



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

**Análisis de la cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo en  
dos establecimientos de Alto Rendimiento de la comuna de Cauquenes**

Trabajo de investigación para optar al  
Grado de Magíster en Política y Gestión Educativa

Presentado por:  
María Carolina Ibarra Ferrada

Docente Asesor:  
Victor Cancino Cancino

Talca, Chile

## CONSTANCIA

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



Talca, 2019

## **Dedicatoria**

---

A mi madre, por despertar en mí, el gusto por educar con el corazón, por ser el motor principal del avance profesional en mi carrera, además por ser el apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida.

## **Agradecimientos**

---

Agradezco al Magíster en Política y Gestión Educacional, por darme la oportunidad de crecer profesionalmente y por permitirme desarrollar competencias claves en educación, que originaron una visión integral de las políticas públicas que todos los docentes debiésemos tener para favorecer el aprendizaje de todas y todos los estudiantes en sus distintos niveles y modalidades de enseñanza.

Al cuerpo docente del Instituto de Investigación y Desarrollo Profesional de la Universidad de Talca, en especial a mi profesor guía de la presente investigación, por su tiempo y orientaciones claves en el desarrollo de mi Trabajo de Grado.

Agradezco al equipo directivo y cuerpo docente del Liceo Bicentenario de Cauquenes y del Liceo Inmaculada Concepción, por su disposición y acogida brindada para la realización de esta investigación.

## Índice de Contenidos

---

	Página
Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Índice de Contenidos	4
Índice de Tablas	6
Índice de Gráficos	8
Índice de Figuras	9
Resumen	10
Introducción	11
<b>Capítulo I: Problematización y Objetivos</b>	<b>13</b>
1. Problema que aborda la investigación	13
1.2 Preguntas de Investigación	15
1.3 Objetivos	15
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura</b>	<b>16</b>
2.1 Metodología de revisión sistemática	16
2.2 Concepto de Cultura Organizacional	17
2.3 Modelos de Cultura Organizacional	19
2.3.1. Modelo de los Valores por Competencia de Cameron y Quinn	20
2.3.2. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	24
2.4 Importancia de la cultura en una institución educativa	25
2.5 Liderazgo	26
2.6 Liderazgo en Educación	27
2.7 Modelo del liderazgo de Rango Total	29
2.8. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)	32
2.9 Relación entre cultura organizacional y liderazgo educativo	32
<b>Capítulo III: Marco Metodológico</b>	<b>35</b>
3.1 Marco contextual de la Investigación	35
3.2 Relación problema, objetivos y opción metodológica	36
3.3 Tipo y diseño de la investigación	36
3.4 Sujetos	36
3.4.1 Universo	36
3.4.2 Población	37
3.4.3 Muestra	37
3.5 Criterios de selección	37

3.6 Operacionalización de las variables	38
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	40
3.8 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	41
3.9 Fases de validez y confiabilidad	41
3.10 Condición ética que asegura confiabilidad de los datos	43
<b>Capítulo IV: Análisis y Resultados</b>	<b>44</b>
4.1 Descripción y contexto organizacional de los establecimientos	44
4.2 Análisis de la Cultura Organizacional	45
4.2.1 Análisis de Cultura Organizacional en su situación Actual del Liceo Bicentenario de Cauquenes y Liceo Inmaculada Concepción	45
4.2.2 Análisis de Tipo de Cultura Organizacional Actual del Liceo Bicentenario de Cauquenes y Liceo Inmaculada Concepción	49
4.2.3 Análisis de Cultura Organizacional en su situación Actual y Deseada del Liceo Bicentenario de Cauquenes	53
4.2.4 Análisis de Cultura Organizacional en su situación Actual y Deseada del Liceo Inmaculada Concepción	55
4.2.5 Comparación de Cultura Organizacional en situación Actual y Deseada del Liceo 1 y 2	57
4.3 Análisis del Liderazgo Directivo por Dimensiones del Liceo Bicentenario y Liceo Inmaculada Concepción	58
4.3.1 Análisis de los Tipos de Liderazgo Directivo del Liceo Bicentenario y Liceo Inmaculada Concepción	64
4.4 Análisis Comparativo entre Establecimientos: Cultura y Liderazgo Directivo	66
4.5 Relación entre Cultura Organizacional y Liderazgo Directivo	68
4.6 Detección factores críticos y propuesta de fortalecimiento del liderazgo y la cultura en cada establecimiento	70
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>72</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>78</b>
<b>Anexos</b>	<b>80</b>
Anexo N° 1 Ficha Educativa Liceo Inmaculada Concepción	80
Anexo N° 2 Ficha Educativa Liceo Bicentenario de Cauquenes	81
Anexo N° 3 Resultados Categoría de Desempeño 2018	83
Anexo N° 4 Cuestionario Cultura Organizacional	84
Anexo N° 5 Cuestionario Estilos de Liderazgo	86

## Índice de Tablas

---

		Páginas
Tabla N° 1	Criterios de búsqueda en la revisión sistemática	16
Tabla N° 2	Liceos de la comuna de Cauquenes	36
Tabla N° 3	Descripción de la muestra	37
Tabla N° 4	Variables cultura organizacional	38
Tabla N° 5	Variables liderazgo	39
Tabla N° 6	Descripciones de Tipos de Liderazgo, sub escalas, ítems	41
Tabla N° 7	Resultados Confiabilidad Organizational Culture Assessment Instrument	41
Tabla N° 8	Resultados Confiabilidad Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire	42
Tabla N° 9	Resultados Medias de Dimensión Características Dominantes	45
Tabla N° 10	Resultados Medias de Dimensión Liderazgo Organizacional	45
Tabla N° 11	Resultados Medias de Dimensión Gestión de Empleados	46
Tabla N° 12	Resultados Medias de Dimensión Cohesión Organizacional	46
Tabla N° 13	Resultados Medias de Dimensión Énfasis Estratégico	47
Tabla N° 14	Resultados Medias de Dimensión Criterios de Éxito	48
Tabla N° 15	Resultados Cultura Organizacional “Cultura Clan”	49
Tabla N° 16	Resultados Tipos Cultura Organizacional “Cultura Adhocrática”	50
Tabla N° 17	Resultados Tipos Cultura Organizacional “Cultura de Mercado”	50
Tabla N° 18	Resultados Tipos Cultura Organizacional “Cultura Jerárquica”	51
Tabla N° 19	Resumen Tipos de Cultura Escenario Actual y Deseado Liceo 1	53
Tabla N° 20	Estadísticos Muestras relacionadas Cultura Actual y Deseada Liceo 1	54
Tabla N° 21	Prueba de Muestras relacionadas Liceo 1	54
Tabla N° 22	Resumen Tipos de Cultura Escenario Actual y Deseado Liceo 2	55
Tabla N° 23	Estadísticos Muestras relacionadas Cultura Actual y Deseada Liceo 2	56
Tabla N° 24	Prueba de Muestras relacionadas Liceo 2	56
Tabla N° 25	Comparacion de medias cultura Actual y Deseada ambos liceos	57
Tabla N° 26	T. Student para los ámbitos de Cultura Organizacional escenario Actual y Deseada ambos liceos	57
Tabla N° 27	Resultados Medias de Dimensión Influencia Idealizada Atribuida	58

Tabla N° 28	Resultados Medias de Dimensión Influencia Idealizada Conductual	59
Tabla N° 29	Resultados Medias de Dimensión Motivación Inspiracional	59
Tabla N° 30	Resultados Medias de Dimensión Estimulación Intelectual	60
Tabla N° 31	Resultados Medias de Dimensión Consideración Individualizada	60
Tabla N° 32	Resultados Medias de Dimensión Recompensa Contingente	61
Tabla N° 33	Resultados Medias de Dimensión Dirección por excepción activa	61
Tabla N° 34	Resultados Medias de Dimensión Director por excepción pasiva	62
Tabla N° 35	Resultados Medias de Dimensión Laissez – faire	62
Tabla N° 36	Resultados Medias de Dimensión Satisfacción	63
Tabla N° 37	Resultados Medias de Dimensión Efectividad	63
Tabla N° 38	Resultados Medias de Dimensión Esfuerzo Extra	64
Tabla N° 39	Resultados Tipos de Liderazgo Liceo Bicentenario	64
Tabla N° 40	Resultados Tipos de Liderazgo Liceo Inmaculada Concepción	64
Tabla N° 41	T-Student para las dimensiones de Liderazgo Directivo del Liceo Bicentenario de Cauquenes y Liceo Inmaculada Concepción	66
Tabla N° 42	T-Student para las dimensiones de Liderazgo Directivo del Liceo 1 y 2	67
Tabla N° 43	Correlaciones entre Cultura Organizacional y Liderazgo Directivo en Liceo Bicentenario	68
Tabla N° 44	Correlaciones entre Cultura Organizacional y Liderazgo Directivo en Liceo Inmaculada Concepción	69

## Índice de Gráficos

---

	Página
Gráfico N° 1 Dimensiones Cultura Organizacional de Liceos	48
Gráfico N° 2 Tipos de Cultura Liceo Bicentenario y Liceo Inmaculada Concepción	52
Gráfico N° 3 Escenario Actual y deseado Liceo Bicentenario	53
Gráfico N° 4 Escenario Actual y deseado Liceo Inmaculada Concepción	54
Gráfico N° 5 Tipos de Liderazgos de Liceos Bicentenario y Liceo Inmaculada Concepción	65

## Índice de Figuras

---

	Página
Figura N° 1 Modelo de Valores en Competencia	21
Figura N° 2 Modelo del impacto directivo - educativo	28
Figura N° 3 Evolución de los modelos Teóricos de Liderazgo	29
Figura N° 4 Factores del Modelo del Rango Total Bass y Avolio (1994)	30
Figura N° 5 Causa – efecto del líder en la organización.	33

## Resumen

---

El trabajo de investigación tiene como propósito analizar y comparar la cultura organizacional y su vinculación con los estilos de liderazgo, percibidos por los docentes en establecimientos de alto rendimiento de la comuna de Cauquenes, de distinta dependencia, identificando factores críticos y proponiendo estrategias de mejora en estos ámbitos. Se utilizó como criterio de selección de los establecimientos las Categorías de Desempeño de la Agencia de la Calidad. La metodología utilizada fue cuantitativa de tipo exploratorio-descriptivo transeccional, haciendo un análisis comparativo entre estas dos instituciones, las cuales arrojaron distintos tipos de cultura, por un lado el Liceo 1 presentó una cultura de Mercado y el Liceo 2 presentó una cultura de Clan. Sin embargo, coinciden en sus resultados con el tipo de Liderazgo. Se contó con una población de al menos 60 docentes en total, los que respondieron el cuestionario de cultura organizacional de Cameron y Quinn, adaptado al español por Cerpa (2018) y la escala de estilos de liderazgo de Bass y Avolio, adaptada al contexto chileno por Vega y Zavala (2004). El análisis de datos se realizará con el software SPSS, para el cálculo de medidas de tendencia central, dispersión, correlación de datos, y test de diferencia de medias.

