparación por tipo de dependencia	70
Tabla N° 31: Análisis estadístico según variable dependencia	70
Tabla N° 32: Comparación por nivel de desempeño.....	71
Tabla N° 33: Comparación por establecimiento educacional.....	72

Tabla N° 34: Análisis subdimensiones de Liderazgo Colegio Esmeralda	73
Tabla N° 35 : Análisis subdimensiones de Liderazgo Colegio Complejo Educativo Pencahue	76
Tabla N° 36: Análisis subdimensiones de Liderazgo Escuela Quinipeumo.....	79
Tabla N° 37: Comparación por tipo de dependencia	85
Tabla N° 38: Análisis estadístico de grupo según dependencia.....	86
Tabla N° 39: Comparación por el nivel de desempeño	86
Tabla N° 40: Comparación por establecimiento educacional.	87
Tabla N° 41: Comparaciones Múltiples Post Hoc Tukey variable establecimientos	88
Tabla N° 42: Correlaciones de variables de liderazgo y cultura con detalle de media Colegio Esmeralda	88
Tabla N° 43: Correlaciones de variable de liderazgo y cultura Colegio Esmeralda.	89
Tabla N° 44: Correlaciones de variable de liderazgo y cultura análisis media Complejo Educativo Pencahue.....	91
Tabla N° 45: Correlaciones de variable de liderazgo y cultura Complejo Educativo Pencahue	91
Tabla N° 46: Correlaciones de variable de liderazgo y cultura análisis media Escuela Quinipeumo	93
Tabla N° 47: Correlaciones de variable de liderazgo y cultura Escuela Quinipeumo	94

Resumen

El presente trabajo investigativo tiene como propósito el analizar la cultura organizacional y su vinculación con los estilos de liderazgo percibido por los docentes en tres establecimientos educacionales de la Provincia de Talca de dependencia municipal y particular subvencionado con distintos niveles de logros según categoría de desempeño. Se utilizó una metodología cuantitativa de tipo exploratorio-descriptivo de corte transversal haciendo un análisis comparativo entre las instituciones educativas, para lo cual el cuerpo docente de los establecimientos participantes debían responder el Cuestionario Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de 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 Zabala (2004). Se logró identificar que falta fortalecer la cultura organizacional y estilos de liderazgo directivo en el colegio 1 y 2, debido a que no se observa una presencia determinada de un tipo de cultura organizacional y liderazgo directivo que caracterice bien a cada organización, en contraste con el colegio 3, que presenta una cultura clan y adhocrática y liderazgos transformacional y transaccional bien establecidos.

Abstract

The purpose of this investigative work is to analyze the organizational culture and its link with the styles of leadership perceived by teachers in three educational establishments in the Province of Talca of municipal dependency and privately subsidized with different levels of achievement according to performance category. A cross-sectional exploratory-descriptive quantitative methodology was used, making a comparative analysis between educational institutions, for which the teaching staff of the participating establishments had to answer the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) questionnaire by Cameron and Quinn (2006). in its version adapted to Spanish by Cerpa (2018) and the Scale of Leadership Styles by Bass and Avolio, adapted to the Chilean context by Vega and Zabala (2004). It was possible to identify that it is necessary to strengthen the organizational culture and managerial leadership styles in school 1 and 2, because there is no specific presence of a type of organizational culture and managerial leadership that characterizes each organization well, in contrast to school 3, which presents a clan and adhocratic culture and transformational and transactional leadership well established.

Introducción

Las organizaciones educativas tienen un sistema central de valores compartidos que construyen la estrategia, el sistema y su estructura a partir de su proyecto educativo; no obstante son las personas quienes la hacen posible con su liderazgo, que otorga poder y autoridad, y genera más innovación, iniciativa y compromiso, por lo tanto se hace necesario buscar la relación entre lo educativo y lo organizacional como una gestión integrada y sistémica, con visión de futuro, lo que conlleva a pensar en las capacidades de quién debe liderar esos procesos educativos. Debido a esto, y considerando la importancia de la cultura Organizacional y Liderazgo directivo al interior de una organización educativa, es que la presente investigación busca analizar y comparar ambos ámbitos anteriormente declarados en tres establecimientos educacionales de la provincia de Talca, Región del Maule, de acuerdo a la percepción de los docentes de las instituciones educativas participantes de la investigación y las cuales fueron obtenidas mediante la aplicación de los cuestionarios Organizational Culture Assessment Instrument (Cameron y Quinn, 1999), para medir la Cultura Organizacional, y una adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire (Bass y Avolio, 1990) validado por Vega y Zabala (2004), para medir estilos de liderazgo predominantes.

Con respecto a las preguntas de investigación, éstas son: ¿Qué tipo de Cultura Organizacional y liderazgo directivo predomina en cada centro educativo según percepción de los docentes?, ¿Cuáles son las principales semejanzas y diferencias entre los centros educativos en relación a los ámbitos evaluados? y ¿Cuáles son los factores críticos identificados en cada centro educativo en relación a tipo de Cultura Organizacional y Liderazgo directivo? Los objetivos específicos planteados en el proceso investigativos, están vinculados a describir los rasgos de cultura organizacional y las características de estilos de liderazgo directivo percibidos por los docentes de los centros educativos participantes, analizar la relación entre los rasgos de cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo, identificados en cada centro educativo, comparar los resultados de la evaluación obtenida en los centros educativos sobre los rasgos de cultura organizacional y estilos de liderazgo directivo e identificar factores críticos y proponer estrategias de mejora en los ámbitos de cultura organizacional y estilos de liderazgo directivo. Se utilizará una metodología cuantitativa de tipo exploratorio descriptivo transeccional, y para lo cual se desarrollará un análisis comparativo entre las tres instituciones educativas participantes.

Con respecto a la descripción de los capítulos, en el capítulo I se realiza una contextualización del trabajo investigativo, manifestando el propósito y alcance de éste, como también la declaración de hipótesis y objetivos que motivan la investigación. En el capítulo II se realiza una revisión de la literatura, en donde se desarrolla una síntesis que resume diferentes investigaciones y artículos con respecto a las temáticas vinculadas a cultura organizacional y estilos de liderazgo en el ámbito educativo, lo que permiten sustentar e interpretar la temática en

estudio. El proceso de búsqueda sistemática fue realizado mediante la biblioteca científica Scielo y Google académico, y para lo cual se consideró un análisis crítico y selectivo de los resultados bibliográficos obtenidos. El capítulo III aborda método de investigación, correspondiente al marco metodológico, el cual agrupa las decisiones teóricas – metodológicas del proceso investigativo, y para lo cual se describe el tipo y diseño de estudio, la población muestra, criterios de selección, y el análisis de fiabilidad de los datos obtenidos. Dicho capítulo ocupa un rol transcendental en la interrelación que vincula todas las etapas del proceso investigativo en su conjunto. En relación al capítulo IV, este declara los análisis y resultados obtenidos para cada objetivo específico propuesto, relacionándolos con las bases teóricas descritas en el Capítulo II. Finalmente, en el capítulo V, se exponen las principales conclusiones y los resultados vinculados a los objetivos declarados en el proceso investigativo, centrándose en la elaboración de propuestas de mejoras en los ámbitos de cultura organizacional y liderazgo en cada unidad educativa participe de la investigación.

Capítulo I: PROBLEMATIZACIÓN Y OBJETIVOS

1.1 Problematización

Los estudios sobre la cultura escolar han alcanzado un importante desarrollo, puesto que permiten dirigir la mirada al interior de los procesos escolares y describir y comprender los problemas que éstos procesos presentan (Elias, 2015).

Se estima que la Cultura Organizacional es una variable que modela las conductas tanto en los profesores como en directivos, es decir, que las prácticas habituales desarrolladas dentro y fuera de la sala de clases, influyen en la calidad de la interacción de la escuela. La adecuada administración de la Cultura Organizacional se constituye en un elemento unificador de las prácticas pedagógicas de los educadores favoreciendo el logro de los objetivos que la unidad educativa se propone. (Rivera, 2000).

Por otro lado, la importancia del liderazgo educativo como variable de influencia en los resultados escolares ha sido ampliamente desarrollada en la literatura internacional. En general, la bibliografía evidencia el carácter estratégico del liderazgo educativo en el desarrollo de los procesos de efectividad escolar, por lo cual se ha incorporado como tema en las políticas educacionales. Desde el ámbito de las políticas internacionales, emanadas de la OCDE, como también en el caso de Chile, el fortalecimiento del liderazgo directivo es prioridad en leyes e instrumentos porque se considera un factor de mejora escolar (Lagos, 2012 citado en Maureira, Moforte y González, 2014). Se considera que el tipo de liderazgo adecuado para el tipo de cultura preferida debe ser semejante a jugar un rol de facilitador que tenga la capacidad de controlar e influir a las personas en su actuación a través del interés y el agrado que encuentran en el trabajo y a través de una preocupación por las necesidades y sentimientos de las personas (Sepúlveda, 2004).

Una de las prácticas claves del liderazgo en cuanto al establecimiento de direcciones para el desarrollo de la escuela, es la de fijar una visión y metas con altas expectativas. Según estudios psicológicos sobre la motivación humana, las personas se motivan más por metas que consideran desafiantes, pero siempre logrables. En cuanto al mejoramiento escolar, hay que pensar no solamente en altas expectativas para los alumnos, sino también para el comportamiento y éxito de los docentes y otros que participan en el proyecto de aprendizaje y mejoramiento de la escuela. Es seguro que la disposición de los docentes hacia direcciones que manifiestan altas expectativas depende también de cómo ellos perciben sus habilidades y las condiciones de trabajo. (Anderson, 2010).

El liderazgo que ejercen los directivos de un establecimiento escolar tiene el potencial de incidir en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, así lo muestra la evidencia nacional e internacional. De hecho, dentro de las variables escolares que más impactan en los aprendizajes de los estudiantes, el liderazgo educativo es la segunda, luego de la labor que realizan los profesores al interior de las salas de clases (Leithwood, Harris, y Hopkins, 2008).

Por lo tanto, si se considera que la cultura organizacional se refiere al conjunto de actitudes, experiencias, creencias, normas y valores que la gente comparte, determina la forma como las personas interactúan entre sí y les brinda soporte para superar los problemas que se les presentan, y donde es el líder quien moldea la cultura de acuerdo a su estrategia y la forma como él o ella, comparte con el equipo, siendo éste el que tiene la posibilidad de impulsar a sus colaboradores a pensar sobre los problemas en formas nuevas y creativas y de generar culturas organizacionales que soporten del crecimiento individual y colectivo, se hace necesario analizar los conceptos de Cultura Organizacional y Liderazgo directivo en el desarrollo y efectividad de una organización; no obstante, la relación de éstos ámbitos aplicado en el contexto de las organizaciones educativas es prácticamente nulo a nivel nacional, partiendo de la premisa que “La cultura organizacional y el liderazgo constituyen las dos caras de la misma moneda. y ninguno de los dos fenómenos puede ser entendido sin el otro”. (Schein, 1985 Citado en León, 2001, p. 156).

Se estima que cualquier esfuerzo de la mejora educativa a gran escala, debe considerar una política de fortalecimiento del rol directivo. Chile carece de una política integral que apunte en esta dirección. En las últimas décadas han existido algunos avances, como el aumento de las facultades directivas, la asignación de responsabilidades pedagógicas y no sólo administrativas, la oferta de cursos de perfeccionamiento para directores y la obligación de la concursabilidad para el cargo de director. Sin embargo, estas iniciativas no se encuentran articuladas, no responden adecuadamente a los desafíos que implican los roles directivos y son insuficientes para entregar el apoyo que necesitan estos profesionales (Educación 2020,2019).

Otra razón por la que urge crear una política en la materia es la necesidad de disminuir la preocupante cifra de deserción de directores. Mientras que la evidencia muestra que los directivos se vuelven más efectivos a medida que ganan experiencia y que tardan alrededor de cinco años en potenciar sus escuelas, en Chile apenas un 40% de los directores municipales sigue en el cargo en la misma escuela luego de ese periodo, por lo que un adecuado apoyo y una clara trayectoria de desarrollo ayudarían a revertir esta situación (Educación 2020, 2019).

Pese a las directrices formuladas por el Ministerio de Educación en materia de liderazgo directivo y su impacto en la cultura organizacional, tal como lo es el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDL), Plan de Formación de Directores y Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, existen establecimientos educacionales que manifiestan dificultades en la implementación de una visión estratégica compartida, generando la descoordinación y desarticulación de los procesos de gestión.

Según datos entregados por la Agencia de la Calidad de la Educación (2019), existen a nivel nacional 345 establecimientos de educación básica categorizados como “Insuficientes” y en educación media, la cifra es de 169. Si bien las cifras muestran una baja considerable con respecto al año 2016 cuando se realizó por primera vez dicha medición, en donde hubo 633 establecimientos de nivel básica y 338 en educación media en la categoría insuficiente, no deja de ser preocupante, considerando que dicha categoría incorpora el aprendizaje de los estudiantes y el logro de otros indicadores de la calidad educativa.

Por lo tanto, considerando la cultura organizacional como el componente clave en el éxito y desarrollo de la organización y al liderazgo educativo como un factor transcendental en la mejora escolar, se hace necesario identificar las áreas o dimensiones específicas a mejorar en éstos ámbitos. La presente investigación busca analizar la cultura organización y su vinculación con los estilos de liderazgos percibidos por los docentes de tres establecimientos educacionales de la provincia de Talca, analizando la relación de ambos ámbitos por establecimiento, indagando que tan determinante son las variables categorías de desempeño y dependencia en éstos ámbitos, y proponiendo estrategias de mejora en cada establecimiento participante, que permita fortalecer y contribuir significativamente al proyecto institucional de cada unidad educativa.

1.2 Contextualización y delimitación del trabajo.

La investigación pretender comparar establecimientos de distinta dependencia (municipal y subvencionado) que muestren una diversidad de logros educativos, mediante el análisis de los rasgos de cultura organizacional (bajo el modelo de Cameron y Quinn) y su relación con las características de liderazgo (modelo de Bass y Avolio) percibido por los docentes, buscando establecer una eventual vinculación entre ambas perspectivas de análisis y la identificación de rasgos que puedan caracterizar a organizaciones educativas orientadas a un mejor desempeño.

1.3 Preguntas y/o Hipótesis que guían el estudio.

- ¿Qué tipo de Cultura Organizacional y liderazgo directivo predomina en cada centro educativo según percepción de los docentes?
- ¿Cuáles son las principales semejanzas y diferencias entre los centros educativos en relación a los ámbitos evaluados?
- ¿Cuáles son los factores críticos identificados en cada centro educativo en relación a tipo de Cultura Organizacional y Liderazgo directivo?

1.4 Objetivos del estudio.

1.4.1 Objetivo General.

Analizar y comparar los principales factores de la cultura organizacional y estilos de liderazgo directivo percibido por docentes de establecimientos municipales y particular subvencionado de la provincia de Talca de la región del Maule, y elaborar propuestas de mejora en estos ámbitos organizacionales.

1.4.2 Objetivo Específicos.

- Describir los rasgos de cultura organizacional y las características de estilos de liderazgo directivo percibidos por los docentes de los centros educativos participantes.
- Analizar la relación entre los rasgos de cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo, identificados en cada centro educativo.
- Comparar los resultados de la evaluación obtenida en los centros educativos 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 Metodología de revisión sistemática.

Las revisiones sistemáticas de literatura corresponden a un diseño de investigación observacional y retrospectivo, que sintetiza los resultados de múltiples investigaciones primarias. En este se emplea un método sistemático para la búsqueda de todos los estudios potencialmente relevantes junto con criterios explícitos y reproducibles en la selección de artículos para revisión, para luego finalizar con interpretación de los resultados obtenidos. (Beltrán, 2009, citado en Ferreira, Urrutia y Alonso- Coello, 2011). Sus aportes se centran significativamente en la caracterización de un campo de investigación, pues informan qué es lo que se conoce, cómo se ha accedido a dicho conocimiento y cómo varían las investigaciones tanto en los resultados obtenidos como en las metodologías aplicadas (Gough, Oliver y Thomas, 2017, citado Weinstein, Muñoz, Sembler y Marfán, 2019).

Con respecto a la revisión sistemática de literatura realizada durante esta investigación, es posible mencionar que se utilizó la biblioteca científica Scielo, la cual está formada por una colección de revistas científicas de carácter multidisciplinar generadas en Iberoamérica. Dicha biblioteca almacena, divulga y evalúa publicaciones científicas en formato electrónico. El proceso de búsqueda en la biblioteca Scielo, consideró la identificación de conceptos claves, siendo éstos “Cultura Organizacional” y “Liderazgo”, realizando los procesos en varios niveles y luego filtrando por tipos de documentos disponibles a utilizar. Se consideró los operadores booleanos “AND” y “OR” para definir las conexiones entre cada termino o concepto, con el objetivo de obtener mayor precisión en los resultados de búsqueda. Además, se filtró áreas temáticas de WoS, seleccionando los vinculados con educación. Se utilizó, además, la base de datos de Google Académico como instrumento de búsqueda complementario con la finalidad de enriquecer el proceso de revisión de literatura.

Luego de haber finalizado el proceso de búsqueda de información en los conceptos claves anteriormente mencionados y en ambos sitios de búsquedas de contenido y bibliografía científico-académica, es posible mencionar que existe reducida investigación vinculada a dicha temática en el ámbito educacional.

La siguiente tabla describe los criterios de búsqueda en la revisión sistemática.

Tabla N° 1: Resultados de revisión sistemática “ Cultura Organizacional”.

Ámbito de Investigación	Criterios de búsqueda	N° de documentos	Selección	Autores
Cultura Organizacional	“Cultura organizacional” AND “concepto”	33	3	Elías (2015). Gonnet (2013) Enríquez (2006)
	“Cultura organizacional” AND “ educación	62	4	Alzate y Chaverra (2018) Sánchez (2017) Sierra (2016) Ossa, Castro, Castañeda y Castro(2014)
	“Cultura Organizacional” AND “ Cameron y Quinn”	5	1	Hernández, Vargas y Cuevas (2012).
	“ Cultura Organizacional” y “ Modelo de Valores en Competencias”	3	1	Hernández, Méndez y Contreras(2012).

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

Tabla N°2: Resultados de revisión sistemática “Liderazgo”

Ámbito de Investigación	Criterios de búsqueda	N° de documentos	Selección	Autores
Liderazgo	“Liderazgo” AND “Concepto”	63	5	Miranda (2007) Navarro (2016). Miranda, Medina, Alvarado, Gysling, Rivera y López (2016) Hernández (2013) López, García y García (2012).
	“Liderazgo” ADN “ Educación”	324	7	Rojas, Vivas, Mota y Quiñonez (2020). Gaete, Acuña y Ramírez (2020) Jara, Sánchez y Cox (2019). Weinstein, Muñoz, Sembler y Marfán (2019). Campos, Valdés y Ascorra (2019). Leiva y Vásquez (2019).
	Liderazgo” AND “ Cuestionario Multifactorial de Liderazgo”	7	1	Arévalo, Padilla, Pino y Cevallos (2019)

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

Criterios de inclusión/exclusión:

Durante el proceso de búsqueda en la revisión sistemática de los conceptos “Cultura organizacional” y “Liderazgo”, se ha declarado los siguientes criterios de inclusión/exclusión para la selección de material literario, siendo éstos los siguientes:

- Textos desde el año 2000 en el adelante.
- Documentos con definición conceptual relevante a los criterios de búsqueda, siendo éstos: cultura organizacional y liderazgo.

Además de los artículos seleccionados a través de ésta búsqueda sistemática, se complementó con literatura básica considerada fundamental para llevar a cabo la investigación.

2.2 Concepto de Cultura Organizacional:

El concepto de cultura ha sido analizado y estudiado desde hace muchos años por antropólogos culturales, y para lo cual se han desarrollado diversas teorías. Algunas consideran la cultura como parte integrante del sistema sociocultural. Otros la ven como un sistema de ideas, mental y subconsciente. (Allaire y Firsirotu, 1992 citado en Rodríguez,2009). Durante las últimas décadas, la definición de cultura ha formado parte del significado e interpretación de los valores y normas dentro de los estudios en organizaciones; no obstante, persiste un debate académico sobre la definición, surgiendo así diferentes corrientes y aportaciones del concepto (Sánchez, 2017); no obstante su definición más generalista luego de haber revisado diferente material bibliográfico, es que la cultura forma un complejo conjunto de valores, creencias, suposiciones y símbolos que definen a una organización.

Gonnet (2013) sostiene que la cultura no es un sistema coherente, sino que posee ambigüedades y contradicciones, por lo que existen diferencias entre los distintos segmentos, ambientes y situaciones organizacionales, por lo tanto, la organización es la que define la forma de actuar propia de la institución y la que está determinada por sus principios, valores y normas. De esta misma manera, al considerarse la cultura como un fenómeno simbólico que integra un conjunto complejo de representaciones organizadas por un código de relaciones y valores, está basada en un acuerdo reglado, que les permite a los componentes de la cultura relacionarse y mantenerse (Enrique, 2006).

En relación al concepto de Cultura Organizacional esta se define como “la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y los diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales” (Mendez,2006 citado en Román y Patiño, 2013, p.66). De manera que es posible comprender el concepto

de Cultura Organizacional como una configuración de normas, valores, costumbres y reglas que son compartidos por los miembros de una organización.

Se estima que la Cultura Organizacional depende de un número de personas que interactúan entre sí con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno definido, definiendo ésta como el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñada a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013). Se considera que la cultura organizacional influye directamente en la productividad, debido a esto es que ha adquirido gran importancia al interior de las organizaciones y se ha vuelto objeto de análisis de diversos autores.

Por su parte, Goldston (2007) hace referencia a la cultura organizacional como el agente más importante para el éxito de una organización. Una cultura puede generar un camino positivo o negativo o afectar el estilo de trabajo (García, Hernández, Vargas, y Cuevas, 2012).

En cuanto a sus estructuras, la cultura organizacional se compone de un complejo juego de factores como: valores, suposiciones, interpretaciones y enfoques que caracterizan a una organización, los cuales son agrupados en el marco de valores de competencia, que sirve para diagnosticar y facilitar un cambio en la cultura organizacional (Cameron y Quin, 2006, citado en Sánchez, 2017). Esta permite dar una cohesión a los miembros que la componen, orientando su trabajo a fines y metas compartidas, así como también a desarrollar espacios de comunicación y comprensión, que facilita la interacción, control, progreso y toma de decisiones. (Hartasánches, 2002, citado en Ossa, Castro, Castañeda y Castro, 2014).

Es posible distinguir dos perspectivas distintas de la cultura organizacional, por un lado, una visión gerencialista, la que reconoce supuestos básicos tales como: toda organización posee cultura, la cultura explica muchos fenómenos organizacionales, la cultura pretende ser diagnosticada, gerenciada y transformada; el liderazgo es el proceso que determina la formación y la transformación de la cultura, y la perspectiva socio- antropológica, la cual implica un modo específico de construcción del conocimiento caracterizado por la interacción con los miembros de la organización y la observación de sus prácticas.¹(Gonnet, 2013).

¹ La perspectiva administrativa se considera opuesta a la antropológica, debido a la relación al reduccionismo instrumental de la noción de cultura.

Sepúlveda (2004), declara que a cultura actuaría también como un mecanismo catalizador en las personas, al reducir la ansiedad e inquietud de los integrantes de una organización al cumplir con varias funciones, tales como:

- Transmitir identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con la organización.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Los factores anteriormente señalados, actúan simultáneamente para formar en el tiempo una cultura particular para cada organización. Se establece que la mayor parte de las grandes organizaciones presentan una cultura dominante y diversas sub- culturas al interior de sí. (Sepúlveda, 2004).

Fernández (2002), manifiesta que la cultura organizacional presenta componentes, siendo estos²:

Tabla N° 3: Componentes de la cultura organizacional.

Formales	Artefactos materiales	Tecnología Distribución del espacio Formas de vestir
	Formas lingüísticas	Lenguaje
	Personajes	Fundadores
	Ritos y rituales	Ritos sociales y de comunicación, de trabajo, administrativos y de reconocimiento
Nucleares	De contenido y significado	Valores Creencias Costumbres Normas Presunciones básicas: Misión y Visión.

Fuente: Román y Patiño (2013).

La cultura organizacional es aceptada y practicada en base a los miembros y su afiliación con la organización, presentando subcultura dentro de una misma cultura, por lo que existen factores que personalizan la cultura organizacional, tales como estilo de liderazgo, toma de decisiones, nivel de formalidad, estructuras, sistema que proporciona valor y apoyo para un tipo particular de trabajo (Sánchez 2017).

Según Baker (2004) identifica los siguientes niveles en la composición de la cultura organizacional, siendo estos:

² El autor hace una clasificación de los componentes de la cultura al dividirlos en formales y nucleares, así como también se agregan conceptos de misión y visión, los cuales constituyen elementos vitales para una organización, al igual que los valores.

- Supuestos y creencias: En donde desde la perspectiva de los miembros, el conjunto de supuestos básicos es la verdad, o lo que ellos asumen o creen que es real, y no está en discusión.
- Valores y principios: Estos permiten emitir juicio en relación de lo que es o no correcto, guiando y canalizando la conducta de las miembros de una organización.
- Normas o prescripciones no escrita: Les permite a los miembros de una organización tener conocimiento qué se espera de ellos en una amplia variedad de situaciones.
- Artefactos y símbolos: Considera el entorno físico y los procedimientos operativos, las rutinas, las reglas escritas, el diseño de las oficinas, logotipos y las imágenes distintivas, la estructura organizacional, las formas de evaluación, los códigos y protocolos.
- Patrones de conducta: Refiere a los comentarios escritos y hablados, comportamientos visibles y audibles de los miembros y los comportamientos de dirección.

La cultura y el clima son conceptos relativamente semejantes, puesto que ambos describen las experiencias de los empleados con respecto a sus organizaciones; no obstante, se trata de construcciones diferentes. (Brunch, 2007 citado en Hernández, Méndez y Contreras, 2012). La cultura organizacional se refiere a la estructura profunda de las organizaciones, arraigada en los valores, creencias y premisas que son relativamente estables y mantenidas por los miembros, mientras que el clima organizacional, hace referencia al sistema de valores organizacionales, sujeto a control directo del ambiente social que son percibidos (Hernández et al.,2012).

El concepto de clima organizacional a partir del año 2020 recobró un notable interés, debido a que las mayorías de los modelos de comportamiento organizacional se centra en las percepciones del ambiente laboral. Este se define como una variable intermitente entre el contexto de una organización y la conducta de sus miembros. Ambos constructos se encuentran relacionados, debido a que la cultura influye en las orientaciones de las personas hacia los demás, el trabajo y el ambiente; mientras que el clima se muestra conforme a cómo los individuos experimentan calidez, ambigüedad y cuestiones similares a través de acciones e interacciones (Denison, 1996, citado en Hernández et tal.,2012).

En la actualidad, la cultura organizacional, se ha convertido en una variable con mayor relevancia en el estudio del área organizacional, debido a que dicho concepto puede ser un medio útil para evaluar la congruencia entre metas, estrategias, organización de las tareas y los resultados de la organización. (Sánchez, 2017).

2.3 Modelos Teóricos de Cultura Organizacional

Ningún modelo es completamente incluyente; no obstante, el modelo en el cual se fundamenta las investigaciones en el ámbito organizacional debe contar con soportes empírico, tratar de describir la realidad con exactitud, desde la perspectiva cuantitativa y con profundidad desde la perspectiva cualitativa; además de ser válido y que pueda integrar y organizar la mayoría de las dimensiones propuestas (Hernández et al.,2012). Hernández, Méndez y Contreras (2014; citados en Carillo, 2016) manifiestan que no existe un modelo perfecto de cultura organizacional; sin embargo, este debe contener variables cuantitativas y cualitativas que le proporcionen validez.

La intención de aplicar modelos para el diagnóstico de la cultura organizacional, inició en la década de los 80's, sin embargo, dicho interés persiste en este siglo, ahora con un profundo interés por parte de los consultores de poner en práctica nuevos modelos, con el fin de mejorar la efectividad en las organizaciones (García, 2017).