## Introducción

---

El presente Trabajo de Graduación es una investigación realizada para obtener el grado académico de Magíster en Política y Gestión Educacional, dictado por el Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional, de la Universidad de Talca.

Esta investigación lleva como título: Análisis de la cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo en dos establecimientos de Alto Rendimiento de la comuna de Cauquenes. Siendo el problema que aborda, la falta de investigación y conocimiento, por parte de las unidades educativas de alto rendimiento y de los directivos de éstas, sobre su tipo de cultura organizacional que los identifica y sobre el tipo de liderazgo que ejerce el director o directora, sobre los docentes. Por ende, desconocen que su cultura organizacional puede llegar a ser el agente más importante para el éxito de su organización, generando motivación, responsabilidad y lealtad de acuerdo a lo impartido por su líder.

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

En el primer capítulo, se plantea de forma general la problematización del Trabajo de Grado, la delimitación del tema a investigar, se argumenta acerca de la elección y fundamentación de éste, la formulación de los objetivos que se espera alcanzar, planteando el objetivo general, sus objetivos específicos y las preguntas de investigación.

En el segundo capítulo, se presenta la revisión de la literatura que le da fundamento al tema de investigación, en éste se expone la búsqueda sistemática realizada en la biblioteca electrónica de artículos e investigaciones ScIELO. Posteriormente, se exponen los resultados del concepto de cultura organizacional, los modelos teóricos de Cultura Organizacional, los modelos de valores en competencias, el Cuestionario OCAI de Cameron y Quinn y el impacto de la cultura organizacional sobre resultados en educación. Luego, se describe el concepto de Liderazgo Educativo, modelos teóricos de liderazgo, la Teoría Liderazgo de Rango Total de Bass y Avolio, el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) y la vinculación de Cultura Organizacional con Liderazgo educativo.

En el tercer capítulo, se muestra cómo fue construida esta investigación, exponiéndose acerca de la forma en que se desarrolla la investigación, su tipo y diseño, describiendo el marco contextual de la investigación, la relación del problema y la opción metodológica, se describe la muestra, las características de los instrumentos diseñados para percibir el tipo de cultura organizacional y de liderazgo de las dos unidades educativas y las fases de validez y confiabilidad.

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

Finalmente, en el quinto capítulo, se exponen las principales conclusiones y los resultados vinculados a los objetivos propuestos, se exponen los principales aportes de la investigación sobre la relación del tipo de cultura organizacional y liderazgo, además de las recomendaciones para los establecimientos y para los próximos estudios que se realicen en éstos ámbitos.

## Capítulo I: Problemática y Objetivos

---

Por medio de esta investigación, se buscó identificar de qué manera la cultura organizacional y el liderazgo, influyen en los resultados de dos establecimientos de educación media de la comuna de Cauquenes, los cuales están categorizados por su nivel de desempeño Alto, pese a no tener la misma dependencia en su gestión administrativa.

### 1. Problema que aborda la investigación

La educación es una relación social altamente compleja, duradera y que involucra el uso de conocimientos avanzados en sus docentes y una alta cohesión en su organización para obtener buenos resultados. Debido a esto, hoy en día, resulta fundamental concebir una cultura organizacional que permita establecer que el centro educativo es una organización de profesionales en la que la tarea docente no se debe limitar a la sala de clases con los alumnos, si no que se debe entender, que el docente pertenece al centro educativo, así como sus colegas y miembros de la comunidad educativa y que su participación es indispensable para la obtención de logros y concreción de objetivos, dentro del sistema educativo.

Pieza clave del sistema educativo es la gestión, que complementa al ejercicio del liderazgo, y como lo destaca el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015) se “ocupa de hacer frente a la complejidad propia de los procesos organizacionales, su sinergia y sostenibilidad” (p. 11), por lo que los equipos directivos tienen la misión de asegurar las condiciones organizacionales necesarias para que los procesos pedagógicos e institucionales se lleven de forma adecuada, estableciendo así una “infraestructura” organizacional apropiada.

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

Sin embargo, pese a las directrices entregadas por el Ministerio de Educación de nuestro país, sobre el liderazgo y el impacto en la cultura organizacional sobre los buenos resultados en el proceso de enseñanza – aprendizaje, un porcentaje de establecimientos hoy en día, continúan como instituciones débilmente articuladas y las prácticas docentes siguen siendo individualistas y desmotivadoras. Así lo demuestran las cifras de resultados entregadas por la Agencia de la Calidad de la Educación (2018), categorizando en Educación Básica, de los 633 colegios clasificados en Insuficiente en la primera categoría en régimen (2016), hay 218

que aún se mantienen en esta categoría. Por otro lado, en Educación Media, de los 338 colegios clasificados en Insuficiente en la primera categoría en régimen (2017), hay 195 que aún se mantienen en esta situación.

En estos establecimientos se observa falta de liderazgo, errores en la conducción de sus escuelas y equipos directivos que cambian con frecuencia, lo que no permite dar continuidad a la labor del establecimiento. Al mismo tiempo, en cuanto a la gestión pedagógica, se verifica flexibilidad en la revisión de las planificaciones por parte de los equipos técnicos pedagógicos, escasez de horas no lectivas que entorpecen la reflexión conjunta y la coordinación entre docentes, situación que afecta el aprendizaje de los estudiantes e impacta en la motivación e involucramiento de los docentes.

Debido a esto, es fundamental atender y superar estas barreras a la mejora para que los establecimientos que no han podido salir de la categoría insuficiente o aquellos que mantengan sus bajos resultados, puedan garantizar el aprendizaje de sus estudiantes en un futuro próximo. Por lo tanto, si la clave de la mejora parece estar en una cultura organizacional cohesionada y potenciar el liderazgo educativo, se deben identificar las áreas o dimensiones específicas a mejorar en éstos ámbitos para tener buenos resultados. Pero, ¿qué instrumentos se pueden utilizar para identificar la cultura organizacional y el tipo de liderazgo de una escuela o liceo?, ¿existen actualmente en Chile?, ¿por qué se desconocen estudios acerca del diagnóstico y análisis de estos factores en la educación chilena?.

Para afrontar el desconocimiento sobre éstas áreas tan influyentes en el buen desempeño de un establecimiento educativo, esta investigación exploratoria abordó estas problemáticas en dos establecimientos de alto rendimiento, detallando dos instrumentos validados en las áreas de cultura organizacional y de liderazgo directivo, analizando la relación entre ambas áreas y por establecimiento, comparando sus resultados e identificando factores críticos, para posteriormente proponer estrategias de mejora en los ámbitos de cultura organizacional y estilos de liderazgo directivo en los establecimientos de educación media seleccionados.

En términos prácticos, este estudio pretende conocer la situación actual de ambos establecimientos en cuanto a su cultura organizacional y liderazgo directivo, relacionándolo con sus buenos resultados educativos. Se pretende que a partir de la información recogida, se contribuya directamente en los establecimientos educativos, proponiendo estrategias de mejora que contribuyan a la calidad y éxito de sus proyectos, contribuyendo además al conocimiento académico sobre cultura organizacional y liderazgo educativo con la difusión de los ejemplos de éstos liceos de alto rendimiento de la comuna.

## **1.2. Preguntas de Investigación**

En esta investigación el trabajo del director o líder educativo en el desarrollo o fortalecimiento de su cultura organizacional, cumple un rol esencial, en donde conjuga variadas habilidades en torno a su liderazgo para conseguir éxito escolar y la mejora continua de sus establecimientos. Debido a la problemática de que no existen estudios y evidencia suficiente para comprender con exactitud la vinculación de éstos ámbitos evaluados, se proponen las siguientes interrogantes:

- ¿Qué tipo de Cultura Organizacional y de Liderazgo educativo predomina en estos dos establecimientos de alto rendimiento?,
- ¿Cuáles son las principales semejanzas y diferencias respectivamente de los establecimientos respecto a los ámbitos evaluados?,
- ¿Cuáles son los factores críticos que se detectan en los establecimientos de alto rendimiento?

## **1.3. Objetivos**

### **Objetivo General:**

Analizar y comparar los principales rasgos de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo, percibidos por los docentes de dos establecimientos de distinta dependencia de la comuna de Cauquenes, identificando factores críticos y proponiendo estrategias de mejora en estos ámbitos.

### **Objetivos Específicos:**

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

## Capítulo II: Revisión de la Literatura

---

### 2.1 Metodología de revisión sistemática

En base a lo señalado por Sánchez (2010), la revisión sistemática es un tipo de investigación científica, mediante la cual se revisa la literatura científica sobre un tópico partiendo de una pregunta formulada de forma clara y objetiva, utilizando métodos sistemáticos y explícitos para localizar, seleccionar y valorar críticamente las investigaciones relevantes a dicha pregunta y aplicando protocolos sistemáticos para la recogida de datos e información de dichas investigaciones, con el objetivo de alcanzar conclusiones válidas y objetivas sobre qué es lo que dicen las evidencias o estudios recientes sobre dicho tópico.

Para efectos de esta investigación, la revisión sistemática se realizó mediante la biblioteca científica sCielo, ya que es una biblioteca electrónica que incluye, una colección seleccionada de revistas científicas, en todas las áreas del conocimiento y tiene por objetivo desarrollar una metodología común para la preparación, almacenamiento, disseminación y evaluación de la literatura científica en formato electrónico.

El proceso de búsqueda se debe realizar identificando conceptos claves que se espera encontrar en los artículos que están disponibles en el sistema sCielo. Normalmente se debe realizar un proceso en varios niveles y luego filtrar por tipos de documentos. Posterior a esto, se pueden obtener reportes de las publicaciones seleccionadas, mediante gráficos o archivos Excel, sobre artículos publicados por año, artículos por área temática, por revistas, etc., elaborando de esta forma informes de búsqueda. Sin embargo, tras la búsqueda se evidencia la escasa investigación realizada en relación a estos temas y sobre todo en el área educación.

**Tabla N° 1: Criterios de búsqueda en la revisión sistemática**

Ámbito de investigación	Criterios de búsqueda	N° de documentos	Seleccionados	Autores
<b>Cultura organizacional</b>	“Cultura Organizacional” AND “revisión”	44	6	Hernández (2008) Godston (2007) García et al, (2012)
	“Cultura Organizacional AND Cameron y Quinn”	5	2	Hernández et al,, (2012) Cerpa (2018)
	“Cultura Organizacional AND Cameron y Quinn AND educación”	0	0	Cameron y Quinr (2011) Cameron y Quinr (2006)
	“Modelo de Valores en Competencias” AND “Educación”	5	4	Sepúlveda (2004)

<b>Liderazgo</b>	“Liderazgo educacional”	22	6	Maureira, Moforte González (2014)
	“Modelos teóricos de Liderazgo” AND “Bass y Avolio”	1	1	Levacic (2005) Vega y Zabal (2004)
	“Teoría Rango Total”	9	4	Bass y Avolio (1995) Yulk (2008)
	“Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)”	1	1	Hellriegel y Slocum (2009) Leithwood (2008)
	“Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)”	18	1	Serrano y Portalanza (2014).

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Durante la búsqueda es fundamental establecer criterios de inclusión / exclusión para los artículos que se deben seleccionar para la revisión de la literatura. Los criterios para seleccionar fueron:

- Textos desde el año 2000 en adelante
- Documentos con definición conceptual relevante a los criterios de búsqueda
- Documentos teóricos sobre los ámbitos, seleccionar textos de aplicación
- Sólo artículos relacionados con educación y sólo textos de aplicación en educación

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 desarrollo de una organización, está determinado por la cultura que se despliega y observa al interior de una institución, ya sea en el área empresarial, en el área de salud, de educación, entre otras. La organización es la que define la forma de actuar propia de la institución, sus principios, valores y normas. Esto, es lo que le da identidad a un grupo de personas, lo cual se ve reflejado en la calidad de su trabajo, en las actitudes, normas y creencias que guía su comportamiento.

La cultura, por lo tanto se refleja en las cosas que constantemente se realizan y surgen de lo más íntimo e innato de las personas. Según Robbins (2009) “la cultura organizacional se refiere a cómo perciben los empleados su organización, sus características, no si les gusta o disgusta su cultura. Es decir, cultura es un término descriptivo” (citado por García, Hernández, Vargas y Cuevas, 2012, p.5). 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” (p.12). También, dicho autor señala que una fuerte cultura organizacional puede generar motivación, responsabilidad y lealtad de los empleados a la organización. Por otro

lado, la cultura organizacional implica un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otras; es la reunión de elementos básicos que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización (Goldston, 2007, citado por García, et al., 2012). Las siete características elementales que capturan tal esencia son: a) Innovación (correr riesgos); b) minuciosidad, c) orientación a los resultados, d) orientación a las personas, e) orientación a los equipos, f) agresividad (competitividad) y g) estabilidad. Estas características se presentan continuamente entre rangos de bajo a alto en la organización. Al evaluar ésta nos da como resultado una imagen sobre los sentimientos de comprensión compartida que tienen los miembros, cómo se hacen las cosas y cómo se supone que los integrantes deben comportarse.

La cultura organizacional comprende caracteres de conducta permitidos en las organizaciones aprendidos por los individuos a través de procesos de socialización (Hernández, 2008). Así, por la semejanza de dichos códigos se forman macro-culturas entre las organizaciones con creencias relacionadas por su naturaleza y que son compartidas por los miembros de diversas estructuras. Éstos impactan e influyen todos los aspectos que inciden en la competencia y la cooperación entre las organizaciones. Los sistemas de valores y creencias compartidos por los miembros de diferentes organizaciones que forman una macro-cultura facilitan las relaciones de cooperación y coordinación entre las mismas, favoreciendo la reducción de contradicciones, conflictos y rivalidades.

Así mismo, diversos autores consideran el clima organizacional como las percepciones compartidas por los empleados sobre las prácticas y procedimientos de la empresa o institución, incluyendo qué conductas son esperadas y recompensadas. (McKnight y Webster, 2001, citado por Hernández, Méndez y Contreras, 2012, p. 231).

Cerpa (2018), menciona que la cultura organizacional tiene características vinculadas con los miembros de una organización: No puede existir independientemente de los miembros quienes la crearon ya que esta es producto de las acciones de tales miembros. Otra característica es que es dinámica, esto sucede porque hay un sinfín de mensajes verbales y no verbales que pueden ser enviadas como recibidas. Asimismo, no es estática, está en permanente transformación y es vista como el resultado de interrelaciones individuales y colectivas, simples y complejas; es el proceso vital en el que se encuentra el sentido de orientación, la forma específica de ser y de pertenencia a un grupo social, encontrando así el sentido de la cohesión social (Zaragoza, 2010, citado por Cerpa, 2018).

De las diversas definiciones expuestas, se desprende que el clima organizacional está fundamentado en percepciones colectivas del personal de una organización, con respecto sus variables más visibles e influyentes (como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas) y a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, entre otras). De esta manera, asociándolo al área de la educación, hoy en día, resulta fundamental concebir una cultura organizacional que permita establecer que el centro educativo es una organización de profesionales en la que la tarea docente no se debe limitar a la sala de clases con los alumnos, si no que se debe entender, que el docente pertenece al centro educativo, así como sus colegas y miembros de

la comunidad educativa y que su participación es indispensable para la obtención de logros y concreción de objetivos, dentro del sistema educativo.

### **2.3 Modelos de Cultura Organizacional**

Estudiar la cultura organizacional permite descubrir la forma de lidiar con las dificultades provocadas por el desarrollo de las organizaciones, fuertemente influidas por el avance tecnológico en estos últimos tiempos y por el ritmo de vida en la actualidad. Es por esto, que como lo menciona Sepúlveda (2004), la 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 y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Para visualizar de mejor manera el concepto de cultura organizacional, debemos conocer que existen diversos tipos o modelos de culturas propuestos, desarrollándose en distintas áreas, destacando a su vez, que cada uno de ellos refleja el interior de una organización y su manera de actuar. Para García et al., (2012), “el modelo que un gerente sustenta en una organización está formado generalmente por las suposiciones que éste tiene de las personas. Como los gerentes tienden a actuar según piensan, el modelo subyacente que prevalece en la administración determina el ambiente” (p.13). Es por esto, que los modelos varían de una empresa, organización o institución a otra y también dentro de sus departamentos o sub divisiones.

Se han planteado modelos culturales con el objetivo de hallar tipologías culturales que permitan agrupar patrones comportamentales propios de sus miembros. Para Cantú (2001 citado por Cerpa, 2018, p. 10), la cultura organizacional puede observar a través de patrones comportamentales generales referidos a:

- ✓ Identidad de sus miembros: el grado en que los colaboradores se identifican con la organización.
- ✓ Énfasis de grupo: las actividades laborales son grupales y no individuales.
- ✓ Enfoque hacia las personas: las decisiones administrativas toman en cuenta la repercusión de los resultados que tendrá en los miembros de la organización.
- ✓ El control: uso de reglamentos, políticas y procesos para controlar la conducta de los miembros.
- ✓ Tolerancia al riesgo: es el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores

Para establecer las dimensiones más importantes de la cultura organizacional de cualquier organización, es esencial usar un modelo teórico que enfoque la búsqueda de dimensiones culturales claves. No existe un modelo de cultura perfecto, pero el modelo en que nos basemos debe describir la realidad con la mayor amplitud posible, ser legítimo y que pueda integrar y organizar la mayoría de las dimensiones propuestas.

Existen diversos modelos de la cultura organizacional, uno de los que se destaca es el Modelo de Denison, el cual vincula la cultura organizacional con el rendimiento principal del crecimiento de las ventas, rentabilidad sobre recursos propios, retorno de la inversión, la satisfacción del cliente, innovación, satisfacción del empleado, entre otros. Denison (1996) propone que la cultura es una estructura profunda de la organización, por lo tanto la investigación de este autor se diferencia de otros estudios, ya que se basa en cómo influye la cultura en el desempeño organizacional y se concentra principalmente en los rasgos culturales. Este modelo, se basa en cuatro características culturales o dimensiones que expresan creencias y supuestos que influyen en la conducta, éstas son: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. (Denison, 1991, citado por Cerpa, 2018, p. 11).

A continuación se mencionan algunos modelos de cultura organizacional expuestos por García et al., (2012), los cuales son: Modelo de Orientación Cultural (Nakata, 2009; Hofstede y Hofstede, 2005; Hofstede, 2001), el Modelo Tridimensional de la Cultura (Payne, 2000 y 2001), el Modelo de Schein (Schein, 2010), y el Modelo de los Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2011 y 2006). Este último modelo, es el que cuenta con mayor evidencia empírica y posee mayor sencillez y claridad conceptual, por lo que será el modelo que sostiene la línea investigativa en la evaluación de Cultura Organizacional de los dos establecimientos educacionales.

### **2.3.1 Modelo de los Valores por Competencia de Cameron y Quinn**

El Modelo de Valores por Competencia, fue desarrollado inicialmente 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?; cuando un individuo juzga a una organización como efectiva, ¿qué indicadores tiene en mente? (Cameron y Quinn, 2011).

Según Hernández et al (2012), este modelo recibió su nombre porque los criterios dentro de los cuatro subdominios parecen llevar mensajes contradictorios. Por un lado, los directivos quieren organizaciones adaptables y flexibles, pero también que a la vez sean estables y controladas. Los subdominios parecen ser cuatro perspectivas completamente diferentes, aunque están estrechamente relacionados y entrelazados; están compuestos de componente con una estructura más grande: la efectividad organizacional y directiva. Los subdominios o cuadrantes en el MVC representan los valores subyacentes que se encuentran por encima de los empleados, programas, políticas y organizaciones. Los cuatro subdominios de cultura emergen dependiendo del tipo de organización; por lo tanto, la concepción de Cameron y Quinn (2011) implica clases de organizaciones ligadas a sus respectivas culturas. La mayoría de las empresas e instituciones posee elementos de todas las clases de culturas, pero desarrolla un estilo dominante; esto significa que no se trata de un modelo tipológico, sino topológico.