Existen diversos modelos de la Cultura Organizacional, entre éstos está el modelo de Denison³, el cual fue desarrollado en la década de los noventas. Es conocido a nivel mundial y difundido a distintos países de Latinoamérica. (García, 2017). Este modelo corresponde a una encuesta estandarizada desarrollada para la medición y evaluación de la cultura organizativa, el cual se agrupa en 12 sub-escalas en 4 dimensiones o rasgos culturales, siendo éstos los siguientes: Adaptabilidad, Misión, Consistencia e Implicación (Bonavia, Prado y García- Henríquez, 2010).

García (2017), sostiene en relación a las dimensiones, que la adaptabilidad permite traducir las demandas del entorno organizacional en acciones específicas de cambio, con enfoque a las necesidades de sus clientes y generando aprendizaje organizacional. La misión como sentido, propósito y dirección de futuro compartido se desglosa en elementos como la dirección estratégica, metas y objetivos. La consistencia o congruencia entre el pensar, decir y actuar se compone por los valores fundamentales, los acuerdos, la coordinación e integración. Mientras que el involucramiento integral al empoderamiento, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades. Asimismo, este modelo hace referencia a la cultura interna y externa, y cómo afecta al desempeño (Robles, Montes, Rodríguez y Ortega, 2018).

El modelo teórico de Hofstede, considera necesario en examinar cómo los valores culturales afectan el comportamiento y construye indicios del porqué las personas de una cultura pueden actuar de cierta forma; para ello formula cinco dimensiones:

³ El modelo de Denison se basa en características culturales que expresan supuestos y creencias que influyen en la conducta y que determina la cultura organizacional.

- Distancia al poder: Corresponde al grado de poder donde se encuentra este concentrado o distribuido a través de la jerarquía.
- Evitación de incertidumbre: Correspondiente al grado de desviación en las normas y valores en la organización.
- Individualismo versus colectivismo: Hace referencia al grado de la cohesión social frente a la independencia personal.
- Masculinidad-feminidad: Detalla el grado de asertividad o dominancia sobre los demás en contraposición de los otros.
- Dinamismo del confucionismo: Corresponde al grado de ocupación por mantener las ordenes sociales: familias, organización, entre otras. (Hofstede, 2005, citado López y Roldan, 2019)

Este modelo se caracteriza por relacionar la cultura nacional y los valores relacionados con el trabajo. (Robles et al.,2018).

El modelo teórico de Schein (1988), cuyos aportes han permitido identificar rasgos como los lenguajes comunes, categorías conceptuales, límites grupales, criterios para la inclusión - exclusión, poder, jerarquía, intimidad, amistad, amor, recompensas, castigos, ideología y creencias religiosas que facilitan a las entidades anticipar y adoptar los cambios. Este modelo se centra en factores de naturaleza interna que pueden ser creados o inducidos por la organización (Robles et al.,2018). Según Elías (2015) el modelo está conformado por tres niveles, siendo éstos los siguientes:

Tabla N° 4: Niveles propuestos en el Modelo de Schein⁴.

Nivel	Características
Supuestos Básicos	Son aquellas creencias aceptadas como verdaderas y que son compartidas por los docentes y los cuales subyacen en la interpretación de sus prácticas cotidianas.
Valores y normas	Se refiere a que el profesorado considera que es “bueno”, “correcto” o “deseable”. Se traducen en normas de conducta que funcionan como reglas no escritas, pero que condicionan el comportamiento considerado deseable.
Artefactos	Incluyen los artefactos- mitos, héroes y símbolos y las prácticas – de comportamiento observable. Estos artefactos y prácticas permiten visualizar los presupuestos básicos, los valores y normas de los miembros de la institución.

Fuente: Elías (2015).

⁴ Los tres niveles de cultura propuestos por Schein no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional.

Modelo Tridimensional de la Cultura: Este modelo propone tres dimensiones para analizar la cultura organizacional, siendo éstas las siguientes:

- Saturación- permeabilidad: Correspondiente a las conductas que la cultura intenta definir y controlar.
- Intensidad psicológica: Hace referencia a cómo la fuerza de la cultura influye en las actitudes y conductas de las personas en la organización
- Grado de consenso: Se refiere al grado de variación entre los acuerdos y los asuntos culturales como valores, creencias y premisas (Payne, 2001, citado en citado López et al., 2019).

De los modelos anteriormente descritos, el que cuenta con mayor evidencia empírica en América latina y posee mayor sencillez y claridad conceptual, es el Modelo de los Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2011 y 2006), siendo éste el modelo el que se sustenta la línea investigativa en la evaluación de la Cultura Organizacional en los establecimientos participantes del proceso investigativo.

2.3.1 Modelos de Valores por Competencias de Cameron y Quinn (MVC).

El Competing Values Framework, creado por Quinn y Rohrbaugh (1983), es un modelo tipológico que permite representar la Cultura Organizativa. Se inspira en el hecho de que los managers tienen que tomar decisiones que reflejan dos tipos de tensiones organizativas, la orientación interna versus la orientación externa y la necesidad de estabilidad y control versus la necesidad de flexibilidad. El modelo fue creado a partir del análisis de los criterios que los investigadores utilizaban para evaluar el desempeño de las organizaciones; es así un modelo centrado en la efectividad organizativa (Ansses, 2018).

Es uno de los modelos culturales más mencionados y aprobados en la literatura internacional para el diagnóstico y cambio cultural organizacional al ofrecer, en palabras de Cameron y Quinn (2006), seis ventajas: es práctico, es oportuno, es integrador, es a la vez cuantitativa y cualitativa, es manejable y es válido. Es el que cuenta con mayor evidencia empírica, especialmente en América Latina en el ámbito laboral educativo; posee mayor sencillez y claridad conceptual(Chuc,2018).

Con respecto a su propósito, está encargado de diagnosticar la cultura organizacional de una organización, a partir del conocimiento de cómo piensan, actúan y procesan la información las personas al interior de ésta (García et al., 2012). Fue desarrollado inicialmente de la investigación realizada para encontrar los principales indicadores de las organizaciones efectivas a través de las preguntas como las siguientes: ¿Cuáles son los criterios para determinar si una organización es o no efectiva?, ¿Cuáles son los factores que definen la efectividad organizacional?, ¿Cuándo un individuo juzga a una organización como efectiva, ¿Qué indicadores tiene en mentes? (Cameron y Quinn, 2011, citado en Hernández et al.,2012)

El modelo establece dos dimensiones que a manera de ejes cartesianos se cruzan formando cuatro cuadrantes con sus respectivos ideales de cultura. La primera dimensión (eje horizontal) contrapone la estrategia de orientación interna que tiene la organización (interna, a corto plazo y actividades simples) a las estrategias de orientación externa (externa, a largo plazo y de actividades orientadas al logro de objetivos). La segunda dimensión (eje vertical), contrapone, según las características ejercidas por la organización sobre sus miembros: Flexibilidad, dinamismo, individualidad y espontaneidad frente a estabilidad, control y pre dictibilidad (García, et al.,2012)

Cameron y Quinn (2006) indican que los dos ejes, vertical y horizontal, muestran una gran congruencia con diversas categorizaciones bien conocidas y aceptadas que describen cómo las personas piensan, sus valores y presuposiciones y la manera como procesan la información (Anses, 2018).

Hernández et al., (2012) al igual que García (2017), sostienen que el MVC considera dos dimensiones o continuos, siendo éstos los siguientes:

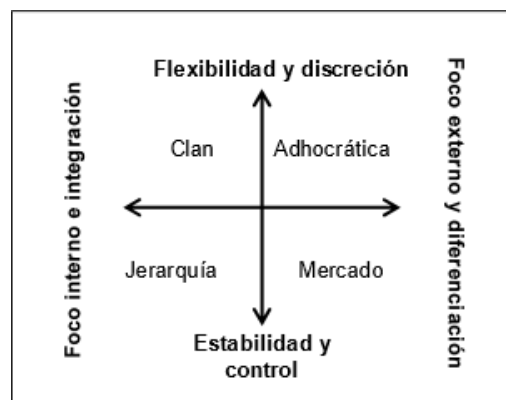
Tabla N° 5: Dimensiones del Modelos de Valores por Competencias.

Dimensión N°1	Flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control
Dimensión N° 2	Orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad.

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

Los cruces de estas dos dimensiones producen cuatro subdominios culturales, tal como se aprecia en la figura N°1.

Figura N° 1 Modelo de Valores en Competencias



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

Las características de estabilidad y control significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido, que no

siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido a comúnmente aceptado en ella, debido a que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y precisan de ella. (García, 2017).

La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario y por ende su cultura no afecta fácilmente por cambios en el entorno, y si lo hace su efecto es mínimo o temporal. Al contrario, la orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que en el diario quehacer centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y en la adaptación de su cultura (Sepúlveda, 2004).

“Los cuatro subdominios de cultura subdominios de cultura emergen dependiendo del tipo de organización, por lo tanto, la tanto, la concepción de Cameron y Quinn (2011) implica organizaciones ligadas a sus respectivas culturas”. (Hernández et al.,2012, p. 239).

A continuación, se detalla las principales características de cada uno de los tipos de cultura dominante de este modelo:⁵

Clan: Esta forma de organización recibe su nombre debido a que es muy similar al tipo de estructura familiar. La metas y valores son compartidos, evidenciando una cohesión, participación e individualismo colectivo. Las organizaciones tipo Clan se caracterizan por el trabajo en equipo, el involucramiento de los empleados y compromiso corporativo con los trabajadores. Los líderes actúan como mentores y con elementos paternalistas. Elementos como el colectivismo, participación y consenso resultan vitales en este tipo de organización (Hernández et al.,2012). García (2017) sostiene que la cultura de Clan presenta una orientación interna y control flexible, caracterizada por valores y objetivos compartidos, cohesión, participación, desarrollo de los individuos, sentido de grupo, funcionamiento mediante trabajo en equipo, normas de lealtad y consenso. Con respecto a la organización, esta es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal estén dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones (Sepúlveda, 2004).

Jerárquica o Jerarquizada: Forma de organización que se caracteriza por el trabajo estructurado y formalizado, evidenciando múltiples niveles jerárquicos. Los

⁵ El modelo se desarrolla sobre el principio de que las culturas de las organizaciones se definen a partir de dos dimensiones, correspondiente al grado de libertad y la orientación de la organización. Al combinar estas dos dimensiones se definen cuatro tipos de cultura, siendo éstas: Cultura Clan, Cultura Adhocrática, Cultura de Mercado y Cultura Jerárquica.

aspectos centrales de este tipo de cultura son la estabilidad, la predictibilidad, el control y la eficiencia, sin olvidar que las reglas formales y políticas mantienen a la organización unida. (Hernández et al.,2012). El éxito de se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo (Sepúlveda, 2004).

Adhocracia o Adocrática: También conocida como Ad- Hoc, este Tipo de cultura que presenta un diseño organizacional de reconstrucción permanente, caracterizándose por promover una cultura creativa, dinámica y emprendedora. Su liderazgo efectivo es de tipo visionario, innovador y orientado a retos y amenazas. El lazo que mantiene a la organización unida es el compromiso con la experimentación. (Hernández et al.,2012). El sustento de la organización se basa en la experimentación de nuevos servicios o productos, por lo cual están en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos (Sepúlveda, 2004).

Mercado: Tipo de organización que funciona como mercado de sí misma. Está orientada hacia el ambiente externo en lugar de centrarse en los asuntos internos y se enfoca a las vinculaciones con las entidades del entorno. Los valores centrales son la competitividad y la productividad. (Hernández et al.,2012). Su trabajo está dirigido hacia los resultados u objetivos, por lo que prima el control del trabajo realizado. (Sepúlveda, 2004)

La siguiente tabla muestra las características fundamentales que cada uno de los tipos de cultura.

Tabla N° 6: Características principales de cada uno de los Tipos de Cultura Organizacional.

Tipo de Cultura	Tipo de Organización	Características de líderes	Sentido Elemental	Consideración del éxito
Clan	Tipo familiar	Líderes considerados como mentores, con figura paternal.	Cohesión y moral.	Centrado en el bienestar de los empleados y sensibilidad hacia clientes y consumidores.
Jerárquica	De carácter estructurado y formalizado.	Líderes considerados como buenos coordinadores y organizadores	Estabilidad, desempeño eficiente, operaciones precisas.	Entrega confiable, programación exacta y el bajo costo
Mercado	Centrada en los resultados	Líderes considerados guías duros, productores y competitivos	Énfasis por ganar	Reputación corporativa
Adhocrática	Dinámica, emprendedora y creativa.	Líderes considerados como innovadores y arriesgados	Sentido de unión en virtud de la experimentación y la innovación	Generación de productos y de servicios nuevos únicos.

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

El MVC, además de especificar diseños organizacionales, culturas y valores, ordena los atributos de las organizaciones, debido a que fue formulado a partir de las premisas fundamentales de cómo trabajan y son dirigidas las instituciones. Además, describe otros aspectos organizacionales como lo son los roles de liderazgo, los criterios de efectividad y las teorías administrativas asociadas a cada uno de los cuadrantes (Hernández et al., 2012). El modelo muestra también si la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios del entorno de parte de sus miembros, o por el contrario si la organización está predominantemente orientada a la estabilidad y control frente a los cambios. A partir de éstos principios, Cameron y Quinn generan un instrumento al que denominan "Organizational Culture Assessment (OCAI), el cual corresponde a un cuestionario que se utiliza para interpretar y cuantificar fenómenos organizacionales según lo declarado en el Modelo MCV (Sepúlveda, 2004).

2.3.2 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn:

El instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI) es un cuestionario que tiene como primer objetivo evaluar dimensiones claves de la cultura organizacional y el tipo predominante en la organización (Cameron y Quinn, 2006).

El OCAI ha sido muy utilizado desde su creación en investigaciones cuantitativas, lo que ha permitido estudiar de forma empírica el concepto del Competing Values Framework que, como se ha comentado, propone que existe competencia entre las culturas que ocupan los lugares en las diagonales del modelo (Assens, 2018). Cabe destacar que dicho cuestionario ha sido aplicado en distintos contextos, probando así su validez y confiabilidad (Sánchez, 2017). El instrumento ha sido utilizado, además de diagnosticar la cultura organizacional, en la identificación de oportunidades de cambio y mejoras, al establecer planes de acción que permita a la organización dirigirse hacia la cultura preferida o deseada, (Salazar, 2008).

El OCAI es un instrumento estandarizado el cual puede ser aplicado de manera grupal o individual. La prueba consta de 24 ítems distribuidos en 6 dimensiones, con siendo éstas: Características Dominantes, Liderazgo Organizacional, Énfasis Estratégico y Criterios de Éxito. Cada una de estas dimensiones tiene 4 sub alternativas cada una catalogadas con letra A, B, C y D. Cada letra está relacionada a uno de los cuatro tipos de cultura dominante descritas anteriormente. Frente de cada letra se encuentra a su vez dos columnas, una llamada actual y preferida. En estas columnas el encargado de responder el cuestionario, asigna un puntaje de 1 a 100 puntos entre estas cuatro alternativas de acuerdo a cuan similar es cada una con su organización, partiendo por la columna actual, que corresponde a la situación actual de la cultural. Un puntaje más alto significa mayor afinidad y la suma total de los puntajes debe ser 100. En la segunda titulada preferida, se registran los valores que, según el entrevistado, debería ser o adoptar la cultura organizacional. Una vez

que se tienen los puntajes en cada columna se procede a calcular el promedio de puntos por cada una de las letras, para luego integrar los resultados del OCAI en el modelo de MVC. (Sepúlveda, 2004).

Al integrar los resultados obtenidos del OCAI en el modelo CVF, cada cuadrante se divide con una línea recta de 45° que se enumera desde el 1 al 100. Estos ejes indican el promedio obtenido por cada letra, es decir, mientras más cercana al 100 esté una organización en un cuadrante, más cercana estará al tipo de cultura organizacional dominante (Sepúlveda, 2004).

El cuestionario OCAI en su versión al español evidencia modificaciones con respecto al original, debido a que éste presenta una escala de medida ipsativa, en donde se debe dividir 100 puntos entre las opciones dadas por cada una de las dimensiones, en función al grado en cada ítem es similar a su organización; no obstante Cerpa (2018) modificó la escala implementada y utiliza la escala Likert, en el cual los encuestados deben asignar una puntuación cuya valoración es 1 (muy en desacuerdo) al 5 (muy de acuerdo) para cada ítem. Se consideró dicha escala de medición, debido a que permite conocer el grado de conformidad de una persona hacia determinada oración afirmativa o negativa. La modificación se consideró por temas de practicidad para los encuestados en relación a la evaluación de la cultura organizacional.

Para propósitos de la investigación se empleó una traducción y adaptación propia del instrumento propuesto por Cameron y Quinn (2006).

2.4 OCAI en el ámbito educacional:

La utilización del OCAI, según el registro de fuentes bibliográficas analizadas en dicha investigación, están vinculadas al ámbito empresarial principalmente, encontrando escasas investigaciones que utilicen este instrumento en el ámbito educacional. A continuación, se presentan algunas de las investigaciones en esta materia:

- Análisis de la percepción de la Cultura Organizacional en Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora: Para la recolección de datos se empleó el instrumento OCAI en diez universidades del sur de Sonora, México. La muestra estuvo compuesta por trabajadores de universidades tanto públicas como privadas. Los resultados obtenidos manifiestan que existen cuatro tipos de cultura como predicen Cameron y Quinn (2006); no obstante, existe un mayor predominio de una sobre las demás; lo cual difiere significativamente en la percepción de los empleados tanto académicos como administrativos, así como también existen diferencias en la percepción en base a distintos niveles o áreas de la organización. La cultura organizacional es aceptada y practicada en base a los miembros y su afiliación con la organización, presentando subculturas dentro de una misma cultura organizacional (Sánchez, 2017).

- Descripción del perfil de la Cultura Organizacional dominante de la Universidad de Concepción, Chile: Se utilizó el instrumento OCAI, el cual fue aplicado a trabajadores universitarios que pertenecen a diversas facultades y organismos. La muestra incluía directivos, jefaturas y personal profesional. Se procedió a calcular el tamaño de la muestra en base a dos categorías, siendo éstas: Académicos y No Académicos. Los resultados obtenidos en el personal académicos, indicaron que el tipo de cultura dominante en la situación “actual” es mayoritariamente una cultura de tipo jerarquizada y de menor grado de tipo Clan. En cambio, en la situación “deseada” aumenta hacia una cultura tipo Clan, así como también hacia una cultura de tipo Ad-hoc. Referente al personal No Académicos, arrojó que existía que en la situación actual el tipo de cultura dominante es de tipo Jerarquizada y la “deseada”, aumenta la orientación hacia una cultura de tipo Clan y de Mercado. A nivel total de personal, el rasgo más característico de cultura “actual” es Jerarquizada con ciertos matices de Clan. (Sepúlveda, 2004).
- Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencias: Se validó el Modelo de Valores en Competencias en dos universidades de México, así como la identificación de la Cultura Organizacional “actual” y “deseada” en ambas instituciones, para lo cual se consideró la aplicación del OCAI. La muestra incluía a personal académico y estudiantil. Los resultados obtenidos declararon que predominó la cultura actual de Mercado en las dos instituciones, y como cultura de tipo Clan en la universidad antigua y Adhocrática en la más reciente. (García,2012).
- Aplicación de un modelo para determinar la cultura organizacional en un sistema educativo: Se aplicó el OCAI en dos escuelas con carrera de Licenciatura en Trabajo Social y Licenciatura en Mercadotecnia del Instituto Campechano de México, y el cual fue aplicado a docentes y administrativos, obteniendo como resultado que el rasgo más característico de la cultura “actual” es de tipo Jerárquica con ciertos matices de Mercado. El tipo de cultura “deseada” es de tipo Adhocrática, evidenciando cierta tendencia hacia Clan (Chuc, 2018).
- Análisis de cultura organizacional y estilo de liderazgo de dos establecimientos educacionales de la comuna de Curicó, Región del Maule: En esta investigación participaron docentes de dos instituciones educativas de la comuna de Curicó, siendo éstos el Colegio Alta Cumbre y el Liceo Bicentenario Zapallar. Los resultados obtenidos tras la aplicación del OCAI fueron que el tipo de cultura “actual” que presentó mayor puntuación es de tipo Jerarquizada y la “deseada” con mayor puntuación fue la Clan en el Colegio Alta Cumbre al igual en Liceo Bicentenario Zapallar (Vial, 2019).

2.5 Liderazgo.

Liderazgo corresponde al conjunto de acciones que realiza el líder, de manera tal de modificar de alguna manera la conducta a un número de personas, y de esta manera lograr un objetivo duradero en el tiempo (Rodríguez y Latorre, 2011). Por lo tanto considera un conjunto de habilidades - destrezas de manejo, que un individuo tiene para influir en la forma de actuar de las personas o en un grupo determinado, generando que estos se desempeñen con entusiasmo, alrededor del cumplimiento efectivo de los objetivos y metas establecidas. “El interés para estudiar el concepto de liderazgo radica en el planteamiento de que este es primordial para definir el comportamiento, la cohesión y los resultados obtenidos por grupos humanos” (Bass y Bass, 2008, citado en Navarro, 2016, p. 54).

Horn y Marfán (2010) sostienen que el liderazgo consistiría en la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes.

Comprendiendo que el liderazgo es definido como la capacidad de influir sobre otros, es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores (García, 2011, citado en Giraldo y Naranjo, 2014).

De acuerdo a lo anteriormente declarado, es posible mencionar que el liderazgo es un proceso de influencia cuyos componentes son quien la ejerce y quienes son sujetos a ella. “El liderazgo es el proceso de influencia entre los líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales por medio del cambio” (Lussier y Achua, 2011, p.6). A partir de la definición propuesta, los autores consideran cinco elementos claves presentes en liderazgo, siendo éstos los siguientes:

Tabla N° 7: Elementos claves del Liderazgo.

Líderes y seguidor	El proceso de influencia es entre líderes y seguidores, en donde no sólo un líder influye en sus seguidores, sino que es bidireccional.
Influencia	Corresponde al proceso en que un líder al comunicar sus ideas, gana aceptación para ellas y motiva a los seguidores para respaldar e implementar éstas.
Objetivos organizacionales	Los líderes efectivos influyen en sus seguidores para pensar no sólo en sus propios intereses, sino que también en los de la organización, por medio de una visión compartida.
Cambio	Influir y establecer objetivos se relacionan con el cambio, en donde los líderes efectivos perciben la necesidad de un cambio continuo para mejorar el desempeño.

Fuente: Lussier y Achua (2011).

No obstante, Navarro (2016), señala que el liderazgo al poseer un orden social, considera que las relaciones entre los sujetos no solo se estructuran a partir de las cualidades de su líder, sino que también de su trabajo, y de que éstos dos elementos concuerden con las características y necesidades de los seguidores como también del contexto⁶, por lo tanto, el principal elemento para comprender el liderazgo se encuentra en el contexto en el que el sujeto líder está inmerso y no en él mismo.

Con respecto al estilo de liderazgo, este se refiere a las formas de estructurar la conducta del liderazgo, aun así, no debe confundir estilo de liderazgo con conducta de liderazgo, ya que la conducta es más concreta y específica que el estilo (Cuadrado, 2011 citado en Zuzama, 2015). El estilo de liderazgo⁷ corresponde al enfoque con el cual el líder ejerce una influencia sobre sus seguidores. La relevancia de un estilo de liderazgo por sobre otro se funda en las variables de cómo mejorar la productividad, las relaciones entre los trabajadores y cómo influenciar a sus seguidores (Rodríguez et al.,2011)

El estilo de liderazgo es de suma importancia puesto que a través de este existe la posibilidad de dirigir un equipo de trabajo, organización o departamento. Sin líderes ninguna organización podría desarrollarse y dirigirse adecuadamente (Soria, 2015). En relación al vínculo entre cultura y liderazgo, ambos conceptos están íntimamente relacionados (Trice y Beyer, 1993, citado en Rodríguez et al.,2011), declaran que por una parte los líderes se ven influenciados por las condiciones propias de la cultura en que se encuentran y que un líder puede crear o modificar una cultura, ya sea cambiándola, potenciándola o inclusive integrando diversas culturas en una. A pesar de que el liderazgo es un fenómeno universal, existen creencias e ideales propios de cada cultura que determinan la forma de actuar de un líder, por lo tanto, los líderes que poseen actitudes y rasgos definidos, tendrían mayor efectividad para lograr sus metas en unas culturas más que otra, lo que se explica con la percepción que sus seguidores tengan de ellos (Rodríguez et al.,2011).

2.6 Liderazgo Educativo:

El liderazgo educativo es un tema que ha cobrado importancia creciente en los últimos años, tanto en la agenda de investigación educativa a nivel internacional, como en las políticas públicas. Se encuentra extendida la creencia entre los actores políticos y el público general de que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las escuelas y de la educación que reciben niños y jóvenes. Es así como en los países que integran la OECD se ha producido un cambio en el sistema escolar tendiente a entregar una mayor autonomía a las escuelas en su toma de decisiones, de manera que puedan adaptarse con mayor

⁶ El concepto contexto alude a las características, deseos y necesidades del personal seguidor.

⁷ El concepto de estilo de liderazgo se refiere a las formas alternativas que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo su rol de líder.

facilidad a entornos cambiantes y responder a las necesidades de la sociedad actual (Pont, Nusche y Moorman, 2008). De este modo, las responsabilidades que atañen a los directores se han incrementado, así como también las expectativas acerca de su rol. Estos cambios se enfrentan con el desafío de mejorar la calidad de los directores, lo que ha obligado a estos países a considerar el liderazgo como un punto de interés central (Horn y Marfán, 2010).

El liderazgo educativo está asociado al desarrollo de ciertas conductas que vinculan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en el comportamiento y en el “sentido” que moviliza a los integrantes de una comunidad escolar (Leithwood y Jantzi, 2000 citados en Vásquez, Bernal y Liesa, 2014), de lo anterior es posible inferir que el liderazgo dentro de la organización educativa aparece como un elemento esencial para alcanzar los objetivos institucionales, debido a que logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido (Horn y Marfán, 2010).

(Leith Wood, Harris y Hopkins, 2008, citados en Jara et al., 2019) sostienen que el Liderazgo Educativo comprende entre otros aspectos:

- La capacidad de crear una visión y establecer lineamientos.
- Distribuir recursos estratégicamente.
- Garantizar una enseñanza de calidad.
- Liderar el aprendizaje y desarrollo docente.
- Rediseñar la organización y asegurar un ambiente ordenado y seguro.

Se estima que las prácticas de liderazgo afectan de manera directa en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo (a nivel de escuela y de aula) de los profesores, lo que se traduce en un mejor o peor desempeño docente, el cual a su vez afecta la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

(Leithwood, Harris y Hopkins, 2008, citados en Horn y Marfán, 2010) sostienen que las prácticas básicas y comunes de un liderazgo eficaz se agrupan en cuatro grandes dimensiones:

- Establecer dirección: Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas.
- Rediseñar la organización: Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.

- Desarrollar personas: Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.
- Gestionar la instrucción: Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases.

Es importante mencionar que las prácticas anteriormente declaradas no son indiferentes a los contextos. Si bien la literatura indica que existen prácticas que característica a la gran mayoría de líderes educativos, también reconoce que, dependiendo de los contextos, existen variaciones en el tiempo y la atención que se le dedica a cada una.

MINEDUC (2015) sostiene que “Un liderazgo efectivo presenta variaciones de acuerdo al contexto, la vulnerabilidad y el tipo de establecimiento, así como a la etapa de mejoramiento o su nivel de desarrollo”. Lo anterior da cuenta que se considera un liderazgo efectivo cuando es contextual y contingente a cada unidad educativa.

El concepto de liderazgo centrado en principios, se relaciona con la transformación interna del ser humano, que lo llevará a influenciar a otros a largo plazo. Al complementar el término de liderazgo con lo educativo, adquiere un sentido formativo y de proyección en las instituciones escolares. El líder educativo se convierte en la persona que, con condiciones específicas, frente al sentido de la educación, orienta a la comunidad educativa, como estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones (Sierra,2016)

Dentro de los aspectos en que los líderes inciden se encuentra la cultura escolar, el clima laboral y el compromiso de los docentes, a lo que se suma el conjunto de oportunidades de aprendizaje de los estudiantes. (Jara et al., 2019). Con respecto a los aspectos que definen el liderazgo educativo, Sierra (2016) sostiene que éstos son: líder con visión sostenible de futuro, sentido de lo pedagógico, innovación y desarrollo humano; este último se establece a partir de los diferentes tipos de liderazgo.