Este modelo tiene como propósito, el diagnosticar la cultura organizacional y preparar el cambio (Cameron y Quinn, 2006), permitiendo establecer la manera en cómo piensan, actúan

y procesan la información las personas al interior de la organización en términos de valores y premisas fundamentales. Como ya se comentó, el modelo se establece en dos dimensiones que a manera de ejes cartesianos se cruzan formando cuatro cuadrantes con sus respectivos ideales de cultura que se explicarán brevemente.

1. La primera dimensión (eje horizontal), contrapone la estrategia de orientación interna que tiene la organización (interna, a corto plazo y actividades simples) a la estrategia de orientación externa (externa, a largo plazo y de actividades orientadas al logro de objetivos).

2. 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 predictibilidad. 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 o comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y precisan de ella.

Las relaciones entre ambas dimensiones (y los cuadrantes resultantes), se presentan en la figura 1.

**Figura N°1. Modelo de Valores en Competencia**



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

García et al (2012), describe en base a la figura expuesta anteriormente que:

La cultura de clan tiene orientación interna y control flexible, por lo que se caracteriza por valores y objetivos compartidos, participación, desarrollo de los individuos, sentido de grupo, funcionamiento mediante trabajo en equipo, normas de lealtad y consenso. Por otro lado, la cultura jerárquica la describe este autor con orientación interna y control estable, se basa en reglas, especialización, impersonalidad,

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

Las principales características de cada uno de los tipos de cultura dominantes en este modelo son las siguientes:

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

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

**b) Ad-Hoc (Adhocrática o ausencia de la jerarquía):** Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo, además se indica que lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito colectivo significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto. (Sepúlveda, 2004).

Este tipo de organización y la cultura asociada surgieron como consecuencia de la transición de la era industrial a la era de la información. Es resultado del rápido decrecimiento de la vida de los conceptos, productos y servicios. Una de sus premisas fundamentales es que las iniciativas innovadoras y pioneras conducen al éxito. Asimismo, “las organizaciones están principalmente en el negocio de desarrollar nuevos productos y servicios, y preparándose

para el futuro” (Cameron y Quinn, 2011, p. 43). Una meta esencial de la organización adhocrática es crear adaptabilidad, flexibilidad y creatividad para combatir la incertidumbre, la ambigüedad y la carga excesiva de información, típicas del mundo globalizado. El éxito se define en función de generar productos y servicios únicos y originales (Hernández, et al 2012).

**c) Jerarquizada:** Sepúlveda (2004), describe que la organización jerarquizada, es un lugar estructurado y reglamentario para trabajar, ya que los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer día a día. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. Menciona además, que la preocupación fundamental de la dirección de la organización está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la institución con altos niveles de control, por lo que el éxito se define en términos de planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

Cameron y Quinn (2011) fundamentan esta clase de cultura en los atributos clásicos de la burocracia de Max Weber (reglas, especialización, jerarquía, propiedad separada, impersonalidad y responsabilidad). Tales características fueron adoptadas por empresas e instituciones cuyo mayor reto fue generar eficiencia, confiabilidad, flujos planos, resultados predecibles. Las líneas claras en la toma de decisiones, la autoridad, las reglas estandarizadas y los procedimientos, así como el control y los mecanismos de responsabilidad fueron considerados como las llaves del éxito para este tipo de organización.

**d) Mercado:** Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus integrantes están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización (Sepúlveda, 2004).

Constituye otra forma de organización surgida al final de los años sesenta, conforme las compañías enfrentaron nuevos retos (Cameron y Quinn, 2011). Su diseño es referido como una forma de mercado; sin embargo, el término mercado, se refiere a un tipo de organización que funciona como mercado en sí misma, la cual está orientada hacia el ambiente externo en lugar de centrarse en los asuntos internos. El éxito es definido en términos de participación y penetración del mercado; dejar atrás a la competencia y el liderazgo en el mercado resulta vital. El modelo, además de especificar diseños organizacionales, culturas y valores, ordena los atributos de las organizaciones; debido a que fue formulado sobre la base de las premisas fundamentales acerca de cómo trabajan y son dirigidas las empresas e instituciones.

Se ha descubierto que la mayoría de las organizaciones tienen una mezcla de todas las culturas pero predominará una, la que logre expresar los valores fundamentales que comparten la mayoría de sus miembros. Más del 80% de decenas de organizaciones que se han estudiado, se han caracterizado por una o más de éstos tipos de cultura identificadas por el MVC (Cameron y Quinn, 2006, citados por García et al., 2012). Dentro de ella se pueden formar subculturas las cuales tienden a desarrollarse en organizaciones grandes para reflejar problemas o experiencias comunes que hay en una misma área (Hoffman y Jones, 2005, citados por Cerpa, 2018). Las subculturas son aquellas subunidades culturales que carecen de autonomía para existir como independientes y que anidan dentro de las culturas organizacionales.

Por lo tanto, la virtud del MVC es que consecuentemente pueden considerarse diferentes variables del clima organizacional que reflejan los elementos de la cultura organizacional (los cuadrantes dentro del modelo), contextualizándolo y justificando la selección de ciertas dimensiones para su medición (la elección de variables es considerablemente racional); esto permite clarificar un nivel de teoría, de medida y de análisis para tal clima.

Con el fin de diagnosticar la cultura organizacional dentro del MVC suele utilizarse el cuestionario denominado Instrumento de evaluación de la cultura organizacional (OCAI, por sus siglas en inglés (Cameron y Quinn, 2011), pero es una herramienta que mide en particular la mezcla de valores en las culturas actual (la que posee la organización) y preferida (la deseada por los miembros de la organización); en este sentido, la investigación analizó la cultura organizacional de dos organizaciones educacionales.

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

Para llevar a cabo la primera parte de esta investigación, se utilizó como herramienta de evaluación la adaptación en español del instrumento denominado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de los autores Cameron y Quinn (1999). El instrumento en mención tiene como base teórica el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999), este modelo explica cuatro tipos de cultura: Clan, Adhocrática, Burocrática y de Mercado.

De acuerdo a lo señalado por Cerpa (2018), el OCAI es un instrumento estandarizado desarrollado para la medición y diagnóstico de la Cultura Organizacional dirigida a cualquier persona que se encuentre trabajando en algún tipo de organización. Su aplicación, puede darse de manera grupal o individual y se realiza de manera sencilla, rápida y es de fácil comprensión, ya que cuenta con 24 ítems y 6 dimensiones, las cuales son: Características Dominantes, Liderazgo organizacional, Gestión de Empleados, Cohesión organizacional, Énfasis Estratégico y Criterios de Éxito.

Para efectos de esta investigación, se utilizó el Cuestionario adaptado del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en su versión al español, con traducción original enviada por el autor, aplicado recientemente por la Psicóloga Jimena Cerpa en el año 2018, en un estudio de la Universidad de Lima de la carrera de Psicología, titulado “Propiedades

psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en colaboradores de Lima Metropolitana”, aplicado a trabajadores que laboran en distintas empresas privadas y públicas en Lima Metropolitana de diferentes rubros.

La principal modificación que se realizó del Cuestionario OCAI en su versión al español, consistió que la versión original maneja una escala de medida ipsativa, por lo que la aplicación consiste en dividir 100 puntos entre las opciones dadas por dimensión, en función al grado en que cada ítem es similar a su organización. La idea principal es dar un mayor número de puntos a la alternativa que más se asemeja a su organización, determinando de ésta manera cuál es la cultura organizacional predominante de la organización en estudio. Sin embargo, Cerpa (2018), modificó la escala de medida ipsativa para dar paso a la escala Likert, en el cual los encuestados debían asignar una puntuación del 1 (Muy en desacuerdo) al 5 (Muy de acuerdo) para cada ítem. Esto se realizó por temas de practicidad, ya que es una de las escalas más utilizadas para calificar instrumentos en el ámbito organizacional.

De acuerdo a la metodología propuesta en Cameron y Quinn (1999), en rigor deberían existir dos cuestionarios separados, diferenciándose únicamente en que el primero de ellos describe solamente la situación cultural actual y el segundo se enfoca a la situación ideal o preferida. Sin embargo, en la versión adaptada de Cerpa (2018), se agregó una columna al costado de la evaluación de la cultura Actual, para puntuar la cultura Deseada, eso se hizo para una mejor visualización de los ítems y se pueda llegar a comparar mejor las diferencias entre ambas opciones.

## **2.4 Importancia de la cultura en una institución educativa**

La importancia de la cultura en una institución educativa radica en entender la complicada realidad social de la institución con el fin de llegar a una reflexión. Respecto a esto, García et al., (2012), destacaron que tal perspectiva representa a la cultura de una organización en forma holística y la considera intangible y difícil de cambiar. Representativo de este enfoque es el estudio de Clark (1972) sobre la existencia de estudios organizacionales en instituciones de educación superior y encontró en el análisis de varias universidades estadounidenses que las tradiciones están fuertemente personificadas en los componentes de la organización y afectan su desarrollo. Concluyó que el estudio de las narrativas y los lazos en los sistemas formales de las instituciones de educación superior llevan a un mejor entendimiento de sus capacidades fundamentales para mejorar la vida de sus participantes. (Clark, 1972, citado por García et al., 2012).

Existe el ejemplo de un estudio empírico sobre la eficacia de la escuela (Mortimore, Sammons, Stoll, Lewis y Ecob, 1989), el cual involucró a 2000 estudiantes en 50 escuelas e incluyeron la cultura organizacional como factor decisivo en la eficacia escolar. Otro ejemplo es el de Wrigley (2007), que analizó la eficacia escolar y mejora de la escuela, también considera la cultura organizacional como factor determinante de ambos resultados organizacionales (Wrigley, 2007, citado por García et al., 2012). Por lo tanto, se revela que la cultura organizacional es uno de los aspectos determinantes de la eficacia de las instituciones educativas.

Dentro de las investigaciones encontradas en el área de educación por Cerpa (2018), destaca que se realizó un estudio en el departamento de Puno cuyo propósito era conocer la cultura subyacente que motiva e impulsa el comportamiento de los docentes. Los principales hallazgos encontrados muestran que las variables de “cultura” y “desarrollo universitario” se encuentran asociadas y que el conocimiento de la cultura organizacional permitirá conocer mejor y contribuirá al desarrollo universitario expresado en valores positivos con relación a la identidad, compromiso social, profesionalismo y laboriosidad de los docentes; y por el lado contrario, la falta de responsabilidad y ambigüedad en el compañerismo. Estos hallazgos nos permiten comprender que el concepto de cultura organizacional es transversal a las organizaciones y también se puede medir a un nivel educativo (Vargas, 2009, citado por Cerpa, 2018).