En relación al liderazgo educativo chileno, en los años noventa, el director de la escuela estaba centrado según el marco del estatuto docente, en la dirección, administración, supervisión y coordinación de la educación, correspondiente a la ley N° 19070, artículo N°7. En el año 2004, se otorgaron mayores atribuciones a los directores, en donde se les hace participe en las estrategias curriculares, desarrollo profesional docente y relación con los padres y apoderados (Núñez, Weinstein y

Muñoz, 2012, citado en Campos, Valdés y Ascorra, 2019). El año 2005 se difundió el Marco para la Buena Dirección(MBD), el cual corresponde a un documento elaborado por el Ministerio de Educación, que precisa un conjunto de dimensiones y acciones que establecen que deben ejercer los directores escolares (MINEDUC, 2005). En el 2009 con la conformación de la Ley General de Educación, correspondiente a la Ley N° 20.3270, se consagra un nuevo rol para el director que se denomina líder pedagógico, el cual está centrado en la conducción del proyecto educativo y en elevar el desempeño escolar de los alumnos (Campos et al., 2019). En el año 2015 surgió el Nuevo Marco Para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar(MBDLE), documento que vino a actualizar y reemplazar el del 2005, el cual intenta dar respuesta respecto a las prácticas de liderazgo, entendiéndolo como una acción situada y compartida y, por lo tanto, no depende solo del director. El marco se orienta al ejercicio de un liderazgo pedagógico, presentando cinco dimensiones de prácticas (MINEDUC, 2015) siendo éstas:

- Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.
- Desarrollando las capacidades profesionales.
- Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje
- Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.
- Desarrollando y gestionando la organización.

Finalmente, en el año 2017, con la ley que crea el nuevo Sistema de Educación Pública, por primera vez se indica explícitamente en la legislación que el director debe ejercer el liderazgo técnico pedagógico en el establecimiento a su cargo (Ley N° 21.040, artículo 9). Esto contempla que, en conjunto con su equipo, debe organizar, planificar, supervisar, coordinar y evaluar la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes, así como orientar el desarrollo profesional continuo de docentes y asistentes de la Educación (Ley N° 21.040).

Durante los últimos años, las políticas educativas del país han introducido el concepto de liderazgo como uno de los aspectos fundamentales para el mejoramiento de los aprendizajes y la experiencia educativa (MINEDUC 2015).

En la última década, distintos gobiernos han desplegado políticas referidas a potenciar y extender el rol de los directores en la conducción educativa de los establecimientos educacionales. Durante estos años se han desarrollado importantes iniciativas para potenciar la preparación de los directivos escolares, a través de diferentes planes financiados por el MINEDUC, desde un programa denominado Formación de Directores de Excelencia (2010) a la creación de dos centros académicos interuniversitarios dedicados al fomento de liderazgo educativo (Weinstein et al., 2019).

Asimismo, Revees (2010) señala que el liderazgo directivo y el clima escolar son factores que generan condiciones muy favorables para alcanzar buenos resultados.

Destaca que en las escuelas de mejores resultados existe una fuerte integración de los apoderados (tutores) en el centro escolar, un proyecto educativo claro y compartido por todos, un trabajo cercano con el sostenedor (administración), un clima escolar caracterizado por tener altas expectativas de rendimiento en profesores y alumnos, un espíritu de superación y profesores comprometidos con la escuela y satisfechos con lo que hacen.

En cuanto a las escuelas, es fundamental que el director no sólo tenga la claridad necesaria acerca del contexto, las características y complejidades en que se encuentra inserta la organización, sino que, además, pueda definir una hoja de ruta que dé cuenta de su visión e incorpore en esta tarea a los distintos estamentos de la escuela. Respecto de la capacidad para relacionarse con los demás, se entiende como un requisito fundamental del líder eficaz la capacidad de establecer relaciones de confianza con los demás, a través de tres formas: indagación, persuasión y conexión (Maureira et al., 2014).

Se estima que los líderes educativos exitosos desarrollan sus escuelas como organizaciones efectivas que apoyan y aseguran el rendimiento de los profesores y de los estudiantes. Tres tipos de prácticas se asocian de manera general con estos logros: fortalecer la cultura escolar, modificar estructuras organizacionales y construir procesos colaborativos (Maureira et al., 2014).

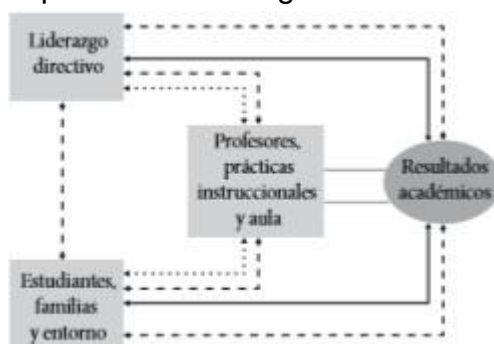
El Ministerio de Educación de Chile plantea un modelo de gestión estratégica educativa centrada en: esencia de lo pedagógico, habilidades para tratar con lo complejo, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación, asesoramiento y orientación profesional, y culturas organizacionales cohesionadas con el futuro. (Sierra, 2016). A nivel de la gestión estratégica considera algunos elementos indispensables, siendo éstos:

- Referente al conocimiento a nivel de lo multidisciplinario de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales.
- Las habilidades que responden a la experiencia frente a la dirección del sistema educativo, la reglamentación en cuanto a decretos y leyes educativas, el seguimiento y la inspección de procesos internos y gubernamentales, las prácticas educativas con relación a las estrategias pedagógicas y didácticas.
- La actitud que se potencializa en la personalidad del líder frente a sus sueños y compromiso, su intencionalidad y la manera de relacionarse con los demás

Desde el ámbito de las políticas internacionales, emanadas de la OCDE, como también a nivel nacional, se estima que el fortalecimiento del liderazgo directivo es prioridad en leyes e instrumentos porque se considera un factor de mejora escolar

(Sierra, 2016). La Ley 20.501 de Calidad y Equidad en la Educación, que entró en vigencia el año 2011 en Chile, estableció un nuevo mecanismo de selección de directores de colegios municipales con el fin de mejorar la gestión y administración de la educación pública y fortalecer el desempeño directivo (Errazuriz, Kutscher y Williamson, 2016), precisando mayores cualificaciones y atribuciones para los directores. Maureira et al., (2014) sostienen que dichas normativas tienen como referencias teóricas el modelo de impacto de interacciones múltiples y recíprocas de en torno al liderazgo directivo. El modelo se representa a través del siguiente diagrama:

Figura N° 2: Modelo de Impacto de Liderazgo Directivo.



Fuente: (Levacic, 2005, citado por Maureira et al., 2014.)

El modelo de impacto de Liderazgo- directivo, refiere que las líneas segmentadas indican una relación recíproca hipotetizada, no probada, entre los cuatro constructos del modelo de impacto del liderazgo directivo. En cambio, las líneas continuas representan una relación consistente de causa y efecto. Por lo tanto, lo que sucede en los establecimientos, dependerá principalmente del estado intrínseco del cuerpo docente, y que dependerá del compromiso y valoración que establece el establecimiento con ellos, lo que implica que la motivación y el control de las emociones de los docentes debería ser parte del entrenamiento que debieran recibir los directores.

Así mismo, se cree que el liderazgo que ejercen los directores de los centros educativos constituye el segundo factor intra-escuela, después de la efectividad del docente de aula, que explica la calidad de los aprendizajes en estos centros; al mismo tiempo, este liderazgo contribuye de manera relevante al cambio y la innovación escolar. (Sierra, 2016).

2.7 Modelo de Liderazgo de Rango Total

La teoría de Rango Total, ha experimentado diversos cambios a partir de su conceptualización original en 1985, siendo su principal precursor Bernard M. Bass.

Bass define al Liderazgo Transformacional como un 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. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento (Bass y Avolio, 1994, citado por Vega y Zabala, 2004).

Por otra parte, define al Liderazgo Transaccional, como 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. Este liderazgo conceptualmente está constituido por Recompensa Contingente y Dirección por Excepción (Bass y Avolio, 1994, citado por Vega y Zabala, 2004).

A partir de estos constructos, Bass y Avolio (1994) 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. (Bass y Avolio, 1994, citado por Vega y Zabala, 2004). Por lo tanto, el líder puede desplazar cada estilo según la situación, esto incluye el liderazgo *laissez-faire*. Se debe resaltar del modelo que, el asumir cualquiera de los estilos de liderazgo no implica necesariamente que sea apropiado, esto depende de los objetivos y las necesidades de los seguidores. Este Modelo de Rango Total⁸, corresponde a un modelo de intervención organizacional que responde a nuevos enfoques administrativos. Identifica varios estilos de liderazgo que no son excluyentes entre sí, sino que representan distintas dimensiones que el líder puede demostrar en diferentes momentos, por lo que de esta forma son complementarios (Cuba, Minaya y Zumarán, 2019).

El modelo de Liderazgo de Rango Total incluye, por lo tanto, las cuatro l's" del Liderazgo Transformacional, siendo éstas Influencia Idealizada o Carisma, Motivación Inspiracional, Consideración Individualizada, y Estimulación Intelectual, la conducta del Liderazgo Transaccional, así como también la conducta *Laissez-Faire* o no – liderazgo. Y está conformado por tres dimensiones:

- La dimensión de Actividad(activo/pasivo), que ayuda a clarificar el estilo de liderazgo.
- La dimensión de Efectividad(efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño
- La dimensión de Frecuencia, que representa cuán frecuentemente un individuo despliega un estilo particular de liderazgo.

⁸ El Modelo de Rango Total complementa los tres estilos de liderazgo (Transformacional, Transaccional y *Laissez – faire*).

Soria (2015) sostiene que el modelo se basa en las relaciones personales, producto de la interacción entre líderes y seguidores, influenciada por factores de tipo organizacional, estructural, de personalidad, de orientación a la tarea y resultados, e incluso de habilidades y características de sus subordinados. Estas variables conducen al jefe o supervisor a adoptar un determinado estilo de liderazgo, de tal forma que dependiendo del contexto en el cual se desempeñe resultará más beneficioso acoger entre uno de estos estilos, los cuales están íntimamente relacionados con los logros y metas a alcanzarse en la organización y el cambio. Con respecto a lo anterior, es importante mencionar que la mayoría de los líderes tienen un perfil de Liderazgo de Rango Total que incluye el Liderazgo Transformacional y Transaccional, por lo tanto, no existe tipos de liderazgos puros, sino que mayor o menor propensión hacia actitudes, creencias y valores a un tipo de liderazgo, más que de otros (Bass y Avolio, 1994 citado en Vega y Zabala, 2004)

“El Modelo de Liderazgo de Rango Total (en adelante MLRT) de Bass y Avolio (1990) y Avolio y Bass (2004) se incluye en esta perspectiva. Este modelo incluye un conjunto de variables *laissez faire*, transaccionales, transformacionales y de resultados que han dado forma al MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire)” (Silva, 2010, p. 217). “Un aspecto importante del Modelo de Liderazgo de Rango Total es que ningún estilo de liderazgo es necesariamente el correcto o apropiado. Esto es una función del líder, sus objetivos, el contexto, y las necesidades y habilidades de los seguidores” (Vega y Zabala, 2004, p.25).⁹¹⁰

A continuación, se abordarán los estilos de liderazgos del Modelo de Rango Total:

Liderazgo Transformacional: Liderazgo caracterizado en donde los líderes desarrollan respuestas emocionales de sus seguidores, los motivan y modifican sus conductas si existe apoyo o resistencia (Burns, 1987, citado en Rodríguez y Latorre, 2011). El liderazgo transformacional según Bass (1985) y Bass y Avolio (1994) conduce a un desempeño más allá de las expectativas establecidas ya que este tipo de líderes elevan los deseos de logro y superación de sus seguidores haciéndolos trascender sus propios intereses, a la vez que promueven el desarrollo de las organizaciones, despliegan un sentido fuerte de confianza y estimulan a sus seguidores para autosuperarse y aumentar los niveles morales y éticos significativamente (Silva, 2010).

Bass define al Liderazgo Transformacional como un 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. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y

⁹ El líder debe ser hábil para distinguir el estilo de liderazgo apropiado para el ambiente, con el objetivo que pueda tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad que se ajuste al contexto.

¹⁰ La capacidad del líder para seleccionar entre estilos apropiados de liderazgo, es el punto esencial del Modelo de Liderazgo de Rango Total.

persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento (Bass y Avolio, 1994) (Vega y Zabala, 2004).

Los líderes transformacionales inspiran confianza, respeto y admiración por parte de sus seguidores, ya que promueven la resolución de problemas al vincularse con cada colaborador o subordinado de forma individual.

Algunos de los rasgos que destaca este enfoque como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Por otro lado, las conductas típicas de estos líderes incluyen: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas “ideológicas” para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza (Lupano y Castro, 2001).

El liderazgo transformacional evoca un rango de prácticas apropiadas para el cambio educativo; afirmando que este tipo de liderazgo es el único con la posibilidad de obtener cambios en las organizaciones escolares y propiciar la mejorar educativa mediante la motivación del profesorado y la obtención de su compromiso en el cumplimiento de las metas de la institución; sin embargo, también sostiene que el liderazgo transaccional contribuye en cierta medida a la mejorar educativa(Leithwood, 1992, citado en Navarro, 2016).

Con respecto a los mecanismos de motivación del liderazgo Transformacional, Bass (1985) y Yurkl (1998) citados en Vega y Zabala (2004), sostienen que existen tres mecanismos por el cual el líder Transformacional motiva a sus seguidores, siendo éstos:

- Aumentando la importancia y el valor de las consecuencias del desempeño de los seguidores, el nivel de conocimiento sobre éstas y cómo alcanzarlas.
- Activando necesidades de orden más alto o expandiendo el rango de necesidades
- Induciendo a trascender intereses inmediatos por otros superiores del equipo u organización.

Silva (2010), sostiene que son cuatro las dimensiones transformacionales comprendidas en el MLRT siendo éstas:

- La Influencia Idealizada Atribuida (IIA): Se refiere a cómo el líder influirá en los seguidores inspirándoles orgullo, respeto y promoviendo una profunda identificación (al ser tomado por sus seguidores como un modelo a seguir).

- La Influencia Idealizada Conductual (IIC): Refiere a un líder que se comporta de manera ética, moral y consistente, transmitiendo valores congruentes con sus acciones y promoviendo la importancia de una misión colectiva.
- Motivación Inspiracional (MI): Dimensión que estaría relacionada con la comunicación de una visión de futuro clara, deseable y significativa, persuadiendo con entusiasmo y optimismo que esta visión es posible. El líder desafía a los seguidores y despierta el espíritu de equipo, obteniendo como resultado seguidores involucrados y comprometidos en un proyecto compartido.
- Estimulación Intelectual (EI): Representa a un líder que potencia la creatividad e innovación en los seguidores, lo cual se logra mediante el cuestionamiento constante por parte del líder y de los seguidores de suposiciones y problemas.

Liderazgo Transaccional: Tipo de liderazgo centrado 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 (Vega et al., 2004). El líder ofrece incentivos a cambio de lealtad y esfuerzo en el trabajo animando e implicando a sus seguidores en conseguir el desempeño requerido y clarifica las tareas necesarias para alcanzar los resultados (Silva, 2010). Bass (1985) señala que los líderes transaccionales realizan las tareas con el solo hecho de que se ejecuten (Rodríguez, et al., 2011).

La base del Liderazgo transaccional es el intercambio, la relación costo- beneficio, y el cual está caracterizado por los comportamientos asociados con transacciones constructivas o bien correctivas en las que los premios administrados por el líder estarían condicionados por el desempeño de los seguidores. Bass (1990) citado en Vega y Zabala (2004), sostiene que, en el Liderazgo Transaccional, se utilizan dos formas de reforzamiento para motivar a sus seguidores:

- Reforzamiento Contingente Positivo: También conocido como Recompensa Contingente, en donde el líder recompensa al seguidor si éste ha alcanzado un desempeño acordado.
- Reforzamiento Contingente Aversivo: Denominado también como Castigo Contingente), el líder reacciona ante el fracaso de un seguidor en alcanzar el desempeño acordado por ambos.

El papel del líder transaccional, está acorde con los modelos tradicionales de cambio planificado, en el que los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado. Para ello, un estilo instruccional y directivo puede ser más funcional. Así mismo, desde

los paradigmas tradicionales, premiar los comportamientos esperados es usual cuando el cambio está orientado hacia la búsqueda de la eficiencia mediante la reducción máxima del riesgo, lo cual se refuerza a través del reconocimiento a las personas cuando se logran las metas pre establecidas por el líder, características fundamentales de este tipo de liderazgo (Bass, 1985 citado en Mendoza, 2016).

Vega y Zabala (2004) sostiene que las dimensiones de este liderazgo son:

- El Recompensa Contingente (RC): Incluye recompensas o promesas de recompensas por parte del líder a cambio del cumplimiento de los requerimientos a los seguidores, líder y seguidor negocian roles y responsabilidades, acordando lo que el seguidor tiene que alcanzar para recibir una recompensa (material o no material), o bien evitar la sanción que se fije por contrato.
- La Consideración Individualizada (CI) representa el trato del líder hacia cada uno de sus seguidores de manera individual, única y particular, identificando sus necesidades particulares de apoyo y desarrollo, Bass (1985) incluye en esta dimensión: una comunicación informal personalizada cara a cara, la información constante de los seguidores respecto a su situación y el contexto organizacional, el trato diferenciado (que hace que los seguidores se sientan únicos), el consejo, el apoyo, la escucha activa y la empatía.

Liderazgo Correctivo – Evitador: Estos son líderes se caracterizan por tomar acciones correctivas sólo cuando ocurren fallas y desviaciones de los estándares de desempeño. Básicamente, es reforzamiento ya que los líderes intervienen sólo cuando algo va mal. (Vega et al.,2004). Mendoza (2016) sostiene que este tipo de tipo de liderazgo está constituido por tres subvariables o variables de bajo orden, siendo éstas son:

- Dirección por Excepción Activa (DPEA): 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 esperado.
- Dirección por Excepción Pasiva(DPEP): 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.
- Laissez- Faire (LF): El líder evita todo tipo de influencia a sus subordinados eludiendo su responsabilidad de supervisión, no interviene en las actividades grupales, se abstiene de guiar, es pasivo por excelencia, se limita a proporcionar información sólo cuando los miembros de la organización se lo solicitan, no establece metas claras y no ayuda a su grupo a tomar decisiones.

En relación al último tipo de liderazgo, (Mendoza, Escobar y García, 2012) señalan que se describe como la forma más extrema de dirección pasiva o no directiva. El Laissez-Faire normalmente tiene una correlación negativa con los estilos de dirección por excepción activa, debido a que se muestra indeciso, con bajo nivel del compromiso, se inhibe cuando lo necesitan y evita asumir responsabilidades. Generalmente, no hay diferencia entre su rol y del rol del trabajador, se vuelven más operativos que administrativos, pues pasan su tiempo en funciones de supervisión.

Tabla N° 8: Comparación entre Liderazgo Transaccional y Transformacional.

	Transaccional	Transformacional
Según sus necesidades	En bases a necesidades y deseos inmediatos, existenciales o de primer orden que al satisfacerlos generan un aumento en el desempeño del seguidor	Interés por necesidades más trascendentales que pueden ser cubiertas por para impulsar al seguidor hacia la madurez y el desarrollo a largo plazo.
Según el cambio en sus seguidores.	Cambios de primer orden en la cantidad y calidad de desempeño	Cambios de orden superior a nivel de actitudes, creencias, valores y necesidades de los seguidores y no únicamente en la calidad de producción o de los objetos seleccionados
Según niveles	Despliega siempre un nivel mayor del estilo transaccional	Puede utilizar ambos estilos en niveles diferentes; no obstante, cuando es más de uno es menos del otro.

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

Es importante reconocer que los autores no evalúan el liderazgo transformacional como opuesto, al transaccional, ni las dimensiones del primero, como reemplazantes del segundo, sino al contrario, las incrementa (Yahaya, 2016, citado en Ordoñez, Botello y Moreno, 2017). De tal manera que los líderes transformacionales, pueden ser transaccionales, si las circunstancias lo requieren, surgiendo la idea de que el liderazgo transformacional aumenta los efectos del liderazgo transaccional (Zopiatis, 2012, citado en Ordoñez et al., 2017).

Tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional propuestos por Burns fueron trasladados como términos al área educativa. Ambos han sido empleados para estudiar el trabajo de líderes/ directores de escuelas desde una perspectiva más apegada al enfoque de conductas y no de las relaciones establecida entre los agentes (Navarro, 2016).

2.8 Multifactor Leadership Questionnaire MLQ.

Vega y Zabala (2004), describen el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), como un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass, 1985, Bass y Avolio, 2000), con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total desarrollado por dichos autores. Multifactor Leadership

Questionnaire (MLQ – 5X), planteado por Bass y Avolio, para la caracterización del estilo de líder en una organización. La validación del instrumento emplea un análisis factorial confirmatorio, con una rotación Varimax, utilizado con la autorización del Mind Garden Inc de la Universidad de Binghamton, Nueva York. El cuestionario está compuesto por 45 ítems, el cual está estructurado a partir de nueve factores y compuesto por tres variables de alto orden, siendo éstas: Liderazgo Transformacional, Liderazgo de Desarrollo/Transaccional, Liderazgo pasivo/Correctivo/Evitador.

2.9 Multifactor Leadership Questionnaire MLQ en el ámbito educativo.

En el estudio de Gil-García, Muñoz y Delgado (2008) cuyo objetivo investigativo se centró en detectar e incrementar la base del conocimiento y las prácticas que se generan en el liderazgo transformacional con la finalidad de preparar a los líderes escolares de los Centro de Atención Múltiple de los Servicios de Educación Especial adscritos al programa Escuelas de Calidad, en Monterey, Nueva León, México, a partir de la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ). La muestra estaba conformada por 76 líderes escolares y 120 docentes del sistema de Educación Especial del estado de Nuevo León en México. Sólo se evaluó las dimensiones transformacionales, transaccional y laissez. Según resultados declarados, éstos declaran que referente a la percepción que tiene el líder educativo de sí mismo en cuanto a rasgos, acciones y conductas de liderazgo, evidencian un liderazgo de tipo transformacional, así como, además no se perciben cómo líderes transaccionales. La ausencia de liderazgo de laissez es una confirmación que los directivos poseen conocimiento de la importancia de su rol en la comunidad educativa. Además, se elaboraron acciones y conductas asociadas a liderazgo transformacional que directivos y docentes acordaron establecer.

Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se define el uso de métodos, técnicas, instrumentos, estrategias y procedimientos utilizados en el proceso investigativo, por lo que se presentará el diseño de la investigación, la metodología implementada en la búsqueda de información y la selección muestral de los establecimientos participantes de dicho proceso. Además, se analizarán los instrumentos utilizados en el proceso de recolección de datos y los análisis estadísticos a partir de los resultados obtenidos.

3.1 Marco contextual de la investigación.

El trabajo de investigación tiene como propósito el analizar la cultura organizacional y su vinculación con los estilos de liderazgo directivo percibidos por los docentes de tres establecimientos de la provincia de Talca de distinta dependencia y categoría de desempeño, según lo establecido por categorías de desempeño del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC). A continuación, se destacarán antecedentes relevantes vinculados de cada unidad educativa, los cuales serán obtenidos de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) de cada establecimiento, siendo éstos los siguientes:

1. Colegio Esmeralda: Establecimiento de dependencia particular – subvencionado, ubicado en el camino las Rastras, altura 5 norte #4614, comuna de Talca. Imparte educación desde el nivel pre- básica a cuarto año de enseñanza media, de carácter mixto y modalidad científica- humanista. Inició sus actividades académicas el año 1991. Según lo declarado en su Educativo P.E.I, la visión del establecimiento es llegar a ser una comunidad de aprendizaje con valores laicos que potencia la formación integral de la persona, educando en un clima familiar; potenciando los estilos de vida saludables y el cuidado del medio ambiente. Además, que el establecimiento se destaque por formar personas autoexigentes, metódicas, optimistas, alegres, tolerantes y capaces de desarrollar un espíritu crítico- reflexivo, para construir e insertarse positivamente en la sociedad. En la actualidad cuenta con una matrícula total de 813 alumnos y con un promedio de 29 alumnos por curso. El número total de docentes es 45.¹¹ . En relación a los resultados en las mediciones estandarizadas SIMCE, el establecimiento obtiene un promedio Lenguaje- Matemática de los últimos 5 años de 275 puntos en el nivel 4° básico, de 273 puntos en el nivel 6° básico y 275 puntos en el nivel 8° básico. A continuación, se muestra con mayor detalle los resultados SIMCE de establecimiento:

¹¹ Según información declarada en el sitio <http://www.mime.mineduc.cl/mvc/mime/portada>.

Tabla N° 9: Resultados SIMCE Colegio Esmeralda.¹²

Año Escolar	NIVEL							
	2°		4°		6°		8°	
	Leng	Mate	Leng	Mate	Leng	Mate	Leng	Mate
2015	s/r	s/r	282	278	278	272	279	287
2016	s/r	s/r	280	269	273	282	s/r	s/r
2017	s/r	s/r	303	281	s/r	s/r	257	276
2018	s/r	s/r	276	249	260	277	s/r	s/r
2019	s/r	s/r	s/r	s/r	s/r	s/r	264	294

Fuente: Agencia de Calidad de la Educación (2019).

En relación a la Categoría de Desempeño del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, otorgado por la Agencia de la Calidad año escolar 2019 el establecimiento alcanza una categoría de para el nivel de Enseñanza Básica de Alto y para Enseñanza Media de Media.¹³

- Complejo Educacional Penciahue: Establecimiento de dependencia municipal, ubicado en avenida Fernando Parot Silva, comuna de Penciahue. Imparte educación desde el nivel pre-básica a cuarto año de enseñanza media, de carácter mixto y modalidad científico- humanista y técnico – profesional. Imparte las especialidades Agropecuaria, Atención de Párvulos y Minería. Sus actividades académicas se inician en el año 1982. Con respecto a su PEI, el establecimiento busca ser un centro educativo de formación técnica de excelencia, abierto al cambio tecnológico y social, con una alta inserción laboral y/o incorporación a la educación superior. Con respecto a la matrícula actual total de estudiantes, esta es 426 y con un promedio de 18 alumnos por cursos. El número total de docentes es de 45¹⁴. En cuanto a resultados en las mediciones estandarizadas SIMCE, el establecimiento obtiene un promedio Lenguaje- Matemática de los últimos 5 años de 249 puntos en el nivel 4° básico, 222 puntos en el nivel 6° básico y 218 puntos en el nivel 8° básico. A continuación, se muestra con mayores detalles los resultados SIMCE de establecimiento:

¹² Sigla s/r corresponde que, según registro de bases de datos otorgados por la Agencia de la Educación, dicha información no aplica para el año ni nivel señalado.

¹³ Información obtenida por la Agencia de la Calidad de la Educación durante el mes de octubre de 2019.

¹⁴ El cuestionario fue aplicado a los docentes del nivel media del establecimiento. El número total de docentes nivel media es de 17.

Tabla N° 10: Resultados SIMCE Complejo Educacional Pencahue

Año Escolar	NIVEL							
	2°		4°		6°		8°	
	Leng	Mate	Leng	Mate	Leng	Mate	Leng	Mate
2015	242	s/r	257	271	239	221	214	230
2016	s/r	s/r	261	245	216	219	s/r	s/r
2017	s/r	s/r	237	235	s/r	s/r	213	212
2018	s/r	s/r	253	237	222	218	s/r	s/r
2019	s/r	s/r	s/r	s/r	s/r	s/r	211	230

Fuente: Agencia de Calidad de la Educación (2019).

Con respecto a la Categoría de Desempeño del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, tanto el nivel de enseñanza básica y media se encuentran en Medio- bajo.