## **2.5 Liderazgo**

Yukl (2008) se refieren al liderazgo como el proceso de influir en otros (grupos o individuos) para facilitar el logro de objetivos alineados a lo que la organización desea obtener. Por otro lado, Hellriegel y Slocum (2009) proponen una definición distinta mostrando una evolución del término. Ellos definen liderazgo como un proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir a terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros.

Leithwood (2008), expone que llegar a definir el concepto de liderazgo, es muy complicado. Es por esto, que propone una concepción amplia y funcional que incorpora los siguientes conceptos:

- El liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales: en todo ámbito los líderes están insertos en relaciones y organizaciones sociales y su propósito es realizar algo para un grupo.
- El liderazgo implica un propósito y una dirección: Los líderes proponen y persiguen metas con claridad y responden por su cumplimiento y en algunos casos, les corresponde desarrollar y promover metas grupales.
- El liderazgo es un proceso de influencia: Los líderes tienen un efecto directo en las principales metas colectivas de la organización o grupo de trabajo que lidera, pero generalmente, debe influenciar los pensamientos y el actuar de las otras personas, otorgar las condiciones necesarias para que sean efectivos.
- El liderazgo es una función: El liderazgo comprende un conjunto de funciones no necesariamente relacionadas con una designación formal, por lo que personas en diferentes roles pueden ejercer labores de liderazgo.

- El liderazgo es contextual y contingente: Diversos autores sugieren que el liderazgo se practica de acuerdo a las características de la organización social, metas propuestas, personal involucrado, recursos y plazos, además de las características propias del líder. Es por esto, que no existe fórmula universal para un liderazgo efectivo.

A pesar de no haber un consenso claro para definir este constructo, es posible observar que la mayor parte de teorías de liderazgo comparten algunos elementos. En primera instancia, es un proceso dinámico en el cual el líder afecta y es afectado por sus seguidores. En segunda instancia, implica influenciar a un grupo o colectivo como condición exclusiva. En tercera instancia, ocurre en un contexto grupal pues le da el sentido de fenómeno social y no individual. Y en última instancia, involucra el logro de objetivos y metas que involucran a todos sus seguidores.

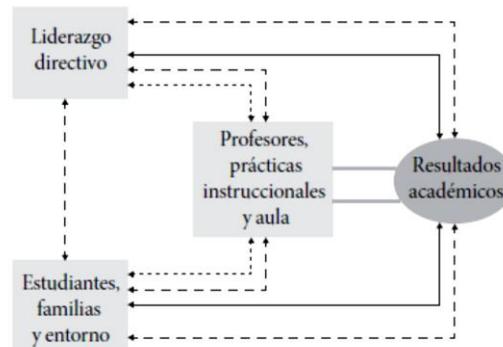
## **2.6 Liderazgo en Educación**

Leithwood (2019), enfatiza que el liderazgo escolar es actualmente objeto de una atención sin precedentes, pues la agenda de la reforma educacional, parece haber captado que el rol del líder, es en sí mismo, una importante meta para la reforma y al mismo tiempo, un vehículo para que otras cosas sucedan. Por lo que 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 de políticas educacionales. No obstante, el liderazgo ha sido generalmente comprendido en asociación al liderazgo directivo, es por esto, que en este apartado se caracteriza dicho enfoque de liderazgo y se profundiza sobre sus diferentes interpretaciones.

Los procesos que intervienen en la mejora escolar son de origen diverso y múltiple, por lo que hay algunos que por su transversalidad y consistencia se tornan clave para la una unidad educativa exitosa. Uno de estos es el liderazgo educativo. En efecto, los estudios de Harris (2012), citado por Maureira, Mofarte y González (2014), dejan de manifiesto que el liderazgo educativo constituye un factor estratégico de mejora e innovación escolar, e identifican al liderazgo directivo como la base para mejorar el funcionamiento y resultados.

En el caso de Chile, el fortalecimiento del liderazgo directivo es prioridad en leyes e instrumentos porque se considera un factor de mejora escolar, por lo que la ley 20.501 de calidad y equidad, precisa mayores cualificaciones (formación de directores de excelencia) y atribuciones para los directores (evaluación docente y despido del 5 por ciento de estos) (Maureira et al. 2014). Tales normativas tienen como referencias teóricas el modelo de impacto de interacciones múltiples y recíprocas de Levacic (2005) en torno al liderazgo directivo. Dicho modelo se representa a través de la siguiente figura N° 2:

**Figura N° 2: Modelo del impacto directivo - educativo**



Fuente: Levacic, 2005, citado por Maureira, 2014.

Las líneas segmentadas indican una relación recíproca hipotetizada, no comprobada, entre los cuatro constructos del modelo de impacto del liderazgo directivo. En cambio, las líneas continuas representan una relación consistente de causa y efecto (Maureira et al., 2014). Es por esto, que una de las principales claves de un director, es “manejar las emociones en la escuela, ya que las condiciones laborales de los profesores afectan su motivación, lo que influye directamente en las prácticas en el aula” (Leithwood, 2009, citado por Cancino y Vera, 2017, p. 28). Debido a esto, es que lo que pasa en las escuelas, dependerá principalmente del estado anímico de los docentes; si perciben apoyo y se comprometen con la escuela, habría efectos positivos en su trabajo en el aula y en los logros de sus estudiantes. En consecuencia, la motivación y control de emociones de los profesores debería ser parte del entrenamiento que reciben los directores, como líderes educativos.

Del mismo modo, Revees (2010), citado por Maureira et al. (2014), señala que el liderazgo directivo y un buen clima escolar, son factores que generan condiciones muy favorables para alcanzar buenos resultados, destacando que en las escuelas exitosas existe una fuerte integración de los apoderados, un proyecto educativo claro, compartido y trabajado por todos, un trabajo cercano con el sostenedor del establecimiento, 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.

Por consiguiente, Gairín y Rodríguez (2011), señalan que el liderazgo es uno de los condicionantes más importantes de la creación y gestión del conocimiento, ya que determina tanto su creación inicial como su desarrollo, dependiendo de cómo se haga la gestión del proceso de cambio en las organizaciones. Ambos autores, proponen que la creación y gestión del conocimiento requiere líderes con un amplio y diverso conjunto de competencias y atributos personales y profesionales, el apoyo del equipo directivo resulta fundamental si queremos que el proyecto que se inicie y que afecte a la totalidad de la organización tenga alguna posibilidad de éxito.

Maureira et al. (2004), menciona que en Chile, la revisión sobre liderazgo educativo y desempeño escolar de las organizaciones educativas, realizada por Horn y Marfan (2010), identifica tres pilares del liderazgo: “el pilar técnico, relacionado con la experticia pedagógica

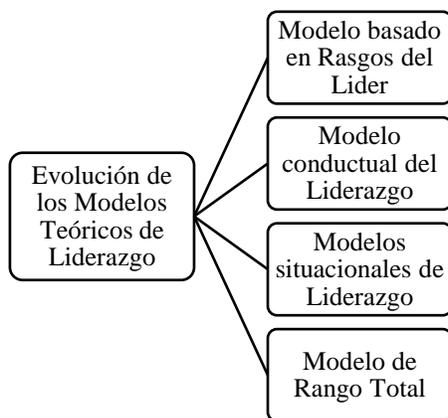
del director; el pilar de manejo emocional y situacional, asociado a la capacidad para motivar, trabajar en equipo y velar por un buen clima; y el pilar organizacional, asociado a facilitar condiciones para que los docentes puedan realizar un buen trabajo” (p.138).

Así mismo, Maureira et al. (2004), citando a Muñoz (2012), destaca que existe concordancia en que “el liderazgo de la dirección escolar es un factor clave de mejora, desarrollo e innovación escolar” (p.138). Por lo que se concluye que, existe concordancia en que el liderazgo de la dirección escolar es un factor clave de mejora, desarrollo e innovación escolar. No obstante, al profundizar el análisis en la detección de un liderazgo efectivo para el aprendizaje se observa que concurren en estos otros actores clave de la comunidad escolar.

### 2.7 Modelo del liderazgo de Rango Total

El estudio de liderazgo ha evolucionado desde los modelos más estáticos basados en los rasgos de los líderes hacia modelos situacionales. A continuación se presentan los modelos que han cobrado mayor relevancia en el campo organizacional (ver figura n° 3).

**Figura N° 3. Evolución de los modelos Teóricos de Liderazgo**



Fuente: Chávez, J., Cigüeñas, M., y Martensen R. (2016).

Tras la evolución de los modelos teóricos de Liderazgo, se evidencia que uno de los modelos más recientes, es la teoría del Rango Total, la cual ha sufrido diversos cambios a partir de su conceptualización original en 1985. En un comienzo, incluía una estructura de seis conceptos de liderazgo, a saber: Carisma/Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Recompensa Contingente, Dirección por Excepción, y Laissez-Faire. Este modelo fusionaba el Carisma o Influencia Idealizada, y la Motivación Inspiracional en un solo concepto, Carisma/Inspiracional (Bass, 2000, citado por Vega y Zabala, 2004).

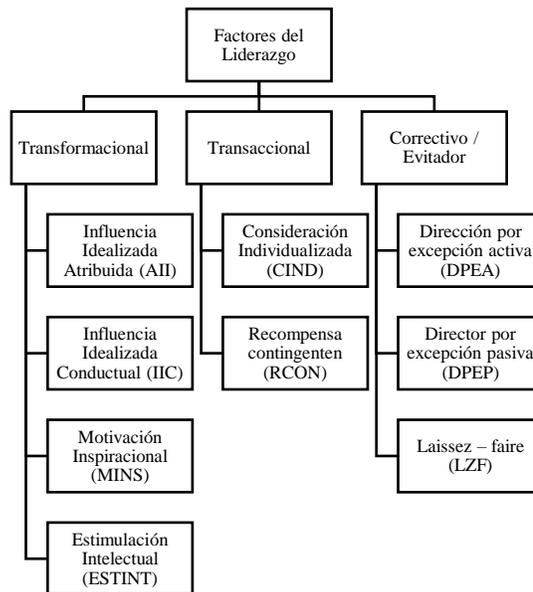
Bass puntualiza que el Liderazgo Transformacional es como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente inspirador a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, 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 desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, basándose en el planteamiento de que, si bien éstos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el Liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional. Además, describen que un aspecto importante del modelo de Liderazgo de Rango Total es que ningún estilo de liderazgo es precisamente el correcto o adecuado. Esto es una función del líder, sus objetivos, el contexto y las necesidades de los seguidores. Por lo tanto, el líder debe ser hábil para distinguir el estilo apropiado para el ambiente, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto.

**Figura N° 4: Factores del Modelo del Rango Total Bass y Avolio (1994)**



Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

En la actualidad, se está generando una redefinición de las relaciones entre los líderes y los trabajadores en las organizaciones, existiendo un movimiento de estilos directivos más colaborativos, con el propósito de desarrollar más participación y estimulación de los trabajadores. A continuación se abordarán los estilos de liderazgo de la Teoría de Rango Total:

- **Liderazgo Transformacional:** Comprende dos subdimensiones, una de ellas es el Carisma Inspiracional, la cual hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo evidenciar que existe consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación. Por otro lado, está la subdimensión de Estimulación Intelectual, definiéndose en términos de la entregar significados y desafíos a los seguidores por el líder transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes les rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida. (Bass y Avolio, 1994, citado en Vega y Zabala, 2004).
  
- **Liderazgo Transaccional:** Vega y Zabala (2004) citando a Bass (1990), describen que el liderazgo transaccional es el reforzamiento contingente, donde líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa o evitar la sanción estipulada en el contrato. Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente. En este tipo de liderazgo se utilizan dos formas de reforzamiento para motivar a los empleados, una de ellas es el Reforzamiento Contingente Positivo; donde el líder recompensa al seguidor si éste ha alcanzado el desempeño acordado, en forma de felicitaciones por un trabajo bien hecho. El otro tipo es Reforzamiento Contingente Aversivo, abarca la reacción del líder frente al fracaso de un empleado en términos del desempeño acordado por ambos.
  
- **Liderazgo Correctivo – Evitador:** Siguiendo a Vega y Zabala (2004), estos son líderes que toman 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. Este tipo de liderazgo involucra dos formas al practicar la dirección, que son la Dirección por Excepción Activa, en donde 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 y la otra es la Dirección por Excepción Pasiva, en donde el líder se muestra pasivo tomando solo acciones correctivas después de cometidos los errores o una vez que fallas han sucedido y los problemas han pasado a ser serios. Dentro de este mismo estilo de liderazgo se encuentra también el liderazgo Laissez – Faire, que considera a los líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión y no confían en su habilidad para dirigir, por lo tanto evitan actuar y tomar decisiones.

- **Consecuencias Organizacionales:** Vega y Zabala (2004), consideran como elementos asociados a este tipo de liderazgo, lo siguiente: 1) Efectividad: el líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible, 2) Esfuerzo extra: el líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización y 3) Satisfacción: el líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.

Una de las características principales del modelo de liderazgo de Rango Total es que ningún estilo de liderazgo es el correcto, ya que es el líder quien debe adaptarse según el contexto, las necesidades y las habilidades de sus trabajadores. En este sentido el líder transformacional es el único capaz de poder realizar todas las conductas de liderazgo, dado que su nivel de desarrollo le permite entender la perspectiva de las demás formas de liderazgo.

## **2.8 Multifactor Leadership Questionnaire MLQ**

Vega y Zabala (2004), describen el Multifactor Leadership Questionnaire, conocido por sus siglas como 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. El MLQ 5X Corto (Bass y Avolio, 2000) actualmente es una escala compuesta por 45 ítems que miden múltiples variables. Para efectos de esta investigación, se utilizará la versión validada en Chile de Vega y Zabala (2004), permitiendo identificar estilos de liderazgo, en base a las percepciones que las personas tienen de su propio actuar. Cada una de las escalas principales está compuesta de subescalas, que evalúan el nivel de frecuencia con que se despliegan conductas asociadas a cada estilo de liderazgo principal.

Cabe destacar, que el mayor aporte de este estudio fue entregar un instrumento basado en el MLQ 5X Corto (Bass y Avolio, 2000), pero con características que lo distinguen de éste, adaptado al contexto organizacional chileno, constituido por nuevos ítems y con propiedades psicométricas, en términos de capacidad de discriminación, confiabilidad y evidencias de validez.

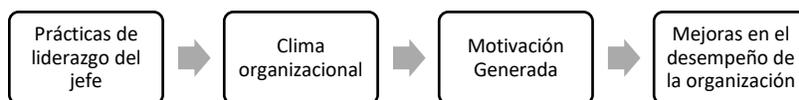
## **2.9 Relación entre cultura organizacional y liderazgo educativo**

Ambos rasgos a evaluar en esta investigación, cultura organizacional y liderazgo educativo, son elementos esenciales en el avance profesional de las comunidades de aprendizaje, como lo señalan Bolívar y Maureira (2010) citados en Maureira et al. (2014), el contexto de las comunidades profesionales de aprendizaje, revelan que “un marco apropiado lo da el liderazgo centrado en el aprendizaje, ya que integra tanto la perspectiva instruccional como la transformacional, ambas como fuentes de influencia para la mejora de los aprendizajes” (p.142). Estos autores señalan que este liderazgo se da en la práctica de la mejora educativa, ya que ésta dependerá de que el liderazgo sea distribuido o compartido.

Con respecto a los efectos en el aprendizaje de los estudiantes, señalan que éstos son mucho mayores cuando dicho liderazgo está ampliamente distribuido entre equipos directivos, profesorado, familias y estudiantes, es decir, distribuido en toda la comunidad escolar. Por consiguiente, el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores, seguidores o trabajadores, derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. En este sentido, se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes del trabajo motivantes, que les permita a sus trabajadores crecer y desarrollarse, ya que los líderes tienen la capacidad de crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad.

Es por esto, que los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados. De este modo, el liderazgo interviene sobre el bienestar de las organizaciones y afecta la salud y bienestar de las personas. (Peiró y Rodríguez, 2008, citados por Serrano y Portolanza, 2014). Además Stringer (2001) citado por Serrano y Portolanza (2014), asegura que el comportamiento del líder, maneja el clima de la organización, genera motivación, y esta última es la que va a lograr el nivel de desempeño que tengan los trabajadores en la organización, es decir un enfoque causa – efecto. Bajo este enfoque, son los líderes quienes pueden mejorar el clima, viendo eficiencia en el desempeño, como se observa en la siguiente figura n° 5.

**Figura 5: Causa – efecto del líder en la organización**



Fuente: Stringer (2001) citado por Serrano y Portolanza (2014).

Dentro del rediseño de la organización educativa y su enlace con el liderazgo impartido por los directivos, Leithwood, K. (2009), destaca que “los líderes educativos exitosos desarrollan sus escuelas como organizaciones efectivas que apoyan y aseguran el rendimiento de los profesores y de los estudiantes” (p. 28). Por lo que menciona, tres tipos de prácticas que se asocian de manera general con estos logros:

- ✓ Fortalecer la cultura escolar: los líderes influyen sobre la cultura organizacional a través de prácticas orientadas a desarrollar normas, creencias, actitudes y valores compartidos, y promocionando el cuidado y la confianza dentro del equipo educativo. Una sólida cultura escolar agrupa a los miembros en torno a las metas que se ha propuesto la escuela.
- ✓ Modificar estructuras organizacionales: los líderes rediseñan las estructuras organizacionales a través de cambios en los equipos y en las tareas asignadas, la calendarización y el diseño del tiempo. Los líderes educativos exitosos orientan los cambios estructurales hacia el establecimiento de condiciones positivas para los procesos de enseñanza-aprendizaje de todos los estudiantes.

- ✓ Construir procesos colaborativos: los líderes trabajan para aumentar el rendimiento de la escuela brindándole al equipo educativo oportunidades para participar en la toma de decisiones respecto de temas que los afectan y para los cuales su conocimiento es concluyente. Esta participación le brinda la certeza al equipo educativo de que puede moldear el contexto organizacional para satisfacer sus propias necesidades, relacionadas con el cumplimiento de determinadas metas. (Leithwood, K., 2009).

Tras un estudio realizado en Canadá, Leithwood (2009), se centró en el objetivo de indagar acerca de los efectos de las prácticas de liderazgo transformacional sobre las condiciones organizacionales y el compromiso de los alumnos con la escuela. Los datos de este estudio se centraron en los 2.465 profesores y 44.920 alumnos de las 123 escuelas básicas y medias. Como instrumento, utilizaron la “Encuesta sobre condiciones organizacionales y liderazgo escolar”, la cual contenía 214 ítems para medir cinco conjuntos de condiciones relacionadas con la escuela, dos conjuntos de condiciones relacionadas con el aula, y la influencia percibida respecto del liderazgo de los directores y de los profesores en la escuela.

Una interpretación del estudio, fue que las prácticas de liderazgo escolar transformacional sí explican en gran medida la variación en las condiciones organizacionales, aquellas dimensiones de la escuela sobre las cuales los líderes tienen acceso directo y que son, conceptualmente, los medios a través de los cuales se concretan los efectos de la escuela en los estudiantes. Debido a esto, “el liderazgo transformacional tiene efectos marcados y significativamente directos sobre las condiciones organizacionales, y débiles, pero significativamente indirectos, sobre la participación (0.07) e identificación (0.10) de los alumnos” (Leithwood, 2009, p. 49). Finalmente, los efectos de las prácticas de liderazgo transformacional sobre el compromiso de los alumnos fueron sustancialmente más tenues que los de la cultura educativa familiar. Este patrón de efectos fue especialmente marcado para el liderazgo docente en uno de sus estudios anteriores (Leithwood y Jantzi, 1998, citado por Leithwood, 2009). Una implicancia de estos hallazgos es el compromiso escolar de los estudiantes, no se condice con el liderazgo transformacional que imparta su líder educativo.

Los líderes actuales asumen nuevos retos en las organizaciones siendo generadores de cambio, provocando beneficio en el talento humano que conlleva a la construcción de confianza interna en la cultura de la organización. Si hacemos esta analogía en el área educativa, observamos que el líder directivo se convierte en el mediador, el que influye sobre los comportamientos y creencias de los docentes mediante sus prácticas de gestión, afectando de manera positiva o negativa el compromiso de los docentes y su desempeño. La escasa claridad de roles y la falta de autonomía para la toma de decisiones en la dirección de la unidad educativa, afectan significativamente la percepción de bienestar de todos los integrantes de la comunidad educativa. Igualmente, los estilos de liderazgo con altos niveles de exigencia afectan la percepción de los docentes de su cultura organizacional.