15

3. Escuela Quinipeumo: Establecimiento de dependencia municipal, ubicado en la comuna de Maule. Imparte educación desde el nivel pre- básica a 8° año básico. De carácter mixto. Según lo declarado en su P.E.I, el establecimiento busca contribuir al desarrollo de habilidades intelectuales, sociales y actitudinales para la vida, a través de una entrega curricular de calidad y una convivencia inclusiva, promoviendo valores trascendentales, los cuales los alumnos serán capaces de transmitir en su grupo familiar y su comunidad. En la actualidad, la unidad educativa cuenta con una matrícula total de 105 estudiantes y con un promedio de 10 alumnos por curso. El número total de docentes es de 21. En cuanto los resultados en las mediciones estandarizadas SIMCE, el establecimiento obtiene un promedio de Lenguaje y Matemática de los últimos 5 años de 259 puntos en el nivel 4° básico, 242 puntos en el nivel 6 básico y 239 puntos en el nivel 8° básico. A continuación, se muestra con mayor detalle los resultados SIMCE de establecimiento:

Tabla N° 11: Resultados SIMCE Escuela Quinipeumo:

Año Escolar	NIVEL							
	2°		4°		6°		8°	
	Leng	Mate	Leng	Mate	Leng	Mate	Leng	Mate
2015	251	s/r	254	243	222	245	229	224
2016	s/r	s/r	252	253	238	262	s/r	s/r
2017	s/r	s/r	265	276	s/r	s/r	230	256
2018	s/r	s/r	291	259	246	242	s/r	s/r
2019	s/r	s/r	s/r	s/r	s/r	s/r	235	263

Fuente: Agencia de Calidad de la Educación (2019).

Con respecto a la Categoría de desempeño del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, la Escuela Quinipeumo se encuentra en la categoría Alta¹⁶.

¹⁵ Información obtenida por la Agencia de la Calidad de la Educación durante el mes de octubre de 2019.

¹⁶ Información obtenida por la Agencia de la Calidad de la Educación durante el mes de octubre de 2019.

3.2 Tipo de estudio y Diseño de la Investigación

El presente estudio, utilizará una metodología cuantitativa de tipo exploratorio descriptivo transeccional, y para lo cual se desarrollará un análisis comparativo entre las tres instituciones educativas participantes. El que sea de tipo cuantitativa, es debido a que se emplearon datos numéricos para describir un fenómeno y poner a prueba las hipótesis del estudio. Con respecto que sea de tipo exploratorio, se justifica puesto que se analizará un problema de investigación que no ha sido abordado en la comunidad docente de los tres establecimientos participantes de la investigación, referente a la percepción de éstos en relación a los ámbitos de cultura organizacional y estilo de liderazgo directivo que caracteriza a cada una unidad educativa. De tipo descriptiva, ya que busca especificar y describir a las personas o grupos de la muestra respecto de los resultados o propiedades que obtengan en las variables del modelo mencionado y el alcance es transversal, puesto que la recolección de información se realizó en una sola ocasión.

3.3 Población

La población en estudio para el desarrollo de esta investigación son los establecimientos de dependencia municipal y particular - subvencionado de la provincia de Talca, Región del Maule¹⁷. La investigación utilizará establecimientos educacionales de la comuna de Penco, Talca y Maule. La siguiente tabla detalla los establecimientos educacionales por comuna según clasificación por el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación(SAC).

Tabla N° 12: Clasificación según el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC) en las comunas participantes de la investigación.¹⁸

Comuna	Categoría de desempeño				
	Alto	Medio	Medio-Bajo	Insuficiente	Sin categoría
Penco	2	1	2	0	5
Maule	6	9	1	0	5
Talca	25	44	32	4	3

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

En relación a los objetivos de la categoría de desempeño, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), sostiene que éstos se fundamentan en:

- 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.

¹⁷ Ver en anexo N°1 tablas de establecimientos educacionales de la comuna de Talca, Penco y Maule,

¹⁸ Los datos recolectados fueron obtenidos de la Agencia de la Calidad de la Educación durante el mes de noviembre de 2019.

- Identificar las necesidades de apoyo, en especial a los establecimientos ordenados en categorías de desempeño Medio- Bajo e Insuficiente.

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

3.4 Criterios de selección.

Se seleccionaron docentes de establecimientos educacionales de la provincia de Talca, Región del Maule y pertenecientes a la comuna de Talca, Pencahue y Maule, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Establecimientos educacionales de distinta dependencia siendo municipal y particular – subvencionado, con el objetivo de conocer y comparar los rasgos de la cultura organizacional y tipo de liderazgo de realidades contextualmente distintas.
- Establecimientos educacionales con un mínimo de 15 docentes y que representen al menos un 50% del grupo total.
- Establecimientos educacionales clasificados por el SAC, en donde incorpora evaluación de estándares de aprendizajes e indicadores de desarrollo personal y social.

3.5 Muestra

El concepto hace referencia subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población (Hernández et.al.,2014). Con respecto a la investigación, la muestra corresponde a los tres establecimientos educacionales de la provincia de Talca, perteneciente a la comuna de Pencahue, Talca y Maule.

En relación al tipo de muestra, ésta será de tipo no probabilística o dirigida, debido a que se seleccionaran sujetos representativos de una población en bases a las características propias de la investigación, no dependiendo de la probabilidad. Se procuró que la cantidad de docentes participantes del proceso investigativo, represente al menos un 50% de total del grupo estudiado. La siguiente tabla entrega información de la muestra participante.

Tabla N° 13: Descripción de la muestra.

Establecimiento	Comuna	Categoría Desempeño	Dependencia	Total docentes	N° docentes encuestados	% de docentes encuestado
Colegio Esmeralda	Talca	Alto	Particular-Subvencionado	45	30	67%
Complejo Educacional Péncahue	Péncahue	Medio Bajo	Municipal	18	12	67%
Escuela Quinipeumo	Maule	Alto	Municipal	21	12	67%

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

3.6 Operacionalización de variables

- **Cultura Organizacional:** El cuestionario que se utilizó para esta investigación, corresponde al instrumento de evaluación de la Cultura Organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI). Tal como se comentó anteriormente, el instrumento busca evaluar dimensiones claves de la cultura organizacional y el tipo de cultura predominante en la organización, y el cual cuenta con seis dimensiones, las cuales son definidas por sus autores Cameron y Quinn (2006).

Tabla N° 14: Dimensiones de la Cultura Organizacional.

Dimensión	Definición
Características dominantes	Se refiere a las características más notorias o dominantes que posee una organización que definen finalmente de qué forma se muestra frente a la sociedad.
Liderazgo Organizacional	Es el estilo de liderazgo y enfoque que permea a la organización y que influye directamente la forma de actuar de los miembros de la organización.
Gestión de Empleados	Es la gestión de empleados o el estilo que caracteriza como los empleos son tratados y como es el ambiente de trabajo. Se encuentra directamente vinculada con el nivel de bienestar que poseen los clientes internos de una organización además de cuan eficiente es la empresa en el trato y gestión de su persona
Cohesión Organizacional	Es la cohesión organización o los mecanismos de vinculación que mantiene a la organización unida. En otras palabras, cuan unida es la organización y que estrategias se utilizan para mejorar o mantener esta cohesión.
Énfasis estratégico	El énfasis estratégico marca el área en la que la organización acentuará su estrategia con el objetivo de lograr mejoras y el logro de objetivos.
Criterios de éxito	El criterio de éxito que determina como es definida la victoria y que es premiado o celebrado. En otras palabras, indicadores que determinan si se logran los objetivos trazados o no.

Fuentes: Cameron y Quinn (2006)

Tabla N° 15: Tipos de Cultura Organizacional

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 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
Cultura Ad-Hoc	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
Cultura Mercado	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
Cultura Jerárquica	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.

Fuente: Cerpa (2018).

Liderazgo.

El cuestionario de Liderazgo utilizado para esta investigación, está conformado por nueve dimensiones de las cuales abordan los tres tipos de liderazgos propuestos por los autores Bass y Avolio (2000), adaptado por Vega y Zabala (2004). En relación a la medición de variables, se establece una escala de tipo Likert de 1 – 5. Dicha escala corresponde a un instrumento de medición o recolección de datos cuantitativos, la cual utiliza un nivel de medición ordinal. Este nivel consiste en una serie de ítems o juicios a modo de afirmaciones ante los cuales se le solicita la reacción del sujeto (Maldonado,2007). Referente al cuestionario, se busca determinar en qué grado estas afirmaciones representan al director/a de cada uno de las unidades educativas participantes del proceso investigativo.

En las siguientes tablas se describen las variables que conforman parte del cuestionario Multifactorial de Liderazgo forma 5X corta de Vega y Zabala (2004) utilizando en la presente investigación.

Tabla N° 16: Variables de Liderazgo.

Dimensión	Liderazgo
Influencia Idealizada Atribuida (AII)	El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes trabajan con él, siendo modelo de identificación y de 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
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.
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.
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.
Laissez – faire (LZF)	El líder evita actuar y tomar decisiones
Satisfacción (SAT)	El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subalternos.
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.
Esfuerzo extra (ESEX)	El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subalternos de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización.

Fuente: Vega y Zavala (2004)

Tabla N° 17: 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 Zavala (2004)

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- Cuestionario Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI):

En la primera etapa del proceso investigativo, se utilizó como herramienta de evaluación la adaptación la Escala de Evaluación de Cultural Organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn (1999). El instrumento tiene como base teórica el Modelo de Valores en Competencia (MVC) de Cameron y Quinn (1999).

El cuestionario se compone de 24 ítems distribuidos en 6 dimensiones, siendo éstas: Características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito, con 4 ítems en cada dimensión relacionados directamente con los cuatro tipos de cultura organizacional, siendo éstos Mercado, Jerarquizada, Adhocrática y Clan.

Para facilitar el registro de las respuestas por parte de los docentes encuestados, se utilizó la versión OCAI propuesta por Cerpa (2018), el cual hace una modificación de escala ipsativa del instrumento original a escala de tipo Likert, en donde los

encuestados deben asignar una puntuación de 1 (Muy en desacuerdo) a 5 (Muy de acuerdo) para cada ítem de las 6 dimensiones, las cuales son: Características dominante, Liderazgo Organizacional, Gestión de Empleados, Cohesión Organizacional, Énfasis Estratégico y Criterios de Éxito, y en la cual se considera “ Escenario actual” y Escenario Deseado” A continuación, se detalla organización del OCAI cada una de las dimensiones y sus respectivos ítems, así como la Escala Likert a utilizada:

Tabla N° 18: Organización de OCAI.

Dimensión	Ítems
Características dominante	1,2,3 y 4
Liderazgo Organizacional	5,6,7, y 8
Gestión de Empleados	9,10,11 y 12
Cohesión Organizacional	13,14,15 y 16
Énfasis Estratégico	17,18,19 y 20
Criterio de Éxito	21,22,23 y 24.

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

Tabla N° 19: Medición Escala Likert.

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

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación

- Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Forma 5X corta, adaptación de Vega y Zabala (2004).

Para conocer la percepción de los docentes encuestados en cada una de las unidades educativas, se utilizó una versión del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Bass y Avolio (2000) adaptada al contexto chileno por Vega y Zabala (2004) La versión consta de 82 ítems y está conformado por un modelo jerárquico de 9 escalas y 3 escalas principales que identifican el estilo de liderazgo predominante. 1) Liderazgo Transformacional, 2) Liderazgo Transaccional y 3) Liderazgo Correctivo/Evitador. Además de estas variables, los autores proponen tres consecuencias organizacionales dependientes de los estilos de liderazgo, Satisfacción, Efectividad y Esfuerzo Extra. El cuestionario permitió identificar estilos de liderazgo directivo, en base a las percepciones de los docentes con respecto a las acciones o actitudes predominantes en el ejercicio del director/a de cada unidad educativa.

El cuestionario utiliza el formato Likert de cinco respuestas, mediante la siguiente escala:

Tabla N° 20: Descripción de escala de valoración.

Puntaje	Descripción
0	Nunca
1	Rara vez
2	A veces
3	A menudo
4	Frecuentemente o Siempre

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

Cada variable tiene una puntuación directa, lo que significa, que, a mayor puntaje en ésta, mayor es la presencia de las conductas y actitudes que le caracterizan. La puntuación total se obtiene sumando todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento, en base a las variables de más alto orden (Ordoñez, Botello y Moreno, 2017).

A continuación, se detalla modelo jerárquico de nueve variables consideradas en el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Forma corta):

Tabla N° 21: Modelo jerárquico de nueve variables.

Variable de primer orden	Variable de segundo orden	Escala de variable	Siglas
Liderazgo Transformacional	1. Carisma/ Inspiracional	1. Carisma: 1.1. Influencia Idealizada Atribuida 1.2 Influencia Idealizada Conductual.	II(A) II(C)
		2. Motivación Inspiracional	MI
	2. Estimulación Intelectual	3. Estimulación Intelectual	EI
Liderazgo Desarrollo/ Transaccional	3. Consideración Individualizada	4. Consideración Individualizada	CI
	4. Recompensa Contingente	5. Recompensa Contingente	RC
Liderazgo Correctivo/ Evitador	5. Dirección por Excepción Activa	6. Dirección por Excepción Activa	DPEA
	6. Liderazgo Pasivo/ Evitador	7. Dirección por Excepción Pasiva. 8. Laissez- Faire	DPEP LF

Fuente: Vega y Zabala (2004).

Además, el cuestionario incluye variables con reactivos que evalúan consecuencias organizacionales que se han asociado al Liderazgo Transformacional, siendo éstas:¹⁹

- Esfuerzo Extra: El líder aumenta el deseo y la capacidad de los seguidores de hacer el trabajo y alcanzar las metas de grupo y de las organizaciones.

¹⁹ Estas variables son consideradas como resultados de Liderazgo

- Efectividad: El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible.
- Satisfacción: El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.

El MLQ evalúa actitudes y comportamientos relacionados con los estilos de liderazgo descritos en la teoría. Para lograr identificarlas los autores construyeron el instrumento basándose en una escala de tipo Likert, la cual consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra. A cada opción se le asigna un valor número, siendo esta la siguiente: (Ordoñez, Botello y Moreno, 2017).

3.8 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

El análisis de los datos obtenidos durante el proceso investigativo, se realizará mediante el uso de software SPSS, para lo cual se realizará análisis estadísticos descriptivos, Prueba T de Students, la cual busca determinar si hay una diferencia entre las medias de dos grupos, análisis de varianza ANOVA, en donde se realiza comparación de medias con la finalidad de determinar si dos variables están relacionadas y análisis de correlación a partir del coeficiente de Pearson.

3.9 Fases de validez y confiabilidad.

Respecto a la confiabilidad de los instrumentos tanto del Cuestionario Organizational Assesment Instrument (OCAI) y del Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), se realizó el análisis de fiabilidad en el programa SPSS partir del método de consistencia interna Alfa de Cronbach. Fris- Navarro (2019), sostiene que este método permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a partir de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o una única dimensión teórica de un constructo latente. La medida de consistencia interna mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems medidos en escala tipo Likert miden el mismo constructo y que están altamente correlacionados entre sí. El valor de alfa oscila de 0 a 1. Cuanto más cerca se encuentre el valor alfa a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. Si los ítems están positivamente correlacionados, entonces la varianza de la suma de los ítems se incrementa.

Tabla N° 22: Resultados de confiabilidad Organizational Culture Assesment Instrument.

Sub dimensiones OCAI	Alfa de Cronbach
Características dominantes	0,353
Liderazgo Organizacional	0.856
Gestión de Empleados	0.787
Cohesión Organizacional	0,728
Énfasis estratégico	0,736
Criterios de éxito	0,758
Todas las dimensiones	0,919
Tipos de Cultura	
Cultura Clan	0.833
Cultura Adhocrática	0.830
Cultura de Mercado	0.817
Cultura Jerárquica	0.757

Fuente: Elaboración propia en SPSS para la investigación.

Se evidencia tras los resultados de confiabilidad expuestos en el Cuestionario Organizational Culture Assessment Instrument(OCAI), que el alfa de Cronbach en la sub dimensión Características dominantes es de 0,353, siendo este resultado considerado como no fiable, por lo cual se procedió a eliminar dicha subdimensión para efectos de análisis. Con respecto a los demás resultados tanto a nivel de los tipos de cultura y sub dimensiones, éstos garantizan una alta confiabilidad, debido a que sus valores están por sobre el valor de 0,7, muy cercano a 1.

Tabla N° 23: Resultados de confiabilidad Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ).

Sub dimensiones MLQ	Alfa de Cronbach
Influencia Idealizada Atribuida (AII)	0,946
Influencia Idealizada Conductual (IIC)	0.906
Motivación Inspiracional (MINS)	0.961
Estimulación Intelectual (ESTINT)	0.931
Consideración Individualizada (CIND)	0.948
Recompensa contingente (RCON)	0.854
Dirección por excepción activa (DPEA)	0.916
Director por excepción pasiva (DPEP)	0.898
Laissez – faire (LZF)	0.867
Satisfacción (SAT)	0,983
Efectividad (EFEC)	0.948
Esfuerzo Extra (ESEX)	0.954
Total sub dimensiones	0.980
Estilos de Liderazgo	
Estilo Transformacional	0.979
Estilo Transaccional	0.953
Estilo Correctivo / Evitador	0.879

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 (MLQ) arrojó un Alfa de Cronbach es de 0.980, por lo que garantiza una alta confiabilidad de las puntuaciones derivadas del instrumento, ya que todos sus valores están por sobre 0,7, muy cercano a 1.

3.10 Condición ética que asegura confiabilidad de los datos.

Las principales condiciones que se establecieron para asegurar la confiabilidad de los datos arrojados tras la aplicación y posterior análisis de los resultados fueron:

- Se les informó a los docentes sobre el propósito de los cuestionarios a aplicar y la forma en que éstos debían ser respondidos.
- La participación de los docentes encuestados fue de forma voluntaria y anónima.
- Durante en proceso de análisis se hizo enumeración de las encuestas, con el fin de no generar error en su posterior registro.

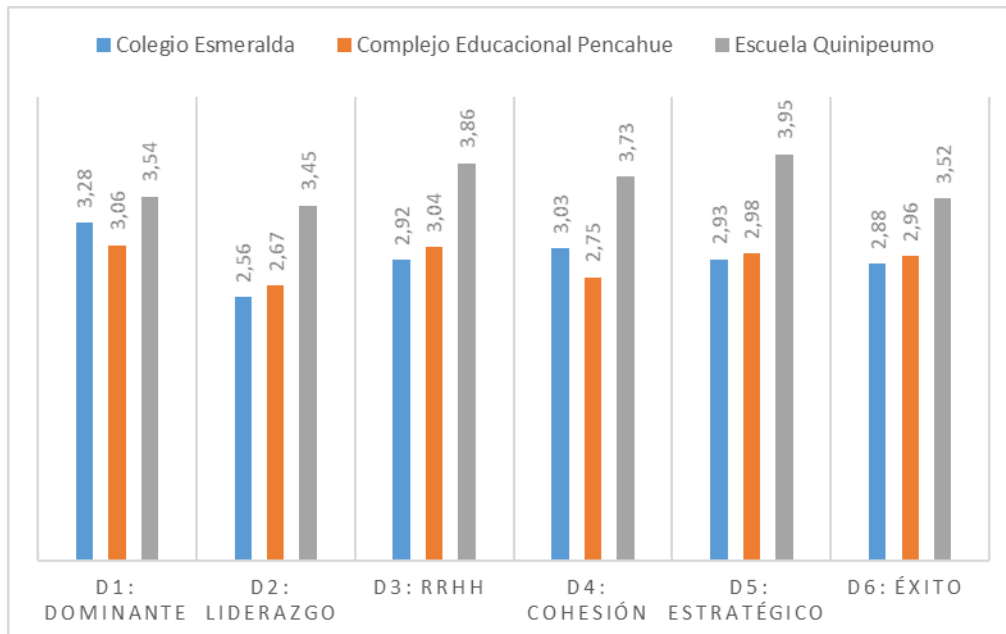
Capítulo IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS

En el presente capítulo, se presentan los datos obtenidos del análisis y la tabulación de los instrumentos aplicados y que entregan información relevante sobre las percepciones docentes de los tres establecimientos participantes en el proceso investigativo, en las subdimensiones de los ámbitos Cultura Organizacional y Liderazgo Educativo. Para esto se consideró la elaboración de tablas, gráficos e interpretaciones cualitativas.

4.1 Análisis de Cultura Organizacional.

4.1.1 Análisis de dimensiones de la Cultura Organizacional.

Gráfico N° 1: Resultados de dimensiones Cultura Actual



Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

En el gráfico N°1 se observa la media obtenida de los tres establecimientos participantes de la investigación en cada una de las dimensiones según la apreciación de la cultura actual de los docentes. De acuerdo a los resultados obtenidos, es posible identificar que los docentes del Colegio Esmeralda tienen una alta percepción en relación a la dimensión “Características dominantes”, presentando su media más alta de 3,28. De esta información es posible inferir que los docentes conocen las características propias de la organización, teniendo conocimiento del principal instrumento de gestión de la unidad educativa, siendo este el Proyecto Educativo Institucional (PEI), a nivel de su misión, visión y sellos educativos. Por otro lado, la media más baja que presenta el establecimiento está asociada a la dimensión “Liderazgo Organizacional” por lo que se puede inferir que

existe una baja valoración con respecto al liderazgo que permea a la organización y que influye directamente en la forma de actuar de los miembros de la comunidad educativa, es decir los docentes no perciben un estilo de liderazgo establecido en la organización.

En el Complejo Educacional Penciahue, presentan una alta percepción sobre las dimensiones “Características Dominante” y “Gestión de Empleados”, con una media promedio de 3.05. De esta información es posible inferir que los docentes del establecimiento, conocen las características del Proyecto Educativo en donde se desempeñan su labor profesional, así como también perciben una gestión administrativa centrada en el bienestar de sus trabajadores. Con respecto a la media más baja, siendo ésta de 2.67 y asociada a la dimensión “Liderazgo Organizacional”, es posible inferir que existe una baja valoración respecto al estilo liderazgo ejercido en el establecimiento y el cual impacta en el actuar de los miembros de la comunidad educativa.

El establecimiento Escuela Quinipeumo presenta una alta percepción referente a la dimensión “Énfasis Estratégico”, siendo su media más alta, de 3,95, por lo que se puede inferir que los docentes perciben que existe una planificación estratégica con objetivos institucionales establecidos en la organización. Por otro lado, su media más baja, correspondiente a la dimensión de “Liderazgo Organizacional” y en donde se obtuvo una media de 3,45, pudiendo inferir que existe una baja valoración del estilo de liderazgo que caracteriza al establecimiento y del impacto de éste en el actuar de los miembros de la escuela.

Haciendo un análisis general del comportamiento de las dimensiones de Cultura Organizacional en cada unidad educativa, es posible afirmar una mayor valoración por parte de los docentes de la Escuela de Quinipeumo en todas las dimensiones evaluadas en comparación con los otros dos establecimientos, obteniendo medias aritméticas se encuentran en su mayoría bajo la clasificación caracteriza bien a la organización “, por lo que permite inferir que existe un mayor grado de satisfacción en relación a la presencia de estas áreas en la unidad educativa.

4.1.2 Análisis de tipos de Cultura Organizacional Colegio Esmeralda.

Tabla N° 24: Resultados medias de Cultura Organizacional actual Colegio Esmeralda.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Cultura Clan	30	1,50	4,33	2,99	,84
Cultura Jerarquizada	30	1,33	3,83	2,93	,70
Cultura Adhoc	30	1,17	4,17	2,93	,71
Cultura de Mercado	30	1,50	4,67	2,87	,67
N válido (según lista)	30				

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación

La tabla N°26 presenta los resultados del análisis de los tipos de cultura organizacional obtenidos en El Colegio Esmeralda del escenario actual. De ella es posible analizar los siguientes aspectos:

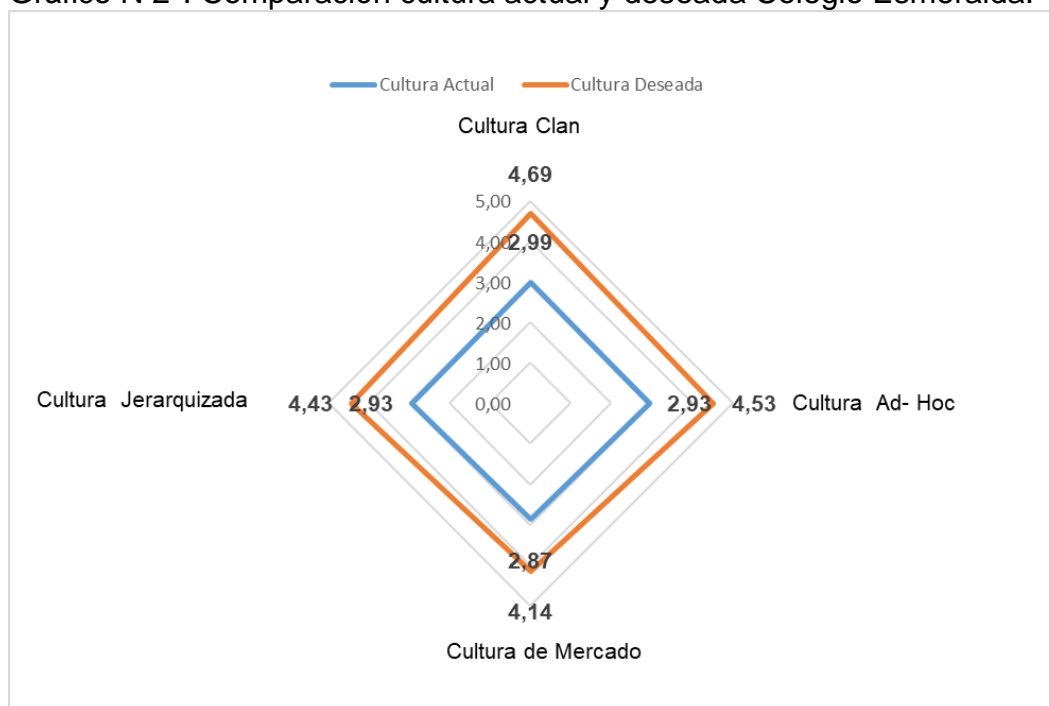
- Los ítems correspondientes a Cultura Clan caracterizan medianamente a la organización según la media aritmética de 2,99 cercana a 3, cuyo valor corresponde al indicador “Caracteriza medianamente a la organización”, por lo que presenta una tendencia neutra
- Los ítems correspondientes a Cultura Jerarquizada caracterizan medianamente a la organización según la media aritmética de 2,93 cercana a 3, cuyo valor corresponde al indicador “Caracteriza medianamente a la organización”, por lo que presenta una tendencia neutra.
- Los ítems correspondientes a Cultura Adhocrática caracterizan medianamente a la organización según la media aritmética de 2,93 cercana a 3, cuyo valor corresponde al indicador “Caracteriza medianamente a la organización”, por lo que presenta una tendencia neutra.
- Los ítems correspondientes a Cultura de Mercado caracterizan medianamente a la organización según la media aritmética de 2,87 cercana a 3, cuyo valor corresponde al indicador “Caracteriza medianamente a la organización”, por lo que presenta una tendencia neutra.

Tabla N° 25: Resultados medias de Cultura Organizacional Deseada Colegio Esmeralda.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
D-Cultura Clan	30	2,17	5,00	4,69	,54
D-Cultura Adhoc	30	3,33	5,00	4,53	,48
D-Cultura Jerarquizada	30	3,67	5,00	4,43	,39
D-Cultura de Mercado	30	2,00	5,00	4,14	,78
N válido (según lista)	30				

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Gráfico N 2º: Comparación cultura actual y deseada Colegio Esmeralda.



Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

En el gráfico N°2 se visualiza el tipo de cultura organizacional actual y deseada del Colegio Esmeralda. A partir de las medias aritméticas obtenidas, es posible destacar que, en cada uno de los tipos de cultura, los resultados arrojaron una caracterización medianamente de la organización; no obstante, la que presentó mayor puntaje fue la asociada a la cultura de tipo Clan tanto a nivel de actual como deseada, obteniendo una media de 2,99 y 4,68 respectivamente. Es importante mencionar que el Colegio Esmeralda, declara en su misión institucional el reconocer la importancia e influencia de sus docentes y en su visión el educar en clima familiar, lo que tiene congruencia con el predominio del tipo de cultura que según sus docentes perciben que desarrolla, siendo esta de tipo Clan y en donde la organización se caracteriza por tener un grato ambiente laboral, donde sus docentes se sienten valorizados y estableciendo una armónica relación entre ellos. El proyecto educativo está basado entre otros aspectos, en generar un clima propicio para el diálogo, las interacciones y la buena convivencia en la unidad educativa, siendo éstas características transcendentales en este tipo de cultura donde se promueve las prácticas en equipo y participación.

Referente a las medias aritméticas más bajas, se evidencia que existen concordancia de éstas tanto en situación actual como deseada, obteniendo medias de 2,87 y 4,14 respectivamente en el tipo de cultura de Mercado, por lo que podría inferir que los docentes perciben que la institución no está orientada en desarrollar sus logros institucionales de forma agresiva y competitiva, ni tampoco está centrada en asuntos externos ajenos del quehacer interno de la organización.

4.1.3 Análisis de tipos de Cultura Organizacional Complejo Educativo Pehuehue

Tabla N° 26: Resultados medias de Cultura Organizacional Actual Colegio Complejo Educativo Pehuehue.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Cultura Clan	12	1,50	4,33	3,18	,70
Cultura de Mercado	12	1,00	3,83	2,88	,75
Cultura Jerarquizada	12	1,00	3,83	2,82	,79
Cultura Adhoc	12	1,33	4,00	2,76	,70
N válido (según lista)	12				

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

La tabla N°26 presenta los resultados del análisis de los tipos de cultura organizacional obtenidos en Colegio Complejo Educativo escenario actual. De ella es posible analizar los siguientes aspectos:

El Colegio Esmeralda del escenario actual. De ella es posible analizar los siguientes aspectos:

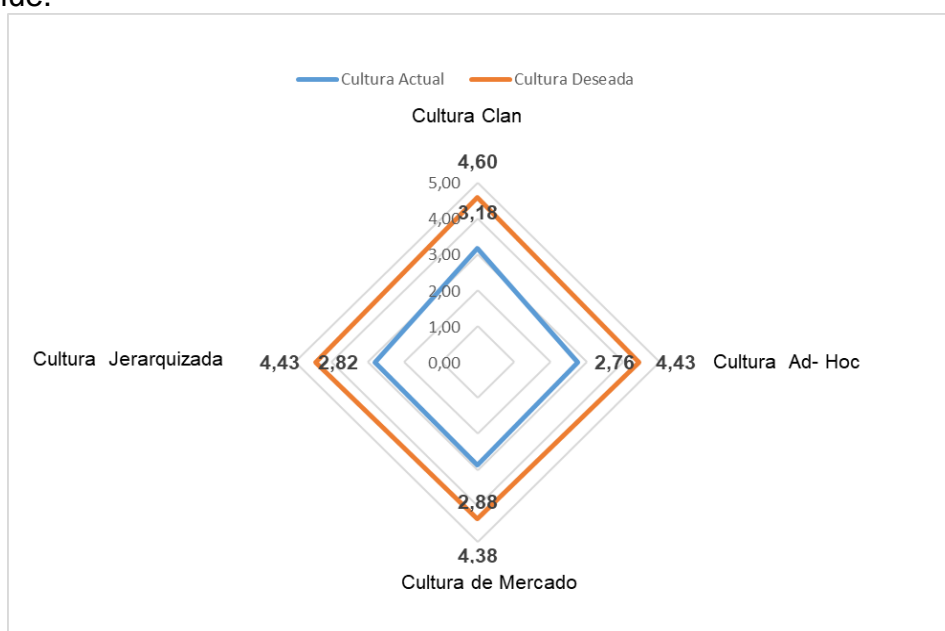
- Los ítems correspondientes a Cultura Clan caracterizan medianamente a la organización según la media aritmética de 3.18 y cuyo valor se aproxima más a puntaje 3, el cual corresponde al indicador que “Caracteriza medianamente a la organización”, por lo que presenta una tendencia neutra.
- Los ítems correspondientes a la Cultura de Mercado caracterizan medianamente a la organización según la media aritmética de 2,87 cercana a 3, y cuyo valor corresponde al indicador “Caracteriza medianamente a la organización”, por lo que presenta tendencia neutra.
- Los ítems correspondientes a la Cultura Jerarquizada caracterizan medianamente a la organización según la media aritmética de 2,81 cercana a 3, y cuyo valor corresponde al indicador “Caracteriza medianamente a la organización”, por lo que presenta tendencia neutra.
- Los ítems correspondientes a Cultura Adhocrática caracterizan medianamente a la organización según la media aritmética de 2,76 cercana a 3, y cuyo valor corresponde al indicador “Caracteriza medianamente a la organización”, por lo que presenta tendencia neutra.

Tabla N° 27: Resultados medias de Cultura Organizacional deseada Colegio Complejo Educacional Pencahue.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
D-Cultura Clan	12	4,00	5,00	4,60	,37
D-Cultura Jerarquizada	12	3,83	5,00	4,43	,36
D-Cultura Adhoc	12	4,00	5,00	4,43	,37
D-Cultura de Mercado	12	4,00	5,00	4,38	,36
N válido (según lista)	12				

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

Gráfico N°2: Comparación cultura actual y deseada Complejo Educacional Pencahue.



Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

El gráfico muestra el tipo de cultura organizacional actual y deseada del Complejo Educacional Pencahue. A partir de las medias aritméticas obtenidas, es posible señalar que en cada uno de los tipos de cultura los resultados obtenidos indican una caracterización medianamente de la organización; sin embargo, la que presentó una mayor media fue la Cultura tipo Clan tanto a nivel de escenario actual y deseado, con una media aritmética de 3,18 y 4,60 respectivamente. Esto indica que los docentes de la unidad educativa perciben que la organización actualmente promueve un ambiente laboral agradable, en donde se establece vínculo de amistad y compañerismo entre sus pares, y en donde es habitual observar prácticas de trabajo en equipo. Además, existe por parte de los docentes interés de que este tipo de ambiente laboral se mantenga, debido a que su más alta media está asociada a este tipo de Cultura en una situación deseada. Analizando en Proyecto Educativo

Institucional del establecimiento (P.E.I), éstos declaran a nivel de fortaleza la formación de trabajo en equipo, así como también actividades centradas en fortalecer el clima organizacional a través de acciones de convivencia entre profesores, por lo que instauran el comité de bienestar.

Por otro lado, su cultura más baja en el escenario actual según media aritmética obtenida es de 2,76, correspondiente a la Cultura Adhocrática, por lo que se podría inferir que los docentes perciben un ambiente que existe un bajo nivel de creatividad y dinamismo al interior de la organización como también un liderazgo innovador y orientado a los retos. Con respecto a la cultura deseada, la cultura con una media más baja fue la Cultura de Mercado, con una media aritmética de 4,38, por lo que se podría inferir que los docentes no perciben el posicionamiento de la organización como un eje importante y transcendental.

4.1.4 Análisis de tipos de Cultura Organizacional Escuela Quinipeumo

Tabla N° 28: Resultados medias de Cultura Organizacional actual Escuela Quinipeumo.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Cultura Clan	14	3,50	5,00	4,35	,38
Cultura Adhoc	14	3,00	4,67	3,70	,52
Cultura Jerarquizada	14	2,00	4,67	3,57	,75
Cultura de Mercado	14	1,17	4,67	3,07	,90
N válido (según lista)	14				

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

La tabla N°28 presenta los resultados del análisis de los tipos de cultura organizacional obtenidos en la Escuela Quinipeumo escenario actual. De ella es posible analizar los siguientes aspectos:

- Los ítems correspondientes a Cultura Clan caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 4,34 y cuyo valor se aproxima al puntaje 4, el cual corresponde al indicador que “Caracteriza bien a la organización”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a Cultura Adhocrática caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 3,70 y cuyo valor se acerca al puntaje 4, el cual corresponde al indicador que “Caracteriza bien a la organización”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a la Cultura Jerarquizada caracterizan bien a su organización según la media aritmética de 3,57 y cuyo valor se aproxima al puntaje 4, el cual corresponde al indicador que “Caracteriza bien a la organización”, por lo que presenta una tendencia positiva.

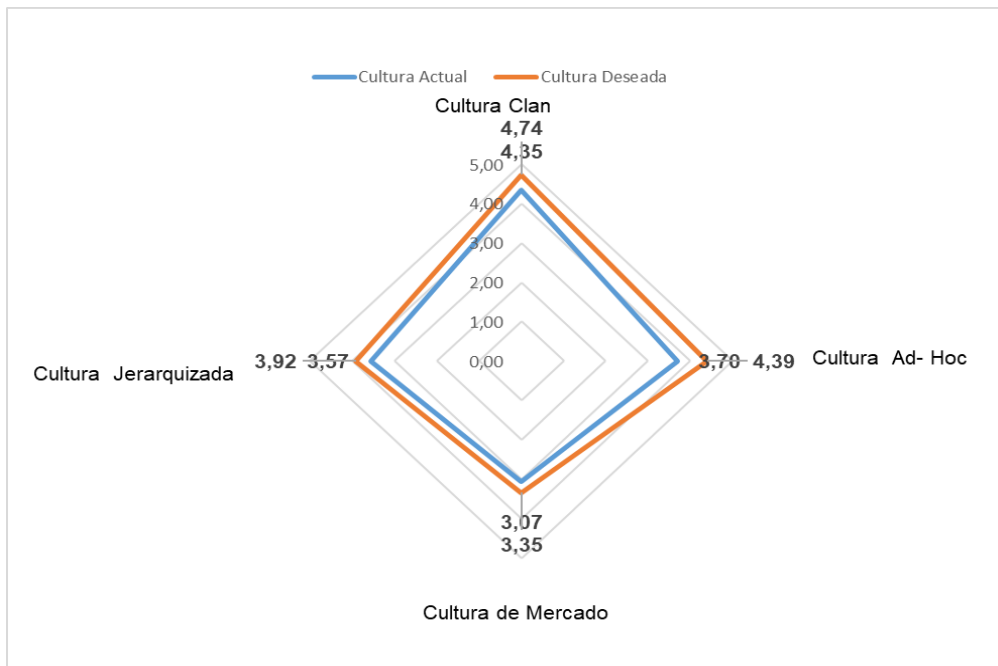
- Los ítems correspondientes a la Cultura de Mercado caracterizan medianamente a su organización según la media aritmética de 3,07 cercana a 3, y cuyo valor corresponde al indicador “Caracteriza medianamente a la organización”, por lo que presenta tendencia neutral.

Tabla N° 29: Resultados medias de Cultura Organizacional deseada Escuela Quinipeumo.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
D-Cultura Clan	14	4,17	5,00	4,74	,26
D-Cultura Adhoc	14	3,50	5,00	4,39	,50
D-Cultura Jerarquizada	14	2,33	5,00	3,92	,82
D-Cultura de Mercado	14	1,00	4,67	3,35	1,14
N válido (según lista)	14				

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

Gráfico N° 3: Comparación cultura actual y deseada Escuela Quinipeumo.



Fuente: Elaboración propia para de la investigación.

Al observar el siguiente gráfico se visualiza el tipo de cultura organizacional actual de la Escuela Quinipeumo, el cual presenta una Cultura Clan muy establecida, indicando que los docentes perciben que en su organización está caracterizada por promover un grato ambiente laboral, así como también el desarrollo de prácticas en equipo. Los docentes al contestar el tipo de cultura deseada, la Cultura Clan también es la que presenta un mayor puntaje de 4,73 por lo que se infiere que los docentes

esperan continuar trabajando en una organización donde se fomente el bienestar de sus miembros y una cohesión y participación colectiva. Analizando en Proyecto Educativo Institucional (PEI) del establecimiento, éste declara en sus objetivos estratégicos el fortalecer el trabajo en equipo, así como también el intercambio de experiencias metodológicas exitosas entre los docentes, por lo cual tiene coherencia con los principios de la cultura Clan, en donde el sentido de grupo y el funcionamiento mediante trabajo en equipo adquiere gran importancia.

Al mismo tiempo la Cultura Adhocrática y Jerarquizada, presentan un escenario positivo tanto en el escenario actual como deseado, por lo que los docentes perciben que la organización insta un desarrollo dinámico y creativo, permitiéndoles a éstos el poder experimentar y desarrollar estrategias pedagógicas innovadoras con el objetivo de fortalecer su quehacer profesional al interior de la institución y esperan que puedan continuar trabajando en una organización con estas características. Además, consideran que la unidad educativa se caracteriza por desarrollar un trabajo estructurado, evidenciando niveles jerárquicos al interior de la institución, en donde se ejerce un liderazgo efectivo a nivel de la coordinación y organización, y desean continuar trabajando en un ambiente laboral estructurado y formalizado.

Por otro lado, su cultura más baja en el escenario actual y deseada relación a los otros tipos de cultura organizacional, es la cultura de Mercado, con una media aritmética de 3,07 a nivel actual y 3,35 en deseado. Estos resultados permiten inferir que los docentes no perciben a la unidad educativa como una organización centrada en la competencia y reputación institucional, en donde el fin último esté basado en el posicionamiento, ni tampoco anhelan que así funcione la organización.

4.2 Análisis Prueba T de Student en tipos de cultura actual

Se utilizó Prueba "T" de Student para muestras independientes, la cual corresponde a un tipo de estadística deductiva, y la cual se utiliza para determinar si hay diferencias significativas entre las medias de dos grupos. El procedimiento compara los promedios de dos muestras que fueron seleccionadas independientemente una de la otra. Las variables de agrupación a analizar son tipo de dependencia y categoría de desempeño.

4.2.1 Comparación por tipo de dependencia

Tabla N° 30: Comparación por tipo de dependencia.

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Cultura Clan	Se han asumido varianzas iguales	,107	,745	3,694	54	,001	,813248	,220153	,371869	1,254627
	No se han asumido varianzas iguales			3,706	53,438	,001	,813248	,219460	,373152	1,253344
Cultura Adhoc	Se han asumido varianzas iguales	,026	,873	1,697	54	,096	,335897	,197983	-,061035	,732830
	No se han asumido varianzas iguales			1,688	51,620	,097	,335897	,198985	-,063465	,735260
Cultura de Mercado	Se han asumido varianzas iguales	1,182	,282	,542	54	,590	,108547	,200271	-,292972	,510066
	No se han asumido varianzas iguales			,534	48,315	,596	,108547	,203213	-,299972	,517066
Cultura Jerarquizada	Se han asumido varianzas iguales	,412	,524	1,414	54	,163	,291026	,205824	-,121627	,703678
	No se han asumido varianzas iguales			1,394	48,568	,170	,291026	,208713	-,128494	,710545

Fuente: Elaboración propia para de la investigación.

En la tabla N° 30 se analizó los tipos de cultura organizacional actual de los tres establecimientos según variable de agrupación “Dependencia”. Los resultados obtenidos declaran que existe una diferencia significativa en la Cultura Clan, debido a que su significancia bilateral es de 0,001, y al ser menor de 0,05, indica que existe diferencias significativas entre las variables, por lo tanto, no existe igualdad en sus varianzas, no así en las Cultura Adhocrática, de Mercado y Jerárquica según variable dependencia. Al concluir que existe diferencias significativas entre las variables Cultura Clan y dependencia, se analizó resultados estadísticos de grupos, correspondiente a la Tabla N°31, donde es posible obtener las medias aritméticas de Cultura Clan, siendo ésta de 3,81 en los establecimientos de dependencia municipal y en el particular subvencionado de 2,99.

Tabla N° 31: Análisis estadístico según variable dependencia.

	Dependencia Colegio	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Cultura Clan	Municipal	26	3,81	,80	,16
	Particular Subvencionado	30	2,99	,84	,15
Cultura de Mercado	Municipal	26	2,98	,83	,16
	Particular Subvencionado	30	2,87	,67	,12
Cultura Adhoc	Municipal	26	3,27	,77	,15
	Particular Subvencionado	30	2,93	,71	,13
Cultura Jerarquizada	Municipal	26	3,22	,84	,17
	Particular Subvencionado	30	2,93	,70	,13

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

4.2.2 Comparación por nivel de desempeño:

Tabla N° 32: Comparación por nivel de desempeño.

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Cultura Clan	Se han asumido varianzas iguales	4,346	,042	-,819	54	,417	-,243687	,297645	-,840429	,353055
	No se han asumido varianzas iguales			-,979	23,553		,338	-,243687	,248991	-,758096
Cultura Adhoc	Se han asumido varianzas iguales	,138	,711	-,1722	54	,091	-,414141	,240449	-,896213	,067930
	No se han asumido varianzas iguales			-,1787	18,413		,090	-,414141	,231764	-,900278
Cultura de Mercado	Se han asumido varianzas iguales	,061	,806	-,248	54	,805	-,060606	,243937	-,549671	,428458
	No se han asumido varianzas iguales			-,248	17,406		,807	-,060606	,244768	-,576105
Cultura Jerarquizada	Se han asumido varianzas iguales	,004	,951	-,1262	54	,212	-,316919	,251077	-,820298	,186460
	No se han asumido varianzas iguales			-,1240	17,085		,232	-,316919	,255538	-,855854

Fuente: Elaboración propia para de la investigación.

En la tabla N°32 se analizó los tipos de cultura organizacional actual de los tres establecimientos según variable de agrupación “Desempeño”. Los resultados obtenidos declaran que no existe diferencia significativa entre el tipo de Cultura y categoría de desempeño, debido a los resultados de sus significancias bilaterales en cada uno de los tipos de Cultura son superior a 0,05 lo que hace suponer que presenta varianzas iguales.

4.3 Comparación por establecimiento educacional.

Se utilizó Anova de un factor para comparar las medias de las variables dependientes, siendo éstas los tipos del Cultura en cada establecimiento entre la variable independiente, correspondiente al establecimiento. Para esto se consideró un nivel de confianza de 95%.

Tabla N° 33: Comparación por establecimiento educacional.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Cultura Clan	Inter-grupos	17,98	2	8,99	17,20	,000
	Intra-grupos	27,69	53	,52		
	Total	45,67	55			
Cultura Adhoc	Inter-grupos	7,26	2	3,63	8,09	,001
	Intra-grupos	23,79	53	,45		
	Total	31,05	55			
Cultura de Mercado	Inter-grupos	,41	2	,21	,37	,695
	Intra-grupos	29,92	53	,56		
	Total	30,33	55			
Cultura Jerarquizada	Inter-grupos	4,83	2	2,42	4,54	,015
	Intra-grupos	28,21	53	,53		
	Total	33,04	55			

Fuente: Elaboración propia para de la investigación.

En la tabla N°33 se analizó los tipos de cultura organizacional actual de los tres establecimientos según variable independiente: “Colegios”. Los resultados obtenidos declaran que existe una diferencia significativa bilateral tanto en la Cultura Clan, Adhocrática y Jerarquizada, debido a que sus significancias son inferiores a 0,05, por lo tanto, en los tipos de cultura anteriormente declarados, existen diferencias significativas según la variable analizada.

Luego de haber comprobado que existe diferencia significativa en los tres tipos de cultura anteriormente señalados en relación a la variable independiente “Colegios”, rechazando hipótesis nula de igualdad medias, se realizó análisis de Comparaciones Múltiples Post Hoc Tukey, obteniendo los siguientes resultados:

- En nivel de Cultura Clan:
 - Al comparar Escuela Quinipeumo con el Complejo Educacional Pencahue y Colegio Esmeralda, se obtiene un valor de significancia bilateral de 0,00 con ambos establecimientos, por lo que existe diferencias significativas al ser su significación menor de 0,05

- A nivel de Cultura Adhocrática:
 - Al comparar la Escuela de Quinipeumo con el Complejo Educacional Pencahue y Colegio Esmeralda, se obtiene un valor de significancia bilateral de 0,02 con ambos establecimientos, por lo que existen diferencias significativas al ser su significación menor de 0,05.
- A nivel de Cultura Jerarquizada:
 - Al comprar la Escuela Quinipeumo con el Complejo Educacional Pencahue se obtiene un valor de significancia bilateral de 0,25 y en el Colegio Esmerada un valor de 0,30. Ambas significancias son inferiores de 0,05, por lo que nos indica que existen diferencias significativas.

4.4 Análisis de Liderazgo

A continuación, se realizará análisis por subdimensiones de liderazgo en cada establecimiento.

4.4.1 Análisis por subdimensiones de liderazgo Colegio Esmeralda.

Tabla N° 34: Análisis subdimensiones de Liderazgo Colegio Esmeralda.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Influencia idealizada conductual	30	,88	3,88	2,60	,65
Motivación inspiracional	30	,75	4,00	2,60	,79
Efectividad	30	,67	3,33	2,34	,70
Recompensa contingente	30	,67	3,67	2,28	,76
Esfuerzo Extra	30	,17	3,67	2,24	,87
Satisfacción	30	,00	3,80	2,24	1,06
Influencia idealizada atribuida	30	,00	3,57	2,20	,81
Dirección por excepción pasiva	30	,83	3,33	2,17	,62
Dirección por excepción activa	30	,17	3,33	2,16	,78
Consideración individualizada	30	,25	3,75	2,08	,84
Estimulación intelectual	30	,63	3,25	2,05	,66
Laissez-faire	30	,88	3,13	1,93	,59
N válido (según lista)	30				

Fuente: Elaboración propia para de la investigación.

De la información de la tabla N°37, en relación a la percepción de los docentes del establecimiento con respecto a la subdimensiones de liderazgo, es posible analizar los siguientes datos:

- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Influencia Idealizada Conductual, caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 2,60, cifra más próxima a 3 correspondiente al indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva en la variable, por lo tanto, según percepción de los docentes, el líder de la unidad educativa tiene a mostrar conductas que sirven como modelo de para los docentes del establecimiento, demostrando consideración por las necesidades de sus pares, por sobre sus propias necesidades. Además, se caracteriza por ser consistente entre lo que dice y lo que hace.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Motivación Inspiracional caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 2,60, cifra más próxima a 3 correspondiente al indicador “A menudo”, presentando una tendencia positiva en la variable, por lo que el líder del establecimiento según la percepción de los docentes, logra articular una visión organizacional la cual es compartida por los docentes, haciendo hincapié en las metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, por lo que los docentes se sienten empoderados y comprometidos con la organización.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Efectividad caracterizan esporádicamente a la organización según su media aritmética de 2,34, cifra más próxima a 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable. De esto se podría inferir que el líder de vez en cuando logra optimizar los recursos materiales y humanos disponibles en el establecimiento, con el objetivo de obtener óptimos resultados con el menor uso de recursos posibles.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Recompensa Contingente caracterizan esporádicamente a la organización según su media aritmética de 2,28, cifra más próxima de 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable. A partir de esto se podría inferir que el líder de vez en cuando logra especificar lo que espera de sus docentes y que recibirán éstos si alcanzan los niveles institucionales esperados de desempeño, entregando recompensa asociada al trabajo bien realizado.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Esfuerzo Extra caracterizan esporádicamente a la organización según su media aritmética de 2,24, cifra más próxima de 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable. De esto se podría inferir que el líder del establecimiento de vez en cuando promueve e incentiva la capacidad de los docentes a hacer su trabajo, así como también el alcanzar metas establecidas a nivel institucional.

- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Satisfacción, caracterizan esporádicamente a la organización según su media aritmética de 2,24, cifra más próxima de 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable. De esto se podría inferir que el líder de la unidad educativa de vez en cuando responde a las expectativas y necesidades de los docentes.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Influencia Idealizada Atribuida caracterizan esporádicamente a la organización según la media aritmética de 2,20 cifra más próxima de 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable. De esto se podría inferir que el líder de la unidad educativa de vez en cuando es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes trabajan con él, siendo modelo de identificación y de imitación para ellos.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Dirección por excepción pasiva, caracterizan esporádicamente a la organización según la media aritmética de 2,17, cifra más próxima de 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable, por lo que podría inferir que el líder de vez en cuando se muestra pasivo, tomando acciones correctivas sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Dirección por excepción activa, caracterizan esporádicamente a la organización según la media aritmética de 2,16, cifra más próxima de 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable. De esto se puede inferir que el líder de vez en cuando se focaliza durante el monitoreo pedagógico, en buscar los errores o fallas con el objetivo de corregirlos y alcanzar los niveles de desempeños institucionales esperados.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Consideración Individualizada, caracterizan esporádicamente a la organización según la media aritmética de 2,08, cifra más próxima de 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable, por lo tanto, se podría inferir que el líder del establecimiento de ven en cuando se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada persona y trabaja continuamente para desarrollar potencial de ellas.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Estimulación Intelectual, caracterizan esporádicamente a la organización según su media aritmética de 2,05, cifra más próxima de 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral. De esto se podría

inferir que el líder de la unidad educativa de vez en cuando ayuda a los docentes a cuestionar sus formas rutinarias de resolver sus problemas y a fortalecer los métodos que utilizan para desempeñar una tarea.

- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión a la sub dimensión Laissez – Faire caracterizan esporádicamente a la organización según su media aritmética de 1,93, cifra más próxima de 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable. De esto se podría inferir que el líder de la unidad educativa de vez en cuando evita actuar y tomar decisiones frente a algún problema que afecte a la organización.

4.4.2 Análisis por subdimensiones de Liderazgo Complejo Educacional Pencahue.

Tabla N° 35 : Análisis subdimensiones de Liderazgo Colegio Complejo Educacional Pencahue.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Recompensa contingente	12	1,00	3,83	2,50	,88
Consideración individualizada	12	,88	4,00	2,46	1,08
Motivación inspiracional	12	,75	4,00	2,45	1,09
Influencia idealizada conductual	12	1,00	4,25	2,41	1,01
Estimulación intelectual	12	,75	3,88	2,36	1,06
Satisfacción	12	,00	4,00	2,33	1,41
Dirección por excepción activa	12	,33	4,00	2,31	1,12
Esfuerzo Extra	12	,67	3,17	2,29	1,00
Dirección por excepción pasiva	12	,67	3,83	2,28	1,12
Influencia idealizada atribuida	12	,29	4,29	2,27	1,23
Efectividad	12	,33	3,67	2,22	1,19
Laissez-faire	12	,88	3,88	2,07	,85
N válido (según lista)	12				

Fuente: Elaboración propia para de la investigación.

De la información de la tabla N° 38, en relación a la percepción de los docentes del establecimiento con respecto a la subdimensiones de liderazgo, es posible analizar los siguientes datos:

- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Recompensa Contingente caracterizan esporádicamente a la organización según la media aritmética de 2,50, cifra más próxima a 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable. De esto se puede inferir que el líder del establecimiento de vez en cuando logra especificar lo que espera de sus docentes y que recibirán éstos si alcanzan

los niveles institucionales esperados de desempeño, entregando recompensa asociada al trabajo bien realizado.

- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Consideración Individualizada, caracterizan esporádicamente a la organización según su media aritmética de 2,46, cifra más próxima a 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable. De esto se podría inferir que el líder de la unidad educativa de vez en cuando se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada persona y trabaja continuamente para desarrollar potencial de ellas.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Motivación Inspiracional caracterizan esporádicamente a la organización según media aritmética de 2,45, cifra más próxima a 2 correspondiente al indicador “A veces” presentando una tendencia neutral en la variable, por lo que se podría inferir que el líder del establecimiento de vez en cuando logra articular una visión organizacional, refiriéndose a las metas deseables para los demás y el cómo lograrlas, permitiendo incrementar el empoderamiento propio de los docentes.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Influencia Idealizada Conductual caracterizan esporádicamente a la organización según la media aritmética de 2,41, cifra más próxima a 2 correspondiente al indicador “A veces” presentando una tendencia neutral en la variable. De esto se podría inferir que el líder de la unidad educativa de vez en cuando muestra conductas que sirven como modelo de rol para los docentes, demostrando consideración por las necesidades de los otros, por sobre sus propias necesidades, logrando compartir riesgos comunes y es consistente entre lo que dice y lo que hace.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Estimulación Intelectual, caracterizan esporádicamente a la organización según la media aritmética de 2,36, cifra más próxima a 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable. De esto se podría inferir que el líder de la unidad educativa de vez en cuando ayuda a los docentes a cuestionar sus formas rutinarias de resolver sus problemas y a fortalecer los métodos que utilizan para desempeñar una tarea.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Satisfacción, caracterizan esporádicamente a la organización según su media aritmética de 2,33, cifra más próxima a 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable, por lo que se

podría inferir que el líder del establecimiento de vez en cuando responde a las expectativas y necesidades de los docentes.

- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Dirección por excepción activa, caracterizan esporádicamente a la organización según la media aritmética de 2,31, cifra más próxima a 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable. De esto es posible inferir que el líder de la unidad educativa de vez en cuando se focaliza durante el monitoreo pedagógico, en buscar los errores o fallas con el objetivo de corregirlos y alcanzar los niveles de desempeños institucionales esperados.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Esfuerzo Extra caracterizan esporádicamente a la organización según la media aritmética de 2,29, cifra más próxima a 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable, por lo que se podría inferir que el líder del establecimiento de vez en cuando promueve e incentiva la capacidad de los docentes a hacer su trabajo, así como también el alcanzar metas a nivel de grupo y de la organización.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Dirección por excepción pasiva, caracterizan esporádicamente a la organización según su media aritmética de 2,28, cifra más próxima de 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable, por lo que podría inferir que el líder de vez en cuando se muestra pasivo, tomando acciones correctivas sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Influencia Idealizada Atribuida caracterizan esporádicamente a la organización según la media aritmética de 2,27 cifra más próxima de 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable, por lo que se podría inferir que el líder del establecimiento de vez en cuando es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes trabajan con él, así como también en ocasiones constituye un modelo de identificación y de imitación para los docentes.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Efectividad caracterizan esporádicamente a la organización según la media aritmética de 2,22, cifra más próxima a 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable. A partir de esto se podría inferir que el líder de la unidad educativa de vez en cuando logra optimizar los recursos materiales y humanos disponibles en el

establecimiento, con el objetivo de obtener óptimos resultados con el menor uso de recursos posibles.

- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Laissez – Faire caracterizan esporádicamente a la organización según la media aritmética de 2,07, cifra más próxima de 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable, por lo que se podría inferir que el líder del establecimiento de vez en cuando evita actuar y tomar decisiones al interior de la organización.

4.4.3 Análisis subdimensiones de Liderazgo Escuela Quinipeumo.

Tabla N° 36: Análisis subdimensiones de Liderazgo Escuela Quinipeumo.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Satisfacción	14	3,00	4,00	3,93	,27
Motivación inspiracional	14	3,13	4,00	3,81	,28
Efectividad	14	3,17	4,00	3,77	,28
Influencia idealizada atribuida	14	2,71	4,00	3,71	,35
Esfuerzo Extra	14	2,83	4,00	3,68	,33
Influencia idealizada conductual	14	3,00	4,00	3,55	,42
Consideración individualizada	14	2,00	4,00	3,43	,56
Recompensa contingente	14	1,83	4,00	3,26	,72
Estimulación intelectual	14	2,25	4,00	3,19	,44
Dirección por excepción activa	14	,33	4,00	2,95	1,03
Laissez-faire	14	,25	4,00	1,29	,91
Dirección por excepción pasiva	14	,00	4,00	,77	1,01
N válido (según lista)	14				

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

De la información de la tabla N°36, en relación a la percepción de los docentes del establecimiento con respecto a la subdimensiones de liderazgo, es posible analizar los siguientes datos:

- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Satisfacción caracterizan muy bien a la organización según la media aritmética de 3,94, cifra más próxima al valor 4 correspondiente al indicador “Frecuentemente o siempre”, por lo que presenta una tendencia positiva en la variable, por lo que se podría inferir que frecuentemente el líder de la del establecimiento responde a las expectativas y necesidades de los docentes.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Motivación Inspiracional caracterizan muy bien a la organización según la media aritmética de 3,81, cifra más próxima al valor 4 correspondiente al

indicador “Frecuentemente o siempre”, por lo que presenta una tendencia positiva en la variable. A partir de esto se podría inferir que frecuentemente el líder de la unidad educativa logra articular una visión organizacional, refiriéndose a las metas deseables para los demás y el cómo lograrlas, permitiendo incrementar el empoderamiento propio de los docentes.

- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Efectividad caracterizan muy bien a la organización según la media aritmética de 3,77, cifra más próxima al valor 4 correspondiente al indicador “Frecuentemente o siempre”, por lo que presenta una tendencia positiva en la variable, por lo que se podría inferir que el líder del establecimiento frecuentemente logra optimizar los recursos materiales y humanos disponibles , con el objetivo de obtener óptimos resultados con el menor uso de recursos posibles.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Influencia Idealizada Atribuida caracterizan muy bien a la organización según la media aritmética de 3,71, cifra más próxima al valor 4 correspondiente al indicador “Frecuentemente o siempre”, por lo que se presenta una tendencia positiva en la variable. A partir de esto se podría inferir que el líder de la unidad educativa frecuentemente es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes trabajan con él, así como también constituye un modelo de identificación y de imitación para los docentes.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Esfuerzo Extra caracteriza muy bien a la organización según la media aritmética de 3,68, cifra más próxima a 4 correspondiente al indicador “Frecuentemente o siempre”, por lo que se presenta una tendencia positiva en la variable. De esto se podría inferir que el líder del establecimiento frecuentemente promueve e incentiva la capacidad de los docentes a hacer su trabajo, así como también el alcanzar metas a nivel institucional.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Influencia Idealizada Conductual caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 3,55, cifra más próxima a 3 correspondiente al indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva en la variable. De esto se podría inferir que el líder de la unidad educativa habitualmente muestra conductas que sirven como modelo de rol para sus colegas, demostrando consideración por las necesidades de sus pares, por sobre sus propias necesidades. Además, se caracteriza por ser consistente entre lo que dice y lo que hace.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Consideración Individualizada caracterizan bien a la organización según la

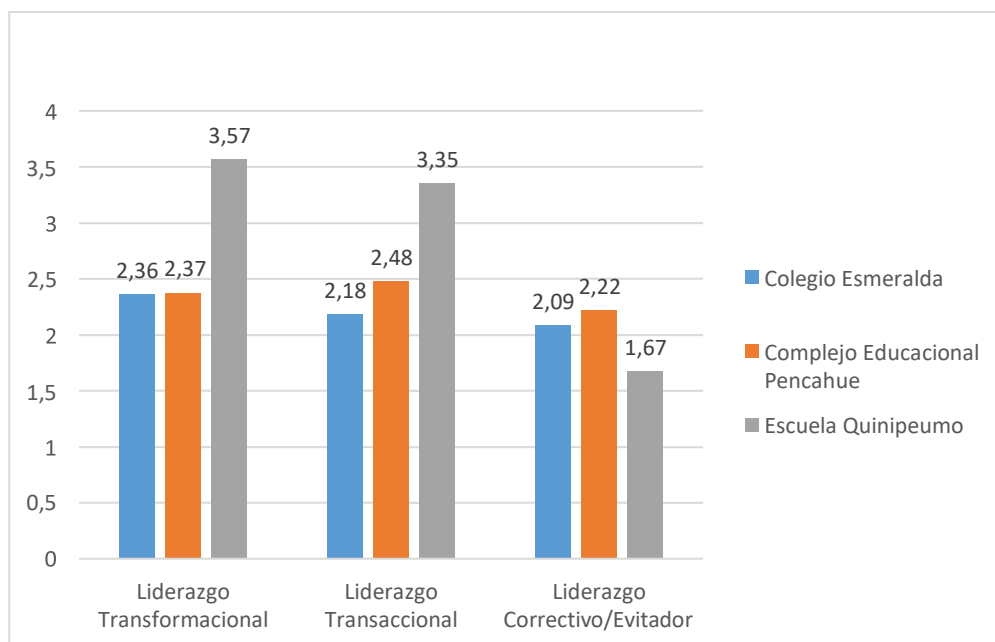
media aritmética de 3,43, cifra más próxima a 3 correspondiente al indicador “A menudo” por lo que se presenta una tendencia positiva en la variable, por lo que se podría inferir que el líder del establecimiento habitualmente se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada persona y trabaja continuamente para desarrollar potencial de ellas.

- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Recompensa Contingente caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 3,26, cifra más próxima a 3 correspondiente al indicador “A menudo”, por lo que se presenta una tendencia positiva en la variable. A partir de esto se puede inferir que el líder de la unidad educativa habitualmente logra especificar lo que espera de sus docentes y que recibirán éstos si alcanzan los niveles institucionales esperados de desempeño, entregando recompensa asociada al trabajo bien realizado.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Estimulación Intelectual caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 3,19, cifra más próxima a 3 correspondiente al indicador “A menudo”, por lo que se presenta una tendencia positiva en la variable. A partir de esto se podría inferir que el líder del establecimiento habitualmente ayuda a los docentes a cuestionar sus formas rutinarias de resolver sus problemas y a fortalecer los métodos que utilizan para desempeñar una tarea.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Dirección por excepción activa, caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 2,95, cifra más próxima a 3 correspondiente al indicador “A menudo” por lo que presenta una tendencia positiva en la variable. A partir de estos se podría inferir que el líder de la unidad educativa habitualmente se focaliza durante el monitoreo pedagógico, en buscar los errores o fallas con el objetivo de corregirlos y alcanzar los niveles de desempeños institucionales esperados.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Laissez – Faire caracterizan poco a la organización según su media aritmética de 1,29, cifra más próxima a 1 correspondiente al indicador “Rara vez”, presentando una tendencia negativa a la variable. De esto se podría inferir el líder del establecimiento escasamente evita actuar y tomar decisiones al interior de la organización.
- Los resultados obtenidos en los ítems correspondientes a la sub dimensión Dirección por excepción pasiva caracterizan poco a la organización según su media aritmética de 0,77, cifra más próxima a 1 correspondiente al indicador “Rara vez”, presentando una tendencia negativa. De esto se podría inferir el líder de la unidad educativa escasamente se muestra pasivo, tomando

acciones correctivas sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios

4.5 Análisis por tipo de Liderazgo

Gráfico N° 4: Resultados tipos de Liderazgo.



Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

De la información del gráfico N°5 en relación a los tipos de liderazgos presentes en los establecimientos Colegio Esmeralda, Complejo Educacional Pencahue y Escuela Quinipeumo, se puede determinar lo siguiente:

4.5.1 Análisis tipo de Liderazgo Colegio Esmeralda.

- Los ítems correspondientes a la dimensión Liderazgo Transformacional caracterizan esporádicamente al Colegio Esmeralda según su media aritmética de 2,36, cifra más próxima a 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable. De los resultados obtenidos se podría inferir que de vez en cuando el líder del establecimiento desarrolla respuestas emocionales en los docentes, motivándolos y modificando sus conductas, de tal forma que éstos se identifican con él y desean imitarlo, así como también los inspira a través de desafíos, proveyéndoles de significados y entendimiento, a partir del respeto y la confianza. El líder transformacional es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de sus trabajadores, los considera individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento. Las

conductas anteriormente señaladas se manifiestan según los docentes parcialmente en el líder de la unidad educativa.

- Los ítems correspondientes a la dimensión Liderazgo Transaccional caracterizan esporádicamente al Colegio Esmeralda según su media aritmética de 2,18, cifra más próxima a 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable. Este fue el segundo tipo de liderazgo identificado por los docentes del establecimiento, y en donde según éstos el líder de la unidad educativa de vez en cuando establece una relación costo –beneficio con ellos, la cual está caracterizada por comportamientos asociados con transacciones constructivas o correctivas en las que los premios administrados por el líder de la unidad educativa, estaría condicionado por el desempeño de los docentes.
- Los ítems correspondientes a la dimensión Correctivo/ Evitador caracterizan esporádicamente al Colegio Esmeralda según su media aritmética de 2,09, cifra más próxima a 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable. Este es el más bajo tipo de liderazgo identificado en el establecimiento y se presenta de vez en cuando en la unidad educativa, en donde el líder monitorea la presencia de fallas en el desempeño para implementar acciones correctivas, pudiendo también intervenir cuando los problemas llegan a ser graves, o no actuar, evitando tomar decisiones.

4.5.2 Análisis tipo de Liderazgo Complejo Educativo Péncahue.

- Los ítems correspondientes a la dimensión Liderazgo Transaccional caracterizan esporádicamente al Complejo Educativo Péncahue según su media aritmética de 2,48, cifra más próxima a 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable. Este es el tipo de liderazgo que tiene mayor presencia en la unidad educativa en contraste con los otros tipos de liderazgo. A partir de esto se podría inferir que de vez en cuando el líder de la unidad educativa en conjunto con los docentes acepta roles y responsabilidades interconectadas con el objetivo de alcanzar metas designadas y acuerdan qué es lo que cada docente debe realizar para obtener una recompensa o evitar una determinada sanción.
- Los ítems correspondientes a la dimensión Liderazgo Transformacional caracterizan esporádicamente al Complejo Educativo Péncahue según su media aritmética de 2,37, cifra más próxima a 2 correspondiente al indicador “A veces”, presentando una tendencia neutral en la variable. Este tipo de liderazgo, presenta similar presencia que el liderazgo transformacional; no obstante, en menor magnitud en el establecimiento. A partir de los resultados

obtenidos se podría inferir que de vez en cuando el líder de la unidad educativa logra motivar e inspirar a los docentes en su quehacer profesional, fortaleciendo las habilidades de éstos y transformándose en un modelo de identificación e imitación.

- Los ítems correspondientes a la dimensión Correctivo/ Evitador caracterizan esporádicamente al Complejo Educacional Pencahue, según su media aritmética de 1,67, cifra más próxima a 2 correspondiente al indicador “A veces” presentando una tendencia neutral en la variable. Este tipo de liderazgo es el de más baja presencia en el establecimiento, por lo que pocos docentes perciben que de vez en cuando el líder del establecimiento monitorea la presencia de errores para tomar acciones correctivas, pudiendo también intervenir cuando los problemas llegan a ser graves, o no actuar, evitando tomar decisiones

4.5.3 Análisis tipo de Liderazgo Escuela Quinipeumo.

- Los ítems correspondientes a la dimensión Liderazgo Transformacional caracterizan muy bien a la Escuela Quinipeumo, según su media aritmética de 3,57, cifra más próxima a 4 correspondiente al indicador “Frecuentemente o siempre”, presentando una tendencia positiva en la variable. Este tipo de liderazgo es el que tiene mayor presencia en el establecimiento, por lo que se infiere que los docentes caracterizan al líder del establecimiento como una persona carismática, de tal forma que los docentes se identifican plenamente con él y los inspira a proponerse desafíos profesionales, que les permita superarse y aumentar sus niveles morales y éticos significativamente. El vínculo que se establece entre los docentes y el líder de la unidad educativa, está basado en el respeto, la confianza y la admiración.
- Los ítems correspondientes a la dimensión Liderazgo Transaccional caracterizan bien a la Escuela Quinipeumo, según su media aritmética de 3,35, cifra más próxima a 3 correspondiente al indicador “A menudo” por lo que presenta una tendencia positiva en la variable. Este tipo de liderazgo también presenta presencia significativa en el establecimiento, por lo que se podría inferir que el líder de la unidad educativa habitualmente asume un rol de guía para sus docentes en dirección a las metas institucionales establecidas, existiendo una delimitación establecida de roles y tareas, centradas con un énfasis en premios y castigos. Aspectos como la lealtad, esfuerzo y compromiso por parte de los docentes al líder y a la institución adquiere gran importancia en este tipo de liderazgo.
- Los ítems correspondientes a la dimensión Liderazgo Correctivo/Evitador caracterizan esporádicamente a Escuela Quinipeumo según su media aritmética de 1, 67, cifra más próxima a 2 correspondiente al indicador “A

veces, presentando una tendencia neutral en la variable. Este es el más bajo tipo de liderazgo identificado en la unidad educativa, por lo que pocos docentes perciben que el líder de la organización de vez en cuando monitorea la presencia de errores para tomar acciones correctivas, pudiendo también intervenir cuando los problemas llegan a ser graves, o no actuar, evitando tomar decisiones

4.6 Análisis Prueba T de Student en tipos de Liderazgo

Se realizó Prueba “T” de Student para muestras independientes en el análisis tipos de Liderazgo, considerando las variables de agrupación el tipo de dependencia y categoría de desempeño.

4.6.1 Comparación por tipo de dependencia.

Tabla N° 37: Comparación por tipo de dependencia.

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Liderazgo Transformacional	Se han asumido varianzas iguales	1,656	,204	2,997	54	,004	,653617	,218110	,216333	1,090902
	No se han asumido varianzas iguales			2,923	43,900	,005	,653617	,223620	,202911	1,104323
Liderazgo Transaccional	Se han asumido varianzas iguales	,018	,894	3,468	54	,001	,762179	,219781	,321546	1,202813
	No se han asumido varianzas iguales			3,437	50,400	,001	,762179	,221752	,316865	1,207494
No liderazgo	Se han asumido varianzas iguales	8,196	,006	-,941	54	,351	-,161823	,171974	-,506610	,182963
	No se han asumido varianzas iguales			-,899	34,634	,375	-,161823	,180058	-,527499	,203852

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

En la tabla N° 37 se analizó los tipos de liderazgos de los tres establecimientos según variable de agrupación “dependencia”. Los resultados obtenidos declaran que existe una diferencia significativa en el tipo de Liderazgo Transformacional, debido a que su significancia bilateral es de 0,004, y al ser menor de 0,05, indica que existe diferencias significativas entre las variables, por lo tanto, no existe igualdad en sus varianzas. Comprendiendo que existen diferencias significativas entre las variables, se analizó las medias obtenidas tanto a nivel de establecimientos municipales y el particular subvencionado, registrando una diferencia de 0,66 entre ambas variables, en donde los establecimientos de dependencia municipal caracterizan “A menudo” el tipo de Liderazgo Transformacional debido a que su media aritmética es de 3,02, cifra más próxima a 3 correspondiente al indicador “A menudo”, a diferencia del establecimiento particular subvencionado, que caracteriza “A veces” este tipo de Liderazgo, puesto que su media aritmética es de 2,36, cifra más próxima a 2 correspondiente al indicador “A veces”.

Con respecto al Liderazgo Transaccional, se evidencia que existe una diferencia significativa en este tipo de liderazgo, debido a que el valor de su significancia es menor de 0,05, siendo éste 0,001, por lo que existe diferencias significativas entre las variables, por lo tanto, no existen igualdad en sus varianzas. Analizando las medias obtenidas tanto a nivel de establecimientos municipales y el particular subvencionado, existe una diferencia de 0,77 entre ambas variables, en donde los establecimientos de dependencia municipal caracterizan “A menudo” este tipo de Liderazgo con una media aritmética de 2,95, cifra más próxima a 3, correspondiente al indicador “A menudo”, a diferencia del establecimiento particular subvencionado, que caracteriza “A veces” este tipo de Liderazgo, con una media de 2,18.

En relación a Liderazgo Correctivo/Evitador no se registra diferencia significativa entre el tipo de liderazgo y variable independiente dependencia.

Tabla N° 38: Análisis estadístico de grupo según dependencia.

Dependencia Colegio		N	Media	Desviación tip.	Error tip. de la media
Liderazgo Transformacional	Municipal	26	3,02	,96	,19
	Particular Subvencionado	30	2,36	,67	,12
Liderazgo Transaccional	Municipal	26	2,95	,87	,17
	Particular Subvencionado	30	2,18	,77	,14
No liderazgo	Municipal	26	1,93	,84	,16
	Particular Subvencionado	30	2,09	,40	,07

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

4.6.2 Comparación por el nivel de desempeño

Tabla N° 39: Comparación por el nivel de desempeño.

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error tip. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Liderazgo Transformacional	Se han asumido varianzas iguales	2,042	,159	-1,322	54	,192	-,372497	,281770	-,937413	,192418
	No se han asumido varianzas iguales			-1,128	14,634	,277	-,372497	,330138	-1,077707	,332712
Liderazgo Transaccional	Se han asumido varianzas iguales	,014	,907	-,250	54	,803	-,073864	,295209	-,665723	,517995
	No se han asumido varianzas iguales			-,243	16,791	,811	-,073864	,304588	-,717099	,569372
No liderazgo	Se han asumido varianzas iguales	2,311	,134	1,268	54	,210	,263258	,207661	-,153079	,679594
	No se han asumido varianzas iguales			1,045	14,182	,314	,263258	,252007	-,276595	,803110

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

En la tabla N° 39 se analizó los tipos de liderazgo de los tres establecimientos según variable de agrupación “Desempeño”. Los resultados obtenidos sostienen que no existe diferencia significativa entre el los tipos de liderazgo y categoría de desempeño, debido a que los resultados de sus significancias son superior a 0,05.

4.6.3 Comparación por establecimiento educacional.

Se utilizó Anova de un factor para comparar las medias de las variables dependientes, siendo éstas los tipos de liderazgo en cada establecimiento entre la variable independiente “establecimiento educacional” Para esto se consideró un nivel de confianza de 95%.

Tabla N° 40: Comparación por establecimiento educacional.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Liderazgo Transformacional	Inter-grupos	15,16	2	7,58	15,12	,000
	Intra-grupos	26,57	53	,50		
	Total	41,73	55			
Liderazgo Transaccional	Inter-grupos	12,94	2	6,47	10,89	,000
	Intra-grupos	31,48	53	,59		
	Total	44,42	55			
No liderazgo	Inter-grupos	2,28	2	1,14	2,98	,059
	Intra-grupos	20,32	53	,38		
	Total	22,61	55			

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación

En la tabla N°40 se analizó los tipos de liderazgos de los tres establecimientos según variable independiente Colegios. Los resultados obtenidos declaran que existen diferencias significativas en el Liderazgo Transformacional y Transaccional, debido a que sus significancias bilaterales son de 0,00 respectivamente, y al ser inferior de 0,05, indica que existen diferencias significativas entre las variables, por lo tanto, no existe igualdad en sus varianzas. En el caso del Liderazgo Correctivo/Evitador no se puede concluir estadísticamente que exista diferencias que exista diferencias significativas.

Luego de haber comprobado que existe diferencia significativa tanto en el Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional en relación a la variable independiente colegios, rechazando hipótesis nula de igualdad de medias, se realizó Comparaciones Múltiples Post Hoc Tukey obteniendo los siguientes resultados:

- En el Tipo de Liderazgo Transformacional:
 - Al comparar la Escuela Quinipeumo con el Complejo Educacional Pencahue y Colegio Esmeralda, se obtiene un valor de significancia bilateral de 0,00 con ambas unidades educativas, por lo que existe diferencias significativas al ser su significación inferior a 0,05.
- En el Tipo de Liderazgo Transaccional:

- Al comparar la Escuela Quinipeumo con el Colegio Esmeralda, se obtiene un valor de significancia bilateral de 0,00, por lo tanto, existe diferencias significativas a ser su significación inferior a 0,05.

Tabla N° 41: Comparaciones Múltiples Post Hoc Tukey variable establecimientos Educativos.

Variable dependiente	(I) Nombre Colegio	(J) Nombre Colegio	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Liderazgo Transformacional	Colegio Esmeralda	Complejo Educacional Péncahue	-,010789	,241850	,999	-,59395	,57238
		Escuela Quinipeumo	-1,204613*	,229179	,000	-1,75722	-,65200
	Complejo Educacional Péncahue	Colegio Esmeralda	,010789	,241850	,999	-,57238	,59395
		Escuela Quinipeumo	-1,193824*	,278551	,000	-1,86548	-,52216
	Escuela Quinipeumo	Colegio Esmeralda	1,204613*	,229179	,000	,65200	1,75722
		Complejo Educacional Péncahue	1,193824*	,278551	,000	,52216	1,86548
Liderazgo Transaccional	Colegio Esmeralda	Complejo Educacional Péncahue	-,295833	,263259	,504	-,93062	,33895
		Escuela Quinipeumo	-1,161905*	,249466	,000	-1,76343	-,56038
	Complejo Educacional Péncahue	Colegio Esmeralda	,295833	,263259	,504	-,33895	,93062
		Escuela Quinipeumo	-,866071*	,303209	,017	-1,59719	-,13495
	Escuela Quinipeumo	Colegio Esmeralda	1,161905*	,249466	,000	,56038	1,76343
		Complejo Educacional Péncahue	,866071*	,303209	,017	,13495	1,59719
No liderazgo	Colegio Esmeralda	Complejo Educacional Péncahue	-,131713	,211516	,808	-,64174	,37831
		Escuela Quinipeumo	,413426	,200434	,108	-,06987	,89673
	Complejo Educacional Péncahue	Colegio Esmeralda	,131713	,211516	,808	-,37831	,64174
		Escuela Quinipeumo	,545139	,243614	,074	-,04228	1,13256
	Escuela Quinipeumo	Colegio Esmeralda	-,413426	,200434	,108	-,89673	,06987
		Complejo Educacional Péncahue	-,545139	,243614	,074	-1,13256	,04228

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

4.7 Relación entre tipos de Liderazgo y Cultura Organizacional

4.7.1 Correlaciones de variables de Liderazgo y Cultura Colegio Esmeralda.

Tabla N° 42: Correlaciones de variables de liderazgo y cultura con detalle de media Colegio Esmeralda.

	Media	Desviación típica	N
Cultura Clan	2,99	,84	30
Cultura Adhoc	2,93	,71	30
Cultura de Mercado	2,87	,67	30
Cultura Jerarquizada	2,93	,70	30
Liderazgo Transformacional	2,36	,67	30
Liderazgo Transaccional	2,18	,77	30
No liderazgo	2,09	,40	30

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

Tabla N° 43: Correlaciones de variable de liderazgo y cultura Colegio Esmeralda.

		Cultura Clan	Cultura Adhoc	Cultura de Mercado	Cultura Jerarquizada	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	No liderazgo
Cultura Clan	Correlación de Pearson	1	,799**	,717**	,834**	,567**	,521**	,341
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,001	,003	,065
	N	30	30	30	30	30	30	30
Cultura Adhoc	Correlación de Pearson	,799**	1	,621**	,738**	,725**	,661**	,334
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,071
	N	30	30	30	30	30	30	30
Cultura de Mercado	Correlación de Pearson	,717**	,621**	1	,797**	,415*	,308	,349
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,023	,097	,059
	N	30	30	30	30	30	30	30
Cultura Jerarquizada	Correlación de Pearson	,834**	,738**	,797**	1	,490**	,495**	,320
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,006	,005	,084
	N	30	30	30	30	30	30	30
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	,567**	,725**	,415*	,490**	1	,829**	,385*
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,023	,006		,000	,036
	N	30	30	30	30	30	30	30
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	,521**	,661**	,308	,495**	,829**	1	,361*
	Sig. (bilateral)	,003	,000	,097	,005	,000		,050
	N	30	30	30	30	30	30	30
No liderazgo	Correlación de Pearson	,341	,334	,349	,320	,385*	,361*	1
	Sig. (bilateral)	,065	,071	,059	,084	,036	,050	
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

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

a. Nombre Colegio = Colegio Esmeralda

En la tabla N° 42 se puede apreciar los resultados de la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson sobre las variables de Tipo de Cultura Organizacional y Estilos de Liderazgo en el establecimiento Escuela Esmeralda, pudiendo registrar lo siguiente:

- Según las medias obtenidas en los tipos de liderazgo, no existe una presencia determinada de un tipo de liderazgo que caracterice al establecimiento, no evidenciando ningún tipo de rasgo que esté establecido en la unidad educativa. Las medias obtenidas son bajas según escala de clasificación y homogéneas, ubicándose todas éstas en el indicador “A veces”, por lo que presenta una tendencia neutral, justificando lo anteriormente declarado. A nivel de cultura se observa similar situación, en donde las medias aritméticas también son bajas y homogéneas, ubicándose todas éstas en el indicador “Caracteriza medianamente a la organización”.
- La variable Cultura de Clan presenta una correlación positiva media con el tipo de Liderazgo Transaccional y Transformacional, sin embargo, existe un predominio de éste último, cuya dependencia positiva se explica con un 56,7 % y una significancia bilateral de 0,1. Esto quiere decir que la valoración que realizan los docentes en relación a los rasgos asociados a la Cultura de Clan

son los que más se vinculan al tipo de Liderazgo Transformacional, por lo tanto señalan que existe un liderazgo centrando en el bienestar de los docentes, caracterizado por la entrega de herramientas y apoyo que permite fortalecer el desempeño profesional de éstos. En este sentido una Cultura Clan podría ser considerada como un escenario propicio para que este tipo de liderazgo pueda desarrollarse favorablemente al interior de la organización, en donde principalmente existe un grato y cohesionado ambiente laboral, donde las metas y valores institucionales son compartidos. Además, el involucramiento que establece el líder del establecimiento con el cuerpo docente es esencial para desarrollar el colectivismo, participación y apoyo que caracterizan a la Cultura Clan y al Liderazgo Transformacional. Con respecto a la correlación positiva moderada entre la Cultura Clan y Liderazgo Transaccional, esta no tendría congruencia, debido a que el Liderazgo Transaccional se caracteriza por generar un vínculo de contrato entre el líder y los docentes, basado en una relación de intercambio con énfasis en premios y castigos, donde las necesidades o expectativas de los docentes pueden ser cumplida siempre cuando su desempeño laboral condice con los acuerdos prescritos, y no estaría en concordancia con el cohesión, colectivismo y bienestar de los empleados que declara en tipo de Cultura Clan.