## Capítulo III: Marco Metodológico

---

En este capítulo se desarrolla la metodología utilizada en la presente indagación, por lo que se presentará el diseño de la investigación, la metodología de búsqueda de la información, la selección muestral de los establecimientos, identificando criterios, población de estudio, selección de unidades y muestras. Posteriormente, se expondrán los instrumentos empleados, los procedimientos de recolección de datos y los análisis estadísticos.

### 3.1 Marco contextual de la investigación

El trabajo de investigación se enmarca en el área de educación y tiene como propósito analizar la cultura organizacional y su vinculación con los estilos de liderazgo, percibidos por los docentes de dos establecimientos de Alto rendimiento de la comuna de Cauquenes, de diferentes dependencias.

Se destacarán antecedentes relevantes de su composición pedagógica y los principales enfoques de su Proyecto Educativo Individual en ambas unidades educativas a través de fichas de resumen (Anexo N°1). A continuación, se detallarán elementos claves de los establecimientos escogidos para esta investigación:

1. El Liceo Bicentenario de Cauquenes, corresponde a un nuevo establecimiento educacional municipal y que imparte educación de alto rendimiento, desde Séptimo Básico a Cuarto Año Medio, de carácter Mixto y Modalidad Científico-Humanista; iniciando sus actividades académicas en marzo de 2012. En su Proyecto Educativo Institucional, aspira a situarse entre los mejores establecimientos educacionales municipales y particulares subvencionados de la comuna, en cuanto a sus resultados en las mediciones estandarizadas SIMCE en Lenguaje, Matemática y Ciencias aspira a mantener o superar los puntajes obtenidos en evaluaciones ya rendidas por sobre los 280 puntos. En la actualidad cuenta con una matrícula de 505 alumnos.
2. El Liceo Inmaculada Concepción de Cauquenes, corresponde a un establecimiento educacional Católico particular subvencionado de alto rendimiento, que imparte una educación desde nivel Pre básico a Cuarto año de Enseñanza Media, de carácter Mixto y Modalidad Científica – humanista. Sus comienzos se consagran con la "Congregación de las Hermanas de la Caridad Cristiana, Hijas de la Bienaventurada Virgen María de la Inmaculada Concepción" y comienzan sus actividades en Cauquenes el año 1899. En la actualidad cuenta con una matrícula de 998 alumnos. Promediando un SIMCE los últimos tres años en segundo año medio de 282 puntos.

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

El trabajo de investigación tiene como propósito analizar y comparar la cultura organizacional y su vinculación con los estilos de liderazgo, percibidos por los docentes en establecimientos de alto rendimiento de la comuna de Cauquenes, de distinta dependencia, identificando factores críticos y proponiendo estrategias de mejora en estos ámbitos. Se utilizó como criterio de selección de los establecimientos las Categorías de Desempeño de la Agencia de la Calidad. La metodología utilizada fue cuantitativa de tipo exploratorio-descriptivo transeccional, haciendo un análisis comparativo entre estas dos instituciones, contando con una población de al menos 60 docentes en total, los que respondieron el cuestionario de cultura organizacional de Cameron y Quinn, adaptado al español por Cerpa (2018) y la escala de estilos de liderazgo de Bass y Avolio, adaptada al contexto chileno por Vega y Zavala (2004).

### **3.3 Tipo de Estudio y Diseño de la Investigación**

En el presente estudio, se utilizará una metodología cuantitativa de tipo exploratorio-descriptivo transeccional, haciendo un análisis comparativo entre dos instituciones de alto rendimiento de la comuna de Cauquenes. De tipo exploratorio, porque se conocerá por primera vez la percepción de los docentes de dos establecimientos de Alto rendimiento y su percepción frente a los dos tópicos investigativos: cultura organizacional y liderazgo; 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.

Asimismo, el diseño de investigación, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), es no experimental, porque el estudio se va a realizar sin la manipulación intencionada de variables y solo se observan situaciones ya existentes en su ambiente natural para luego analizarlos y es descriptivo ya que la recogida de datos se hará en un momento único.

### **3.4 Sujetos**

#### **3.4.1 Universo**

El universo seleccionado para el desarrollo de esta investigación, son profesionales del área de la educación que se desempeñen en Liceos de Alto rendimiento. Las dependencias en las que trabajan o desarrollan su campo laboral, es dentro de la comuna de Cauquenes.

A continuación, se presenta una tabla representativa del universo de Establecimientos que imparten Educación Media en la comuna de Cauquenes:

**Tabla N° 2: Liceos de la comuna de Cauquenes**

Liceos	Comuna	Dependencia	Categoría de Desempeño
Liceo Antonio Varas	Cauquenes	Municipal	Medio
Liceo Claudina Urrutia de Lavín	Cauquenes	Municipal	Medio
Liceo politécnico Pedro Aguirre Cerda	Cauquenes	Municipal	Insuficiente
Liceo Inmaculada Concepción	Cauquenes	P. Subvencionado	Alto
Liceo Nuestra Señora de las Mercedes	Cauquenes	P. Subvencionado	Medio
Liceo Bicentenario de Cauquenes	Cauquenes	Municipal	Alto

Fuente: Agencia de Calidad de la Educación (2018).

### 3.4.2 Población

La población de la siguiente investigación serán los docentes de dos Liceos de distinta dependencia y de Alto rendimiento, de acuerdo al Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) de la comuna de Cauquenes.

### 3.4.3 Muestra

La muestra es no probabilística o dirigida, ya que selecciona sujetos representativos de una población determinada en base a las características propias de la investigación y no debido a la probabilidad (Hernández et al. 2014). Los instrumentos fueron aplicados a una muestra total de 60 docentes, de dos Liceos de la comuna de Cauquenes. Uno de ellos, el Liceo Municipal Bicentenario de Cauquenes, que contaba con 25 docentes al momento de aplicar los instrumentos y el segundo de ellos, Liceo Particular Subvencionado Inmaculada Concepción contaba con 35 docentes al momento de aplicar los cuestionarios<sup>1</sup>.

**Tabla N° 3: Descripción de la Muestra**

Establecimientos de Enseñanza Media	Total de docentes	N° de docentes encuestados	% docentes encuestados
Liceo Bicentenario de Cauquenes	28	25	89 %
Liceo Inmaculada Concepción	55	35	64 %
Total	83	60	72 %

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

### 3.5 Criterios de Selección

Los criterios de selección de los dos establecimientos en la investigación fueron:

- Pertenecer a la comuna de Cauquenes.
- Desempeñarse como Establecimiento de Enseñanza Media.
- Tener un mínimo de 20 docentes por establecimiento.

<sup>1</sup> Ver en Anexo N° 1 Ficha Institucional de los establecimientos.

- Tener distintos tipos de dependencia, siendo municipal y particular subvencionado.
- Pertenecer al Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), ya que identifica el nivel de ayuda y orientación que necesitan los establecimientos.
- Las unidades educativas escogidas, se enmarcan dentro de la categoría de desempeño Alto<sup>2</sup>, ésta categoría agrupa a establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados que sobresalen respecto de lo esperado, considerando siempre el contexto social de los estudiantes del establecimiento (Agencia de Calidad de la Educación, 2018).

### 3.6 Operacionalización de las variables

- Cultura Organizacional

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

**Tabla N° 4: Variables Cultura Organizacional**

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

Fuente: Cameron y Quinn (2000).

<sup>2</sup> Ver en Anexo N° 2 las tablas de resultados de las categorías de desempeño de ambos establecimientos.

- Liderazgo

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

**Tabla N° 5: Variables Liderazgo**

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Medición</b>
<b>Influencia Idealizada Atribuida (AII)</b>	El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes trabajan con él, siendo modelo de identificación y de imitación para ellos.	Escala Likert: 1 – 5 Ítems: 10 – 18 – 21- 25- 47- 58- 80
<b>Influencia Idealizada Conductual (IIC)</b>	El líder muestra conductas que sirven como modelo de rol para sus colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros, por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con sus seguidores y es consistente entre lo que dice y lo que hace.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 6 - 14- 23- 34- 46- 71 – 57 – 61
<b>Motivación Inspiracional (MINS)</b>	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.	Escala Likert: 1 – 5 Ítems: 9 – 13 – 26- 36- 48 – 59 – 72 - 81
<b>Estimulación Intelectual (ESTINT)</b>	El líder ayuda a quienes trabajan con él a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para desempeñar una tarea.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 2 – 8 – 30 – 32 – 49 – 60 – 69 - 73
<b>Consideración Individualizada (CIND)</b>	El líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada persona, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de ellas.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 15 – 19 – 29 – 31 – 50 – 62 – 74 - 77
<b>Recompensa contingente (RCON)</b>	El líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada al trabajo bien hecho.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 1 – 11 – 16 35 – 51 – 63
<b>Dirección por excepción (DPEA)</b>	El líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 4 – 22- 24 – 27 – 52 – 64
<b>Director por excepción pasiva (DPEP)</b>	El líder se muestra pasivo, tomando acciones correctivas sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 3 – 12 – 17 – 20 – 53 – 65
<b>Laissez – faire (LZF)</b>	El líder evita actuar y tomar decisiones.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 5 – 7 – 54 – 28 – 33 – 66 – 75 - 78
<b>Satisfacción (SAT)</b>	El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subalternos.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 38 – 41 – 70 – 76 - 82

<b>Efectividad (EFEC)</b>	El líder optimiza los recursos materiales y humanos de grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor uso de recursos posibles.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 37 – 40 - 43 – 45 – 56 - 68
<b>Esfuerzo Extra (ESEX)</b>	El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subalternos de hacer el trabajo y alcanzar las metas de grupo y de la organización.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 39 – 42 – 44 – 55 – 67 - 79

Fuente: Vega y Zabala (2004).