- La variable Cultura Adhocrática presenta una correlación positiva alta con el Tipo de Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional, sin embargo, con éste último existe mayor dependencia con la variable, que se explica por un 72,5% y una significancia bilateral de 0. En cuanto la congruencia entre ambas variables, existe cierta similitud en cuanto sus características, por un lado, en la Cultura Adhocrática los docentes se sienten respaldados por la institución para experimentar y tomar riesgos, caracterizando a la organización por su dinamismo y emprendimiento y por lo otro lado, el Liderazgo Transformacional inspira a los docentes a nuevos desafíos con el objetivo de potenciar a la institución que lidera, por lo tanto comparten ambas variables el sentido de cohesión. Con respecto a la correlación de la Cultura Adhocrática y Liderazgo Transaccional, ésta no es muy congruente al considerar que este tipo de liderazgo se asocia a proyectos rígidos y estructurados, donde se da énfasis a la relación costo- beneficio, y en esa lógica la Cultura Adhocrática es de carácter flexible con un dinamismo constante, por lo tanto, no habría una coherencia a este tipo de liderazgo.

4.7.2 Correlaciones de variables Liderazgo y Cultura Complejo Educacional Péncahue.

Tabla N° 44: Correlaciones de variable de liderazgo y cultura análisis media Complejo Educacional Péncahue.

	Media	Desviación típica	N
Cultura Clan	3,18	,70	12
Cultura Adhoc	2,76	,70	12
Cultura de Mercado	2,88	,75	12
Cultura Jerarquizada	2,82	,79	12
Liderazgo Transformacional	2,37	1,06	12
Liderazgo Transaccional	2,48	,95	12
No liderazgo	2,22	,82	12

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

Tabla N° 45: Correlaciones de variable de liderazgo y cultura Complejo Educacional Péncahue.

		Cultura Clan	Cultura Adhoc	Cultura de Mercado	Cultura Jerarquizada	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	No liderazgo
Cultura Clan	Correlación de Pearson	1	,787**	,898**	,876**	,707*	,735**	,142
	Sig. (bilateral)		,002	,000	,000	,010	,006	,661
	N	12	12	12	12	12	12	12
Cultura Adhoc	Correlación de Pearson	,787**	1	,867**	,910**	,560	,515	,204
	Sig. (bilateral)	,002		,000	,000	,058	,086	,525
	N	12	12	12	12	12	12	12
Cultura de Mercado	Correlación de Pearson	,898**	,867**	1	,923**	,649*	,686*	,166
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,022	,014	,605
	N	12	12	12	12	12	12	12
Cultura Jerarquizada	Correlación de Pearson	,876**	,910**	,923**	1	,730**	,706*	,152
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,007	,010	,637
	N	12	12	12	12	12	12	12
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	,707*	,560	,649*	,730**	1	,965**	,571
	Sig. (bilateral)	,010	,058	,022	,007		,000	,052
	N	12	12	12	12	12	12	12
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	,735**	,515	,686*	,706*	,965**	1	,574
	Sig. (bilateral)	,006	,086	,014	,010	,000		,051
	N	12	12	12	12	12	12	12
No liderazgo	Correlación de Pearson	,142	,204	,166	,152	,571	,574	1
	Sig. (bilateral)	,661	,525	,605	,637	,052	,051	
	N	12	12	12	12	12	12	12

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

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

a. Nombre Colegio = Complejo Educacional Péncahue

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

En la tabla N° 45 se puede apreciar los resultados de la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson sobre las variables de Tipo de Cultura Organizacional y Estilos de Liderazgo en el establecimiento Complejo Educacional Péncahue, pudiendo registrar lo siguiente:

- Es importante destacar que, según las medias obtenidas en los tipos de liderazgo, no existe una presencia determinada de un tipo de liderazgo que caracterice al establecimiento, debido a que las medias aritméticas son bajas según su escala de clasificación y homogéneas, ubicándose todas éstas en el indicador “A veces”, por lo que presenta una tendencia neutral, justificando lo anteriormente declarado. A nivel de cultura se observa similar situación, en donde las medias aritméticas también son bajas y homogéneas, ubicándose todas éstas en el indicador “Caracteriza medianamente a la organización”.
- La variable de cultura Clan presenta una correlación positiva alta con la variable Liderazgo Transaccional. Lo anterior refiere que la valoración que realizan los docentes en relación a los rasgos asociados a la Cultura de Clan, se encuentra mayormente vinculados a los rasgos de Liderazgo Transaccional. Con respecto a la relación entre ambas variables, si bien el Liderazgo Transaccional se caracteriza por esta relación costo- beneficio, en donde el líder ofrece incentivos a cambio de lealtad y esfuerzo en el trabajo, no estableciendo congruencia con el ambiente laboral cohesionado y agradable que promueve el tipo de Cultura Clan, se podría justificar su asociación en base al diálogo entre los interlocutores. Además, se observa que la variable Cultura Clan presenta una correlación positiva alta con la variable Liderazgo Transformacional, esto conlleva que se desarrolla un liderazgo centrando en el bienestar y necesidades de los docentes, por el que una Cultura Clan se ajustaría significativamente con este tipo de liderazgo, en donde se valora el trabajo en equipo, la participación y el compañerismo.
- La variable Cultura de Mercado presenta una correlación positiva alta con la variable Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional, por lo que existe una valoración por parte de los docentes a los rasgos asociados a la Cultura de Mercado con los rasgos de ambos tipos de liderazgos; sin embargo, predomina el Liderazgo Transaccional cuya dependencia positiva se explica con un 68,6 % y una significancia bilateral de 1,4. Analizando la esencia de cada uno de los tipos de liderazgo, existe congruencia entre la Cultura de Mercado y Liderazgo Transaccional, debido a que existe una cultura orientada al logro, en base el posicionamiento de la organización, en conjunto con un liderazgo de naturaleza impersonal y donde el fin último es alcanzar los resultados institucionales en base a la relación costo- beneficio no así con el Liderazgo Transformacional, en cual está centrando en la transformación de valores y creencias de sus seguidores y donde enfatiza en el bienestar del grupo.

- La variable Cultura Jerarquizada presenta una correlación positiva alta con la variable Liderazgo Transaccional y Transformacional, sin embargo, existe un predominio de éste último, cuya dependencia positiva se explica con una dependencia positiva de un 73% y una significancia bilateral de 0.7; no obstante no sería tan congruente considerando que la Cultura Jerarquizada se caracteriza por desarrollar una organización rígida y estructurada con altos niveles de control por parte del líder, en donde se les indica a los docentes qué y cómo lo deben hacer, por lo que el Liderazgo Transformacional, que promueve el desarrollo intelectualmente de los docentes, fortaleciendo sus habilidades y desempeño al interior de la organización, no tendría una coherencia significativa, no así con el Liderazgo Transaccional, en donde se registra un liderazgo en el cual el líder guía a los docentes en dirección a metas establecidas, definiendo roles y tareas determinadas, propio de una Cultura Jerarquizada.

4.7.3 Correlaciones de variables Liderazgo y Cultura Escuela Quinipeumo

Tabla N° 46: Correlaciones de variable de liderazgo y cultura análisis media Escuela Quinipeumo.

	Media	Desviación típica	N
Cultura Clan	4,35	,38	14
Cultura Adhoc	3,70	,52	14
Cultura de Mercado	3,07	,90	14
Cultura Jerarquizada	3,57	,75	14
Liderazgo Transformacional	3,57	,30	14
Liderazgo Transaccional	3,35	,58	14
No liderazgo	1,67	,80	14

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

Tabla N° 47: Correlaciones de variable de liderazgo y cultura Escuela Quinipeumo

		Cultura Clan	Cultura Adhoc	Cultura de Mercado	Cultura Jerarquizada	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	No liderazgo
Cultura Clan	Correlación de Pearson	1	,285	,096	,049	,458	,296	,132
	Sig. (bilateral)		,324	,743	,869	,099	,305	,652
	N	14	14	14	14	14	14	14
Cultura Adhoc	Correlación de Pearson	,285	1	,687**	,564*	,216	,168	,367
	Sig. (bilateral)	,324		,007	,036	,458	,565	,197
	N	14	14	14	14	14	14	14
Cultura de Mercado	Correlación de Pearson	,096	,687**	1	,881**	,293	,173	,573 ^a
	Sig. (bilateral)	,743	,007		,000	,310	,555	,032
	N	14	14	14	14	14	14	14
Cultura Jerarquizada	Correlación de Pearson	,049	,564*	,881**	1	,334	,216	,450
	Sig. (bilateral)	,869	,036	,000		,243	,457	,106
	N	14	14	14	14	14	14	14
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	,458	,216	,293	,334	1	,732**	,455
	Sig. (bilateral)	,099	,458	,310	,243		,003	,102
	N	14	14	14	14	14	14	14
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	,296	,168	,173	,216	,732**	1	,196
	Sig. (bilateral)	,305	,565	,555	,457	,003		,502
	N	14	14	14	14	14	14	14
No liderazgo	Correlación de Pearson	,132	,367	,573 ^a	,450	,455	,196	1
	Sig. (bilateral)	,652	,197	,032	,106	,102	,502	
	N	14	14	14	14	14	14	14

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

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

a. Nombre Colegio = Escuela Quinipeumo

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

En la tabla N° se puede apreciar los resultados de la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson sobre las variables de Tipo de Cultura Organizacional y

Fuente: Elaboración propia para uso de la investigación.

Estilos de Liderazgo en el establecimiento Escuela Quinipeumo, pudiendo registrar lo siguiente:

- Referente a las medias obtenidas en los tipos de liderazgo, se observa medias cercanas entre Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional; no obstante, el primero presenta una media aritmética más próxima al indicador “Frecuentemente o siempre”, lo que indica que existe un cierto predominio de éste en relación al Liderazgo Transaccional. Las prácticas de No Liderazgo caracterizan rara vez a la organización. Referente a los tipos de Cultura en el establecimiento, la que caracteriza bien a la organización es la Cultura tipo Clan, cuya media aritmética es la más alta, seguida de la Cultura Adhocrática.
- Con respecto a las correlaciones entre las variables de Tipo de Cultura Organizacional y Estilos de liderazgo, se observan correlaciones positivas; no obstante están son bajas en cuanto intensidad, cuyo coeficiente se encuentra lejano a 1 y sus significancias bilaterales superan los 0,05. Lo

anterior explica que las dependencias entre las variables no son preponderantes; no obstante, la correlación que destaca es la que se da entre la Cultura de Mercado y el No Liderazgo, en donde existe una dependencia positiva que se explica con un 57,3 % y una significancia bilateral de 3,2. Dicha correlación no es muy congruente debido a que la Cultura de Mercado está centrada en los resultados institucionales mediante un estilo agresivo y competitivo, por lo que requiere un tipo de Liderazgo que esté monitoreando la organización, contrario a las prácticas de No liderazgo, en donde el líder evita tomar decisiones y manifiesta una actitud pasiva con respecto a su rol al interior de la unidad educativa, ofreciendo muy poco en términos de dirección y soporte.

4.8 Detección factores críticos y propuesta de fortalecimiento del liderazgo y la cultura en cada establecimiento.

Colegio Esmeralda:

- Se observa que no existe una presencia determinada de un tipo de Cultura que caracterice actualmente al establecimiento, debido a que sus medias son bajas y homogéneas; sin embargo, la que predomina es la Tipo de Cultura Clan, así como también en el escenario deseado.
- A nivel de estilos de liderazgo, se registra igual condición, debido a la igualdad de puntaje entre los tres estilos de liderazgo, manifestando una tendencia neutral; sin embargo, se evidencia una mayor presencia del Liderazgo Transformacional.
- Con respecto a las variables de Cultura, se registra una baja percepción por parte de los docentes al liderazgo organizacional que permea en la que unidad educativa.
- En relación a las variables de liderazgo se una baja percepción por parte de los docentes en acciones vinculadas a la innovación y creatividad por parte del líder de la organización, asociada a variable Estimulación Intelectual.

Complejo Educativo Péncahue:

- A partir de los resultados obtenidos en los Tipos de Cultura actual, y siendo éstos homogéneos y bajos según escala de clasificación, es posible destacar que no existe una presencia determinada de un Tipo de Cultura que caracterice al establecimiento; debido a todos sus resultados caracterizan medianamente a la organización; sin embargo, la que presenta mayor presencia es la Cultura Tipo Clan. Esta tendencia se mantendría durante el escenario de cultura deseada, en donde existe mayor consenso que éste el

estilo de Cultura que desean los docentes que conforman parte del establecimiento.

- A nivel de los estilos de Liderazgos, se registra una tendencia neutral para los tres tipos de Liderazgo; sin embargo, existe mayor presencia del Liderazgo Transaccional.
- En relación a las variables de Cultura se registra una baja percepción por parte de los docentes al liderazgo organizacional que permea en la que unidad educativa.
- Con respecto a las variables de Liderazgo, se observa una presencia neutral de éstas; no obstante, una con puntaje más bajo, está asociada a la dimensión efectividad, referente la percepción que tienen los docentes con respecto a la optimización de recursos materiales y humanos por el director del establecimiento.

Escuela Quinipeumo:

- En relación a los resultados obtenidos a nivel del Tipo de Cultura actual y deseada en el establecimiento, existe concordancia, a nivel de Cultura de Tipo Clan y Adhocrática, en donde ambas caracterizan bien a la organización; sin embargo, se registra una mayor preferencia por la Cultura de Tipo Clan.
- Referente al Tipo de Liderazgo, se evidencia una clara tendencia al Liderazgo Transformacional, siendo congruente con el Tipo de Cultura Tipo Clan que el establecimiento actualmente presenta y pretenden conservar.

En relación a los factores críticos anteriormente declarados se sugiere lo siguiente:

- **Colegio Esmeralda:** Debido a que existe un predominio de la Cultura Tipo Clan en el establecimiento y desean los docentes que ésta mantenga, se propone realizar acciones que permita fortalecer la presencia de ésta al interior de la organización, para ello se hace necesario incrementar la participación de la visión estratégica del establecimiento. Para eso se sugiere realizar jornadas de sensibilización en donde se definan, revisen y/o reformulen el Proyecto Educativo Institucional (PEI) con la participación activa del cuerpo docente, en conjunto con el equipo de gestión del establecimiento. El objetivo de instaurar procesos de planificación participativos, de manera que estén materializados las necesidades e intereses de los docentes, así como también involucrar a éstos en el principal instrumento de gestión del establecimiento, que es el PEI. Además, se hace

necesario potenciar una cultura de colaboración y aprendizaje mutuo entre los docentes, para ello se sugiere generar instancias sistemáticas en tiempos no lectivos de reflexión y trabajo técnico colectivo sobre la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes. Dichas instancias podrían ser denominadas “Comunidades de aprendizajes”, en donde se fortalezca con apoyos internos del establecimiento las prácticas pedagógicas, a nivel de capital intelectual, es decir, crear nuevos conocimientos y transferir éstos entre los docentes, así como también a nivel de capital social, que permita incrementar los niveles de confianza entre los docentes, asistentes de la educación y equipo de gestión, y la instauración de normas de reciprocidad y colaboración. Las propuestas anteriormente señaladas buscan potenciar los niveles la confianza, compromiso y responsabilidad colectiva por los logros y dificultades del establecimiento, incrementando la cohesión y participación, que son elementos esenciales del Tipo de Cultura Clan. Con respecto a los resultados del Estilo de Liderazgo que predomina en el establecimiento, se sugiere fortalecer el Estilo de Liderazgo Transformacional, y el cual tiene plena congruencia con el Tipo de Cultura que los docentes perciben que tiene mayor presencia en el establecimiento y que desean que permanezca, por lo cual se sugiere que se potencie actividades de comunicación entre los miembros de la organización, mediante la escucha activa, y empatía, y que se genere en espacios más allá de los consejos de profesores y/o discusiones pedagógicas, más aún cuando los docentes sostiene que existe una baja valoración con el estilo de liderazgo que permea en la organización.

Se sugiere que el líder de establecimiento, en conjunto con el equipo de gestión, desarrolle estrategias que permita incrementar los niveles de motivación, optimismo, creatividad y compromiso colectivo, que permita fortalecer el desarrollo de un Liderazgo Transformacional al interior de la unidad educativa, y para lo cual se podría implementar acciones declaradas en el Plan de Desarrollo Profesional docente y Plan de Mejoramiento(PME), que aborde la instauración de estrategias que desarrollen habilidades intrapersonales, tales como auto-eficacia, mentalidad de crecimiento, resiliencia , optimismo, entre otras.

- **Complejo Educativo Pehuenhue:** De acuerdo a los factores críticos anteriormente mencionados, se hace necesario potenciar el desarrollo de la Cultura Tipo Clan en establecimiento, más aún cuando es el tipo de Cultura que los docentes estiman que es la que se debe desarrollar. Por lo tanto, se sugiere que se implemente la participación de la visión estratégica del establecimiento, tal como se comentó anteriormente y la propuesta denominada “Comunidades de Aprendizaje”; no obstante, se debe contextualizar de acuerdo a las necesidades e intereses que manifieste la comunidad educativa, considerando que se debe fortalecer los niveles de confianza, franqueza y participación, propios de este tipo de cultura.

Con respecto al estilo de Liderazgo predominante en la unidad educativa, siendo este el Liderazgo Transaccional y según su esencia, la cual está centrada en transacciones constructivas o bien correctivas, y basada en la relación costo- beneficio, no tendría congruencia entre el tipo de Cultura actual y que desean los docentes con este estilo de liderazgo, sino más bien estarían asociadas a una Cultura de Mercado o Jerárquica. Se sugiere que el líder de la unidad educativa, en conjunto con el equipo de gestión, desarrollen un Plan de Fortalecimiento de Prácticas de Liderazgo, basado a partir del Modelo de la Calidad de la Gestión Escolar²⁰, centrándose en las áreas de liderazgo y recursos, así como también a partir de las orientaciones declaradas en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar(MBDLE), en donde se considere fortalecer el respeto, la misión colectiva, el trabajo en equipo, la motivación por enriquecer quehacer profesional de sus docentes y la individualidad de éstos, conociendo sus necesidades e intereses. Ejemplo de lo anteriormente señalado es que el director del establecimiento, en conjunto con el equipo de gestión generen condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional, también el promover un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo.

- **Escuela Quinipeumo:** Es el establecimiento de la investigación que presenta más altas medias en las variables evaluadas, tanto a nivel de Cultura Organizacional como también de Liderazgo. Los docentes refieren que tanto la Cultura Clan como la Cultura Adhocrática, caracteriza bien a la organización, por lo cual es posible observar una organización que funciona como “familia” en donde la cohesión y la moral son muy importante, así como también el compromiso con la unidad educativa por parte de sus miembros es alto. Además, el establecimiento apremia el trabajo en equipo, la participación y el consenso, en donde el dinamismo, la creatividad y la toma constante de desafíos, caracterizan muy bien al establecimiento.

Con respecto al liderazgo directivo, docentes refieren que el Tipo de Liderazgo que caracteriza al establecimiento es el de Tipo Transformacional, por lo que tiene congruencia entre los tipos de Cultura que docentes perciben en la institución, así como también la que desean que se promueva, y donde tiene una mayor presencia la Cultura Tipo Clan. De acuerdo a lo anteriormente señalado, se sugiere que el establecimiento continúe desarrollando dichas prácticas, que han permitido evidenciar altos niveles de fidelización y lealtad por parte de sus integrantes hacia el establecimiento. Para esto se considera permitiente desarrollar instancias de acción

²⁰ Se debe considerar que la instauración de dicho modelo puede abordarse desde la heterogeneidad de la práctica particular del establecimiento.

colaborativa en el establecimiento, que fortalezcan la articulación de procedimientos transversales, con el objetivo de promover la reflexión colectiva y la corresponsabilidad tanto del cuerpo docente, asistentes de la educación y equipo de gestión del establecimiento al mejoramiento continuo de la gestión interna de la escuela en pos del proyecto educativo. Un ejemplo de anteriormente señalado, podría ser analizar y reformular el Proyecto Curricular Institucional (PCI), el cual corresponde al conjunto de decisiones articuladas y compartidas por el equipo de profesores del establecimiento, en donde se busca contrastar la práctica, concepciones, intenciones y estrategias educativas desarrolladas en el establecimiento; implementar metodología DPD, la cual consiste en el desarrollo de núcleos de sistematización, basados en el trabajo en el trabajo colaborativo entre docentes, asistentes de la educación, equipo de gestión y la reflexión pedagógica, entre otras.

Es importante mencionar , que si bien se han elaborado propuestas de mejora en los ámbitos de Cultura Organizacional y Estilos de Liderazgo Directivo en cada uno de los establecimientos participantes de esta investigación, considerando la individualidad (Carrillo Punina, 2016)²¹ de éstos y sus factores críticos, se estima que de manera transversal, los establecimientos analicen en conjunto los siguientes aspectos:

- 1) Reflexionar con respecto a los conceptos de Cultura Organizacional y Liderazgo Directivo, y la importancia e impacto de éstos a nivel institucional, considerando que al liderazgo escolar como un factor crítico en los logros de los aprendizajes de los estudiantes.
- 2) Analizar de forma conjunta el principal instrumento de gestión del establecimiento, referente al Proyecto Educativo Institucional (PEI), centrándose principalmente en sus visión, misión y sellos educativos.
- 3) Desarrollar jornadas de análisis en donde cada unidad educativa analice los resultados obtenidos durante el proceso investigativo, a nivel de tipos de Cultura actual y deseada, y el tipo de liderazgo que dirige la organización.
- 4) Elaborar un Plan de Acción que permita fortalecer la Cultura Organizacional de cada establecimiento y las habilidades de liderazgo presentes en éste. Dicho plan debe ser contextualizado según las necesidades y requerimiento de cada unidad educativa, el cual debe ser declarado en Proyecto Educativo Institucional(PEI), así como también elaborar acciones vinculadas en estos ámbitos en el Plan de Mejoramiento Educativo(PME) de cada establecimiento, que permita

²¹ Recordar el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, sostiene que un liderazgo efectivo es contextual y contingente.

considerar una evaluación, seguimiento y monitoreo de cada acción implementada.

Capítulo V: CONCLUSIONES

A través de la investigación realizada, cuyo objetivo se centró principalmente en analizar y comprar los principales rasgos de la cultura organizacional y estilos de liderazgo directivo percibido por los docentes de tres establecimientos educacionales de la provincia de Talca, siendo éstos: Colegio Esmeralda, de la comuna de Talca, Complejo Educacional Pencahue, de la comuna de Pencahue y Escuela Quinipeumo, es posible concluir lo siguiente:

- 1) En relación al primer objetivo específico: **“Describir los rasgos de cultura organizacional y las características de estilos de liderazgo directivo percibidos por los docentes de los centros educativos participantes”**, se puede señalar lo siguiente:
 - El Colegio Esmeralda presenta medias homogéneas y bajas en todas los tipos de Cultura, ubicándose todas éstas en el indicador “ a veces”, en los cuatros de tipos de cultura, (Clan, Jerarquizada, Adhocrática y de Mercado), caracterizando medianamente a la organización; no obstante la que presenta mayor puntaje es la asociada a la Cultura Tipo Clan, seguida de la Cultura Jerarquizada , indicando que existe al interior de la organización una mayor presencia según los docentes de trabajo en equipo, participación y consenso, así como también un grato ambiente laboral donde sus integrantes establecen lazos de amistad y compañerismo, en conjunto con un trabajo estructurado, formalizado y con reglas formales y políticas que mantienen a la organización unidad. De acuerdo a los resultados obtenidos en las dimensiones de Cultura Organizacional, en donde se obtuvo medias bajas y homogéneas, es posible mencionar que la que obtuvo mayor puntaje fue la asociada a “Cohesión Organizacional”, indicándonos que la organización es unida, y en donde se percibe lealtad y confianza mutua entre los miembros y que existen reglas y políticas formales que la sustenta. Con respecto a la Cultura deseada, los docentes sostienen que el tipo de cultura que anhelan, es la de Tipo de Cultura Clan, por lo tanto, existe una valoración por parte de los docentes con respecto al colectivismo (trabajo en equipo) y participación y un clima laboral agradable. Con respecto al estilo que liderazgo que caracteriza al establecimiento, se registra una tendencia neutral entre los tres tipos de Liderazgo; no obstante, el que presenta mayor puntaje, es el Liderazgo Transformacional.
 - En relación al establecimiento Complejo Educacional Pencahue, se registra resultados homogéneos y bajos según el tipo de Cultura Organizacional que predomina en la organización, en donde todos los tipos de Cultura caracterizan medianamente a la organización; no obstante, la que presenta mayor presencia es la Cultura Tipo Clan. Esto indica que los docentes perciben que en su organización se evidencia un ambiente familiar, con

valores y metas compartidas, y la cual desean mantener de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de cultura organizacional deseada. Con respecto a las dimensiones de cultura organizacional, la que presenta mayor puntaje es la dimensión “Énfasis estratégico”, por lo que permite inferir que los docentes perciben que la organización hace énfasis en el desarrollo humano. Con respecto al Liderazgo, se registra una tendencia neutral con los tres tipos de Liderazgo; no obstante, se registra una mayor presencia de Liderazgo Transaccional, caracterizado por comportamientos asociados con transacciones constructivas o bien correctivas.

- En la Escuela Quinipeumo es posible identificar dos tipos de Cultura Organizacional que caracteriza bien a la organización, siendo éstas la Cultura Clan y Cultura Adhocrática. Esto indica que los docentes del establecimiento perciben que la organización promueve un trabajo en equipo, el cual se caracteriza por ser participativo y cohesionado, donde sus integrantes establecen lazos de amistad y compañerismo, y en donde en donde el dinamismo, la creatividad y la toma constante de desafíos, caracterizan muy bien al establecimiento. Con respecto a las dimensiones de Cultura, los resultados obtenidos sostienen que los docentes tienen una alta valoración con respecto al cumplimiento de las expectativas y necesidades por parte del director del establecimiento, asociada a la dimensión “Satisfacción” y al espíritu de equipo, optimismo y entusiasmo promovido por éste vinculado con la dimensión “Motivación Inspiracional”. Con respecto al liderazgo directivo, docentes refieren que el Tipo de Liderazgo que caracteriza al establecimiento es el de Tipo Transformacional, por lo que tiene congruencia entre los tipos de Cultura que docentes perciben en la institución, así como también la que desean que se promueva, y donde tiene una mayor presencia la Cultura Tipo Clan.

2) Con respecto al segundo objetivo específico: **“Analizar la relación entre los rasgos de cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo, identificados en cada centro educativo”**, se concluye lo siguiente:

- El Colegio Esmeralda no presenta un tipo de Cultura Organizacional que caracterice bien a la organización; no obstante, la que presenta mayor puntaje es la Cultura Clan, seguida de la Cultura Jerarquizada, por lo que esta institución es una organización que se caracteriza por presentar un grato ambiente laboral y donde las personas comparten mucho entre sí. El director del establecimiento es considerado como mentor y con llegada al interior de la organización. Al mismo tiempo el establecimiento es un lugar estructurado y formalizado para trabajar, en donde existe una delimitada estructura académica y sus funciones, las cuales están declaradas en su Proyecto Educativo Institucional (PEI), y en donde se señalan los deberes y derechos de cada uno de los estamentos que conforman la unidad educativa. Con

respecto al estilo de Liderazgo, según los docentes, no existe un estilo que caracterice bien a la organización, puesto que, según los resultados obtenidos, los tres tipos de liderazgo presentan una tendencia neutral; no obstante, considerando el tipo de cultura actual y deseada que predomina, los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional identificados, tiene un alto grado de compatibilidad, convergiendo de forma correcta dentro de la organización. Un lugar que goza de un agradable clima laboral compañerismo y amistad entre seguidores es considerado como un lugar favorable para desarrollar un liderazgo que varíe según la necesidad entre un estilo más flexible como el transformacional o uno más estructurado como el transaccional

- El Complejo Educacional Pencahue, no presenta un tipo que cultura que caracterice bien a la organización; sin embargo, la Cultura Clan es el tipo de cultura con mayor presencia, tanto a nivel de cultura actual y deseada. Con respecto al estilo de Liderazgo, según los docentes, no existe un estilo que caracterice bien a la organización, puesto que según los resultados obtenidos, los tres tipos de liderazgo presentan una tendencia neutral; no obstante considerando el tipo de cultura actual y deseada que predomina, los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional identificados, tiene un alto grado de compatibilidad, convergiendo de forma correcta dentro de la organización, evidenciando similar situación que el anterior establecimiento.
 - La Escuela Quinipeumo según la percepción de los docentes presenta una Cultura Clan y una Adhocrática, por lo que esta institución es una organización que promueve un trabajo en equipo, el cual se caracteriza por ser participativo y cohesionado, donde sus integrantes establecen lazos de amistad y compañerismo, y en donde en donde el dinamismo, la creatividad y la toma constante de desafíos, caracterizan muy bien al establecimiento, por lo que existe un alto grado de convergencia con el tipo de liderazgo identificado, siendo éste el Liderazgo Transformacional, en donde su líder se caracteriza por ser carismático, intelectualmente estimulante y que se comporta de manera ética, moral y consistente, y donde promueve la importancia de una misión colectiva.
- 3) En relación al tercer objetivo: **“Comparar los resultados de la evaluación obtenida en los centros sobre los rasgos de cultura organizacional y estilos de liderazgo directivo”**, se concluye lo siguiente:
- Al comparar los Tipos de Cultura Organizacional de cada establecimiento según variable dependencia, se observan diferencias significativas entre los establecimientos de dependencia municipal y el particular subvencionado a nivel de Cultura Clan, no así con el resto de las demás tipos de Cultura, por

lo que nos indica que existe diferencia en cómo se desarrolla la Cultura Clan considerando la dependencia del establecimiento, y evidenciando mayor presencia de ésta en los establecimiento de dependencia municipal.

- Al comparar los tipos de Cultura Organizacional de cada establecimiento según variable desempeño, se observan que no existe diferencias significativas entre los tipos de Cultura y la categoría de desempeño de los establecimientos participantes de la investigación, siendo éstas: Alto y Medio bajo. De lo anterior es posible mencionar que la categoría de desempeño no es una variable que genere diferencias en cómo se desarrolla los tipos de Cultura Organizacional en cada unidad educativa.
- Al comparar los tipos de Cultura Organizacional de cada establecimiento según variable unidad educativa, es posible observar que la Escuela Quinipeumo presenta diferencias significativas con el Colegio Esmeralda y Complejo Educacional Pencahue, y esto se percibe en la Cultura Clan, Cultura Adocrática y Cultura Jerarquizada. Es importante mencionar que la Escuela Quinipeumo a diferencia de los otros dos establecimientos presenta una alta presencia de Cultura Clan y Cultura Adhocrática y las cuales caracterizan muy bien a la organización tanto en la escenario actual y deseado.
- Al comparar los tipos de Liderazgo presente en cada establecimiento según variable “dependencia” ,es posible observar que existen diferencias significativas entre los establecimientos municipales y el particular subvencionado a nivel de Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional, debido a que la Escuela Quinipeumo presenta una definida presencia entre éstos dos tipos de liderazgo, en contraste del Complejo Educacional Pencahue, de igual dependencia, que no presenta un estilo de liderazgo que caracterice bien a la organización, al igual que el Colegio Esmeralda.
- Al comparar los tipos de Liderazgo presente en cada establecimiento según variable “categoría de desempeño”, no se percibe diferencias significativas entre los tipos de liderazgos y la categoría de desempeño de cada establecimiento.
- Al comparar los tipos de liderazgo presentes en cada establecimiento según variable “unidad educativa”, existen diferencias significativas entre la Escuela Quinipeumo con el Colegio Esmeralda y Complejo Educacional Pencahue a nivel de Liderazgo Transformacional, y en el Transaccional con la Colegio Esmeralda.
- Los docentes de los tres establecimientos participantes de la investigación, en una situación deseada optan por una Cultura Tipo Clan, por lo tanto, anhelan que la institución educacional en la cual se desempeñan se

caracterice por ser una organización en donde se desarrolle un grato ambiente laboral, donde el líder adquiriera un rol de mentor y se promueva un trabajo en equipo cohesionado y participativo. En cuanto al tipo de Cultura que no desean que forme parte de su cultura, tanto en el escenario actual y deseado, es la cultura tipo Mercado, en donde el establecimiento esté centrado en los resultados con un estilo agresivo y competitivo.

- Con respecto a las dimensiones de Cultura Organizacional, los tres establecimientos educacionales evidencian su más bajo puntaje asociado a la variable “Liderazgo Organizacional”, pudiendo inferir que existe una baja valoración con respecto al estilo de liderazgo ejercido en cada unidad educativa y del impacto de éste en el actuar de los miembros de cada establecimiento.

4) En relación al cuarto objetivo específico “Identificar factores críticos y proponer estrategias de mejora en los ámbitos de cultura organizacional y estilos de liderazgo directivo”

En cuanto a los factores críticos, se detectaron en el Colegio Esmeralda que no existe una presencia determinada de un tipo de Cultura que caracterice actualmente al establecimiento, debido a que sus medias son bajas y homogéneas; sin embargo, la que predomina es la Tipo de Cultura Clan, así como también en el escenario deseado. Con respecto a las variables de Cultura, se registra una baja percepción por parte de los docentes al liderazgo organizacional que permea en la que unidad educativa. A nivel de estilos de liderazgo, se registra igual condición, debido a la igualdad de puntaje entre los tres estilos de liderazgo, manifestando una tendencia neutral; no obstante, se evidencia una mayor presencia del Liderazgo Transformacional. Con respecto a las variables de Cultura, se registra una baja percepción por parte de los docentes al liderazgo organizacional que permea en la que unidad educativa. En el Complejo Educacional Penciahue, los resultados obtenidos en los Tipos de Cultura actual, es posible destacar que no existe una presencia determinada de un Tipo de Cultura que caracterice al establecimiento; debido a todos sus resultados caracterizan medianamente a la organización; sin embargo, la que presenta mayor presencia es la Cultura Tipo Clan. Esta tendencia se mantendría durante el escenario de cultura deseada, en donde existe mayor consenso que éste el estilo de Cultura que desean los docentes que conforman parte del establecimiento. En relación a las variables de Cultura se registra una baja percepción por parte de los docentes al liderazgo organizacional que permea en la que unidad educativa. A nivel de los estilos de Liderazgos, se registra una tendencia neutral para los tres tipos de Liderazgo; no obstante, existe mayor presencia del Liderazgo Transaccional. Con respecto a las variables de Liderazgo, se observa una presencia neutral de éstas; sin embargo, la de

más bajo puntaje está asociada a la dimensión efectividad, referente la percepción que tienen los docentes con respecto a la optimización de recursos materiales y humanos por el líder del establecimiento. Por último, la Escuela Quinipeumo, a nivel del Tipo de Cultura actual y deseada en el establecimiento, existe concordancia, a nivel de Cultura de Tipo Clan y Adhocrática, en donde ambas caracterizan bien a la organización; sin embargo, se registra una mayor preferencia por la Cultura de Tipo Clan. Referente al Tipo de Liderazgo, se evidencia una clara tendencia al Liderazgo Transformacional, siendo congruente con el Tipo de Cultura Tipo Clan que el establecimiento actualmente presenta y pretenden mantener.

En relación a los factores críticos detectados, se han propuesto las siguientes estrategias de mejoras:

- En los establecimientos Colegio Esmeralda y Complejo Educacional Penciahue, se ha sugerido el fortalecer la presencia de la Cultura Clan, a partir de la participación de los miembros que conforma cada unidad educativa con respecto a su visión estratégica. Para esto se propone realizar jornadas de sensibilización donde se defina y/o reformulen el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento, y las cuales deberán contar con las participaciones activas del cuerpo docente y equipo de gestión. El objetivo de la propuesta anteriormente señalada, es promover procesos de planificación participativos. Además, se recomienda potenciar una cultura de colaboración y aprendizaje mutuo al interior de cada unidad educativa, para ello se sugiere generar instancias sistemáticas en tiempos no lectivos de reflexión y trabajo técnico colectivo, denominados “Comunidades de Aprendizaje”.

Con respecto a los estilos de Liderazgo, se sugiere fortalecer el estilo de Liderazgo Transformacional, y el cual tiene plena congruencia con el Tipo de Cultura que los docentes de ambos establecimientos perciben que tiene mayor presencia en éstos y que desean que permanezca, por lo cual se sugiere que se potencie actividades de comunicación con los docentes, mediante la escucha activa, y empatía, y que se genere en espacios más allá de los consejos de profesores y/o discusiones pedagógicas, más aún cuando los docentes sostiene que existe una baja valoración con el estilo de liderazgo que permea en la organización. Se recomienda que el líder de establecimiento, en conjunto con el equipo de gestión, desarrolle estrategias que permita incrementar los niveles de motivación, optimismo, creatividad y compromiso colectivo, y para lo cual se podría implementar acciones declaradas en el Plan de Desarrollo Profesional Docente y Plan de Mejoramiento (P.M.E), que aborde la instauración de estrategias que desarrollen habilidades intrapersonales, tales como Auto-eficacia, mentalidad de crecimiento, resiliencia, optimismo, entre otras.

Además se estima conveniente que ambos directores en conjunto con sus equipos de gestión, elaboren Plan de Fortalecimiento de Prácticas de Liderazgo, basado a partir del Modelo de la Calidad de la Gestión Escolar centrándose en las áreas de liderazgo y recursos, así como también a partir de las orientaciones declaradas en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar(MBDLE), en donde se considere fortalecer el respeto, la misión colectiva, el trabajo en equipo, la motivación por enriquecer quehacer profesional de sus docentes y la individualidad de éstos, conociendo sus necesidades e intereses.

- Con respecto a la Escuela Quinipeumo, y con el objetivo de fortalecer la presencia de Cultura Clan y Adhocrática y estilo de Liderazgo Transformacional, se estima pertinente desarrollar instancias de acción colaborativa en el establecimiento que fortalezcan la articulación de procedimientos transversales, con el objetivo de promover la reflexión colectiva y la corresponsabilidad tanto del cuerpo docente, asistentes de la educación y equipo de gestión del establecimiento al mejoramiento continuo de la gestión interna de la escuela en pos del proyecto educativo. Un ejemplo de anteriormente señalado, podría ser analizar y reformular el Proyecto Curricular Institucional (PCI) e implementar metodología DPD, la cual consiste en el desarrollo de núcleos de sistematización, basados en el trabajo en el trabajo colaborativo entre docentes, asistentes de la educación, equipo de gestión y la reflexión pedagógica.

Para finalizar, se sugiere realizar un seguimiento a los tres establecimientos participantes de esta investigación luego de haber implementado las propuestas de mejoras elaboradas, con el fin de cuantificar sus avances en los ámbitos de cultura organizacional y liderazgo directivo, así como también se recomienda evaluar, analizar y comparar dichos ámbitos en establecimientos con desempeño insuficiente según clasificación propuesta por la Agencia de Calidad de la Educación, considerando que el evaluar el Liderazgo Directivo no sólo permite tener una comprensión de las prácticas, tipos y características del liderazgo que dirige a la organización, sino también el conocer los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar, así como también , evaluar la cultura organizacional , considerando éste ámbito como uno de los agentes más importante para el éxito de una organización

Referencias

- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34- 52. Consultado el 7 de noviembre de 2019 en <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Anses, J. (2018). *Cultura organizacional: Una investigación psicométrica, predictiva y transcultural, en empresas españolas y latinoamericanas*. Tesis Doctoral. Programa de Doctorat de Dret, Economía y Empresa. Universidad de Vic. Barcelona. España.
- Agencia de Calidad de la Educación, (2019). Resultados de Categorías de Desempeño 2019. Consultado el 14 de Octubre de 2019 en: <http://www.agenciaorienta.cl/login>.
- Baker, K. (2004). Chapter 11. Organisational culture. Consultado el 14 de octubre de 2019 en <http://www.maxwell.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf>.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994) Transformational Leadership and Organizational Culture, *International Journal of Public Administration*, 17:3-4, 541-554, DOI: 10.1080/01900699408524907
- Bonavia, T., Padro, V. y García- Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Suma Psicología UST*, 1 (7), 15-32.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture (revised edition)*. San Francisco, CA, EE.UU.: Jossey-Bass
- Campos, F., Valdés, R. y Ascorra, P. (2019). ¿Líder pedagógico o gerente de escuela? Evolución del rol de director de escuela en Chile. *Calidad en la educación*, 51, 53- 84.
- Carrillo, P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 8, 62-73. Consultado el 10 de diciembre de 2019 en <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2637>
- Cerpa, J. (2018). Propiedades Psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en colaboradores de Lima Metropolitana (Trabajo de fin de grado no publicado). Universidad de Lima, Perú.
- Cuba, J., Minaya, N. y Zumarán (2019). *El rol predictivo de los estilos de liderazgo sobre su desempeño laboral de los colaboradores de una entidad financiera*

en el Perú. Trabajo de grado de Magister. Universidad del Pacífico. Lima. Perú.

Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H y López, J. (2013). Cultura organizacional. *Evolución en la medición, 29, 350 – 355.*

Chuc, F. (2018). Aplicación de un modelo para determinar la cultura organizacional en un sistema educativo. *Revista Investigación, 14, 45-59.*

Educación 2020 (2017). Liderazgo Escolar ¿Para cuándo? CLE2020, Centro de Liderazgo Educativo. Documento de trabajo.

Elías, M. (2015). La cultura escolar: Aproximación a un concepto complejo. *Revista Educare, 2. Consultado el 02 de diciembre de 2019 en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194138017016>.*

Enríquez, A. (2006). La significación en la cultura. *Concepto base para el aprendizaje organizacional, 6 (1), 155 - 162.*

Errázuriz, M., Kutscher, M. y Williamson, C. (2016). La ley 20. 501.sobre la calidad y equidad en los colegios públicos: Efectos de la selección de directores por alta dirección pública. *Centro latinoamericano de Políticas Económicas y Sociales, 28.*

Fernández, J. (2002). *Cultura de la organización y centro educativo.* Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Universidad Complutense de Madrid. España.

Ferreira, G., Urrútía, G. y Alonso – Coello, P. (2011). Revisiones sistemáticas y metaanálisis: Bases conceptuales e interpretación. *Revista Esp. Cardiol, 64(8) .688- 696.*

García, V. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional. *Perspectiva, 39, 75-102.*

García, M., Hernández, R., Vargas, B. 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.* Consultado el 15 de Octubre de 2019 en https://www.researchgate.net/publication/282353614_Diagnostico_de_la_cultura_organizacional_en_universidades_tecnologicas_bajo_el_Modelo_de_Valores_en_Competencia.

Giraldo, D. y Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias.* Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

- Gil-García, A., Muñoz, M., y Delgado, A. (2008). El Liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. *Sapiens* V9. N°1
- Gonnet, J. (2013). Cultura, organizaciones y antropología. Una revisión crítica. *Estado y Políticas*. Avá 21. 151-170.
- Goldston, (2007). The relationship between traits of organizational culture and job satisfaction within the healthcare setting. Ann Arbor, MI, EE.UU.: Pro Quest.
- Giraldo, D. y Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- 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, 229-257.
- Horn, A. y Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Revista Psicoperspectivas*, 9 (2), 82- 104.
- Jara, C., Sánchez, M. y Cox, C. (2019). Liderazgo educativo y formación ciudadana: Visiones y prácticas de los actores. *Calidad en la educación*, 51, 350 - 381.
- Leithwood, K., Harris, A., y Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42
- León, R (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17 (2), 155-172.
- López, A. y Roldán, M (2019). *Cultura de innovación y conocimiento*. Trabajo de Grado de Magíster. Departamento de Organización y Gerencia. Universidad EFAIT. Medellín. Colombia.
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*.(4^a ed.). México: CENGAGE.
- Maureira, O., Moforte, C. y González, G. (2014c). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Revista Perfiles Educativos*, 146 (36), 135-151.

- Mendoza, S. (2016). *Influencia de los Estilos de Liderazgo en la Motivación de los Docentes de las Facultades de Administración de Empresas de las Principales Universidades Bucaramanga y su Área Metropolitana*. Trabajo de grado de Magister. Universidad Santo Tomás. Bucaramanga. Colombia.
- Mendoza, I., Escobar, G. y García, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Centro de Investigación*.38 (10), 189- 206.
- MINEDUC (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Ministerio de Educación de Chile. Recuperado de: http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2016/04/MBD_LE_2015.pdf
- Navarro, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 40(1), 53 – 66.
- Ossa, C., Castro, F., Castañeda, M. y Castro, J. (2014). Cultura y liderazgo escolar: Factores claves para el desarrollo de la inclusión educativa. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*,3, 2-23.
- Ordoñez, M., Botello, B. y Moreno, L. (2017). Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total. *Revistas Espacios*, 61 (38).
- Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2008). Mejorar el liderazgo escolar, OCDE [En línea]. Recuperado el 07 de febrero de 2020. Disponible en: <http://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>
- Reeves, M. (2010). *Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social*. Trabajo de Grado de Magister. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- Rivera, M. (2000). *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa*. Trabajo de grado Magister en Educación mención en Gestión Educacional. Facultad de Educación y Ciencias Humanas. Universidad de Antofagasta. Antofagasta. Chile.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Primeras jornadas nacionales en gestión de empresas*. Rosario, Argentina.

- Rodríguez, N. y Latorre, V. (2011). Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. *Revista de la Construcción*, 3 (10), 64 - 74.
- Román, O y Patiño, C. (2013). La transformación de la estrategia en la era de la conversación. *Revista científica General José María Córdova*, 12, 61-78.
- Robles, C., Montes, J., Rodríguez, A. y Ortega, A. (2018). *Diseño y validación de un instrumento de cultura organizacional para empresas medianas*. México: Editorial Ciencias Humanas y Sociales.
- Sánchez, M. (2017). *Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación del sur de Sonora* (pp. 62-70) volumen 8. Sonora, México: Instituto Tecnológica de Sonora.
- Salazar, A. (2008). *Estudio de la cultura organizacional según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador de Venezolano*. Trabajo de Grado de Magister. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.
- Sepúlveda, F. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Revista Economía y Administración*, 63, 7-27.
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 81, 111 - 128.
- Silva, Y. (2010). Aplicación del MQL a formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (22).127- 144.
- Soria, A. (2015). *Estilos de liderazgo en los jefes departamentales de administración, contabilidad, enfermería y farmacia y su incidencia en factores de resultado (satisfacción, efectividad y esfuerzo extra) en los trabajadores de Novaclinica S.A.* Tesis pregrado. Facultad de Ciencias Psicológicas. Universidad Central del Ecuador. Quito. Ecuador.
- Vásquez, S., Bernal, J. y Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE*, 12 (5). 79- 97.
- Vega, C. y Zabala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5X corta).de Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Trabajo de grado para optar al título de Psicólogo. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- Vial, M. (2019). *Análisis de la cultura organizacional y estilo de liderazgo de dos establecimientos educacionales de la comuna de Curicó, Región del Maule*.

Trabajo de Grado de Magister. Facultad de Ciencias de la Educación.
Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional. Universidad de Talca.
Talca. Chile.

Weinstein, J., Muñoz, G., Sembler, M. y Marfan, J. (2019). *Una década de investigación empírica sobre liderazgo educativo en Chile. Una revisión sistemática de los artículos publicados en revistas indexadas (2008- 2019)* (pp. 15-52) N°51. Santiago de Chile: Calidad en la Educación.

Zuzama, J. (2015). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Trabajo de grado Magister. Departamento de Psicología Social. Universidad de las Islas Baleares. Palma. España

Anexos

Anexos N°1 Establecimientos participantes de la investigación distribuido por comuna.

Tabla N°1: Establecimientos educacionales de la comuna de Penciahue.

Establecimiento	Dependencia	Categoría de desempeño
Escuela Santa Laura Lo Figueroa	Municipal	Alto
Escuela Padre Luis Oliva Navarrete	Municipal	Medio
Escuela Osvaldo Hiriart Corvalan	Municipal	Sin categoría
Escuela Corinto	Municipal	Alto
Escuela La Esperanza del Futuro	Municipal	Sin categoría
Escuela La Patagua	Municipal	Sin categoría
Escuela Rivera del Maule	Municipal	Sin categoría
Escuela Tapihue	Municipal	Sin categoría
Complejo Educacional Penciahue	Municipal	Medio – Bajo, Educación Básica Medio – Bajo, Educación Media

Tabla N° 2: Establecimientos educacionales de la comuna de Maule.

Establecimiento	Dependencia	Categoría de desempeño
Complejo Educacional Maule	Municipal	Medio, Educación Básica Sin Categoría, Educación Media
Escuela Callejones	Municipal	Alto
Escuela Colín	Municipal	Medio
Escuela Chacarrilla	Municipal	Medio
Escuela Rural de Duao	Municipal	Alto
Escuela Rural Numpay	Municipal	Alto
Escuela Quinipeumo	Municipal	Alto
Escuela El Fuerte	Municipal	Sin categoría
Escuela El Canelo	Municipal	Alto
Escuela Linares de Perales	Municipal	Sin categoría
Escuela Villa Cobin	Municipal	Sin categoría
Liceo Técnico Agrícola de María Auxiliadora	Particular Subvencionado	Medio
Escuela Agrícola San José de Duao	Corporación de Administración Delegada	Medio
Escuela Suyai	Particular Subvencionado	Medio
Colegio Santo Tomás de Talca	Particular Subvencionado	Alto, Educación Básica Medio, Educación Media
Colegio San Esteban de Talca	Particular Subvencionado	Medio
Colegio Los Agustinos	Particular Subvencionado	Medio, Educación Básica Medio- Bajo, Educación Media
Colegio Melian	Particular Subvencionado	Sin categoría.

Tabla N° 3: Establecimiento educacionales de la comuna de Talca.

Establecimiento	Dependencia	Categoría de desempeño
Liceo de Cultura y Difusión Artística	Municipal	Medio - Bajo, Educación Básica Medio - Bajo, Educación Básica
Liceo Técnico Amelia Courbis	Municipal	Medio – Bajo
Liceo Marta Donoso Espejo	Municipal	Medio
Liceo Industrial Superior	Municipal	Medio- Bajo
Instituto Superior de Comercio Enrique Maldonado Sepúlveda	Municipal	Medio- Bajo
Liceo Diego Portales	Municipal	Medio - Bajo
Liceo Carlos Condell	Municipal	Medio- Bajo
Escuela Sargento Segundo Daniel Rebolledo	Municipal	Medio- Bajo
Escuela Juan Luis San Fuentes	Municipal	Medio- Bajo
Liceo Héctor Pérez Biott	Municipal	Medio – Bajo
Escuela José Manuel Balmaceda Fernández	Municipal	Medio
Escuela Prosperidad	Municipal	Medio- Bajo
Escuela Carlos Spano	Municipal	Medio – Bajo
Escuela Las Araucarias	Municipal	Sin categoría
Escuela Carlos Salinas Lagos	Municipal	Medio
Escuela Básica	Municipal	Medio
Escuela El Edén	Municipal	Medio
Escuela La Florida	Municipal	Medio- Bajo
Escuela Villa La Paz	Municipal	Insuficiente
Escuela Brilla el Sol	Municipal	Medio- Bajo
Escuela Aurora de Chile	Municipal	Medio
Escuela Uno San Agustín	Municipal	Medio
Escuela José Abelardo Nuñez	Municipal	Medio- Bajo
Lorenzo Varoli Gherardi	Municipal	Medio- Bajo
Escuela Las Américas	Municipal	Medio
Escuela Cooperativa Lircay Manuel Yañez Olave	Municipal	Medio
Escuela Costanera	Municipal	Medio – Bajo
Escuela Antupehuen	Municipal	Medio- Bajo
Escuela Esperanza	Municipal	Medio
Liceo Abate Molina	Municipal	Medio
Liceo Ignacio Carrera Pinto	Municipal	Insuficiente
Escuela Hulquilemu	Municipal	Medio
Escuela Viña Purisima	Municipal	Medio
Escuela San Miguel	Municipal	Medio –Bajo
Escuela el Sauce	Municipal	Medio, Educación Básica Medio, Educación Media
Escuela Santa Marta	Municipal	Medio
Escuela Panguilemo	Municipal	Alto
Escuela Básica Puertas Negras	Municipal	Medio
Escuela El Oriente	Municipal	Medio
Escuela Centinella	Municipal	Alto

Escuela Particular Amor de Dios	Particular-Subvencionado	Medio
Colegio Monseñor Manuel Larraín	Particular-Subvencionado	Alto, Educación Básica Alto, Educación Básica
Colegio Integrado San Pio X Sector Poniente	Particular-Subvencionado	Medio, Educación Básica Medio, Educación Básica
Colegio María Raquel	Particular-Subvencionado	Medio
Instituto Andrés Bello	Particular - Subvencionado	Medio, Educación Básica Alto, Educación Media
Colegio Dario Salas	Particular - Subvencionado	Medio
Colegio Camilo Henríquez	Particular - Subvencionado	Medio
Colegio María Mazarrello	Particular - Subvencionado	Medio
Colegio Piaget	Particular - Subvencionado	Sin categoría, Educación Básica Medio- Bajo, Educación Media
Liceo Santa Teresita	Particular - Subvencionado	Alto, Educación Básica Alto, Educación Media
Centro Educativo Salesianos Talca	Particular - Subvencionado	Medio, Educación Básica Medio, Educación Media
Colegio Artístico del Maule	Particular - Subvencionado	Medio
Colegio San Francisco de Asís	Particular - Subvencionado	Medio - Bajo, Educación Básica Medio- Bajo, Educación Media
Colegio de la Salle	Particular Pagado	Alto, Educación Básica Medio, Educación Media
Colegio Juan Ignacio Molina	Particular - Subvencionado	Medio - Bajo, Educación Básica Medio- Bajo, Educación Media
Colegio Inglés	Particular Pagado	Alto, Educación Básica Alto, Educación Media
Colegio Particular Montessori	Particular Pagado	Alto, Educación Básica Alto, Educación Media
Escuela Villa Culenar	Municipal	Medio
Escuela San Antonio	Particular - Subvencionado	Alto
Escuela Carlos Trupp Wanner	Municipal	Medio
Colegio Nueva Holanda	Particular - Subvencionado	Medio
Colegio de María	Particular - Subvencionado	Medio, Educación Básica Medio, Educación Media
Colegio Esmeralda	Particular - Subvencionado	Alto, Educación Básica Medio, Educación Media
Centro Educacional Luis Rutten	Particular - Subvencionado	Medio – Bajo
Liceo Santa Marta	Particular - Subvencionado	Alto, Educación Básica Alto, Educación Media
Centro Integral Educación Talca	Particular - Subvencionado	Medio – Bajo
Colegio Juan PíaMarta	Particular - Subvencionado	Medio, Educación Básica Medio- Bajo, Educación Media

Colegio Lyon's School	Particular - Subvencionado	Insuficiente
Liceo Monseñor Carlos González Cruchaga	Particular - Subvencionado	Sin categoría
Liceo Pablo Neruda de Talca	Particular - Subvencionado	Medio
Colegio Concepción Talca	Particular Pagado	Alto, Educación Básica Alto, Educación Media
Colegio Adventista Maranata	Particular - Subvencionado	Medio, Educación Básica Medio, Educación Media
Colegio Baltazar	Particular - Subvencionado	Medio- Bajo, Educación Básica Medio, Educación Media
Colegio Andes de Talca	Particular Pagado	Alto, Educación Básica Alto, Educación Media
Colegio Los Alerces	Particular - Subvencionado	Alto
Colegio San Jorge	Particular Pagado	Medio, Educación Básica Alto, Educación Media
Instituto Latinoamericano - Europeo	Particular - Subvencionado	Medio
Colegio San Ignacio de Talca	Particular - Subvencionado	Alto, Educación Básica Alto, Educación Media
Liceo Victoria	Particular - Subvencionado	Sin categoría
Escuela Especial de Lenguaje Club de Leones	Particular - Subvencionado	Insuficiente
Liceo Complejo Educacional Javiera Carrera	Municipal	Medio- Bajo, Educación Básica Medio - Bajo, Educación Media
Colegio los Agustinos Educa y Deporte	Particular - Subvencionado	Medio- Bajo
Colegio Alto Pewen	Particular - Subvencionado	Sin Categoría
Liceo Bicentenario Oriente de Talca	Municipal	Alto
Colegio Juan Ignacio Molina de la Florida	Particular - Subvencionado	Medio, Educación Básica Medio- Bajo, Educación Media