### 3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### - **Cuestionario Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)**

Para llevar a cabo la primera parte de esta investigación, se utilizó como herramienta de evaluación la adaptación en español del instrumento denominado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)<sup>3</sup> de los autores Cameron y Quinn (1999). El instrumento en mención tiene como base teórica el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999), este modelo explica cuatro tipos de cultura: Clan, Adhocrática, Burocrática y de Mercado. De acuerdo a lo señalado por Cerpa (2018), el OCAI es un instrumento estandarizado desarrollado para la medición y diagnóstico de la Cultura Organizacional dirigida a cualquier persona que se encuentre trabajando en algún tipo de organización. Su aplicación, puede darse de manera grupal o individual y se realiza de manera sencilla, rápida y es de fácil comprensión, ya que cuenta con 24 ítems y 6 dimensiones, las cuales son: Características Dominantes, Liderazgo organizacional, Gestión de Empleados, Cohesión organizacional, Énfasis Estratégico y Criterios de Éxito.

#### - **Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire<sup>4</sup>**

Para efectos de esta investigación, se utilizó la versión válida en Chile de Vega y Zabala (2004). El MLQ Forma 5X Corta, en su versión original en inglés de 45 ítems de Bass y Avolio (2000), fue traducido al español por Vega y Zabala (2004) y dicha traducción fue revisada por dos personas bilingües (inglés-español), a fin de asegurar que esta fuera adecuada. Posteriormente, los ítems fueron analizados por un experto en gramática y lengua española, de manera que su redacción fuese comprensible al lector, por lo que el cuestionario utilizado en esta investigación contó con 82 ítems en total, evaluados por ocho jueces con experiencia en Psicología Organizacional, procedimiento que aportó a la validez de contenido del instrumento.

El cuestionario permitió identificar estilos de liderazgo, en base a las percepciones que los docentes tienen de su propio actuar. Cada una de las escalas principales está compuesta de subescalas, que evalúan el nivel de frecuencia con que se despliegan conductas asociadas a cada estilo de liderazgo principal. El cuestionario utiliza el formato Likert de cinco respuestas, en un rango de 1 (nunca) a 5 (siempre), por lo que cada opción se le ha asignado un valor numérico, de manera que el sujeto, al escoger una, obtiene una puntuación respecto de esa afirmación. Cada variable tiene una puntuación directa, lo que significa que a mayor

<sup>3</sup> Ver Anexo N° 3 Cuestionario Cultura Organizacional OCAI

<sup>4</sup> Ver Anexo N° 4 Cuestionario Estilos de Liderazgo MLQ

puntaje en ésta, mayor es la presencia de las conductas y actitudes que la caracterizan. Finalmente, 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 (Vega y Zabala, 2004).

**Tabla N° 6: Descripciones de Tipos de Liderazgo, sub escalas e ítems correspondientes**

<b>Estilo de Liderazgo</b>	<b>Escalas directas</b>	<b>Ítem escala</b>
<b>Transformacional</b>	Influencia Idealizada Atribuida (AII)	10 – 18 – 21- 25- 47- 58- 80
	Influencia Idealizada Conductual (IIC)	6- 14- 23- 34- 46- 71 – 57 - 61
	Motivación Inspiracional (MINS)	9 – 13 – 26- 36- 48 – 59 – 72 - 81
	Estimulación Intelectual (ESTINT)	2 – 8 – 30 – 32 – 49 – 60 – 69 - 73
<b>Transaccional</b>	Consideración Individualizada (CIND)	15 – 19 – 29 – 31 – 50 – 62 – 74 - 77
	Recompensa contingente (RCON)	1 – 11 – 16 35 – 51 - 63
<b>Correctivo / Evitador</b>	Dirección por excepción activa (DPEA)	4 – 22- 24 – 27 – 52 - 64
	Director por excepción pasiva (DPEP)	3 – 12 – 17 – 20 – 53 - 65
	Laissez – faire (LZF)	5 – 7 – 54 – 28 – 33 – 66 – 75 - 78
<b>Consecuencias organizacionales</b>	Satisfacción (SAT)	38 – 41 – 70 – 76 - 82
	Efectividad (EFEC)	37 – 40 - 43 – 45 – 56 - 68
	Esfuerzo Extra (ESEX)	39 – 42 – 44 – 55 – 67 - 79

Fuente: Vega y Zabala (2004).

### 3.8 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

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

### 3.9 Fases de validez y confiabilidad

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

**Tabla N° 7: Resultados Confiabilidad Organizational Culture Assessment Instrument**

<b>Sub dimensiones OCAI</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
1. Características dominantes	0,660
2. Liderazgo Organizacional	0,623
3. Gestión de Empleados	0,641
4. Cohesión Organizacional	0,753
5. Énfasis estratégico	0,677

6. Criterios de éxito	0,748
<b>Todas las dimensiones</b>	<b>0,925</b>
<b>Tipos de Cultura</b>	
Cultura Clan	0.837
Cultura Adhocrática	0,687
Cultura de Mercado	0.838
Cultura Jerárquica	0,793

Fuente: Elaboración propia en SPSS para la investigación.

Se evidencia tras los resultados de confiabilidad expuestos del Cuestionario Confiabilidad Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) que el Alfa de Cronbach es de **0,925** al analizar todos sus ítems y subdimensiones, por lo que estos resultados garantizaron la confiabilidad de las puntuaciones derivadas del OCAI, tomando en cuenta la estructura final compuesta por 24 ítems.

**Tabla N° 8: Resultados Confiabilidad Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire**

	<b>Sub dimensiones MLQ</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
1.	Influencia Idealizada Atribuida (AII)	0.886
2.	Influencia Idealizada Conductual (IIC)	0.717
3.	Motivación Inspiracional (MINS)	0.866
4.	Estimulación Intelectual (ESTINT)	0,821
5.	Consideración Individualizada (CIND)	0,790
6.	Recompensa contingente (RCON)	0,717
7.	Dirección por excepción activa (DPEA)	0,698
8.	Director por excepción pasiva (DPEP)	0,713
9.	Laissez – faire (LZF)	0,520
10.	Satisfacción (SAT)	0.851
11.	Efectividad (EFEC)	0.826
12.	Esfuerzo Extra (ESEX)	0,743
	<b>Total sub dimensiones</b>	<b>0,882</b>
	<b>Estilos de Liderazgo</b>	
	Estilo Transformacional	0,947
	Estilo Transaccional	0,858
	Estilo Correctivo / Evitador	0,670

Fuente: Elaboración propia en SPSS para la investigación.

Por otro lado, al analizar todos los ítems y subdimensiones que conforman el instrumento, la confiabilidad de los resultados expuestos del Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire arrojó un Alfa de Cronbach es de **0,882** por lo que estos resultados garantizaron la confiabilidad de las puntuaciones derivadas del instrumento, tomando en cuenta la estructura final compuesta por 82 ítems y 12 sub dimensiones.

En cuanto a la validez de los instrumentos, ambos cuestionarios se encuentran validados por investigaciones previas, realizadas por Cerpa (2018) y Vega y Zabala (2004).

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

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

- Cuestionarios de carácter anónimo para los docentes.
- Durante el proceso de análisis se hizo la enumeración de las encuestas, de esta manera se resguardó la posibilidad de tener un error.
- No se intervino con los docentes al momento de aplicar cuestionario.

## 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 nos entregan información relevante sobre las percepciones docentes en las subdimensiones de los ámbitos Cultura Organizacional y Liderazgo Educativo.

### 4.1 Descripción y Contexto organizacional de los Establecimientos

**Liceo N° 1.** El Liceo Bicentenario de Cauquenes, corresponde a un nuevo establecimiento educacional municipal y que imparte educación de alto rendimiento, desde Séptimo Básico a Cuarto Año Medio, de carácter Mixto y Modalidad Científico-Humanista; iniciando sus actividades académicas en marzo de 2012. En su Proyecto Educativo Institucional, aspira a situarse entre los mejores establecimientos educacionales municipales y particulares subvencionados de la comuna. En la actualidad cuenta con una matrícula de 505 alumnos y 28 docentes.

**Liceo N° 2.** El Liceo Inmaculada Concepción de Cauquenes, corresponde a un establecimiento educacional Católico particular subvencionado de alto rendimiento, que imparte una educación desde nivel Pre básico a Cuarto año de Enseñanza Media, de carácter Mixto y Modalidad Científica – humanista. Sus comienzos se consagran con la "Congregación de las Hermanas de la Caridad Cristiana, Hijas de la Bienaventurada Virgen María de la Inmaculada Concepción" y comienzan sus actividades en Cauquenes el año 1899. En la actualidad cuenta con una matrícula de 998 alumnos y de 55 docentes. Promediando un SIMCE los últimos tres años en segundo año medio de 282 puntos.

## 4.2 Análisis de la Cultura Organizacional

### 4.2.1 Análisis de Cultura Organizacional en su situación Actual del Liceo Bicentenario de Cauquenes<sup>5</sup> y Liceo Inmaculada Concepción<sup>6</sup>

#### - Dimensión: Características Dominantes

**Tabla N° 9: Resultados Medias de Dimensión Características Dominantes**

		Estadísticos descriptivos			
Liceo 1	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Dimensión 1:	25	3	5	3,70	0,633
Liceo 2					
Dimensión 1:	35	2	5	3,47	0,612

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Al observar la tabla y los resultados de la primera dimensión de Cultura Organizacional llamada **Características Dominantes**, se observan diferencias estadísticamente significativas en el ítem n°2 “La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos”. Debido a esto, se destaca el Liceo Bicentenario por la media de 3,70. Esta tendencia positiva en sus resultados hacia la variable “Caracteriza a la organización” nos dice que los docentes reconocen cómo es su establecimiento y sus principales características.

Por otro lado, con un resultado más bajo de una media de 3,47 el Liceo Inmaculada Concepción, también presentaría una tendencia positiva frente a los resultados, sin embargo sus resultados se encuentran dentro de la variable “Caracteriza medianamente a la organización”, por lo que los docentes de este establecimiento no tendrían tan claro cuáles son las características dominantes o representativas de su institución.

#### - Dimensión Liderazgo Organizacional

**Tabla N° 10: Resultados Medias de Dimensión Liderazgo Organizacional**

		Estadísticos descriptivos			
Liceo 1	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Dimensión 2:	25	2	5	3,52	0,684
Liceo 2					
Dimensión 2:	35	2	5	3,43	0,544

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Al observar la tabla y los resultados de la segunda dimensión de Cultura Organizacional llamada **Liderazgo Organizacional**, se observan diferencias en el ítem n° 7 “el liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado

<sup>5</sup> En el análisis el Liceo Bicentenario de Cauquenes se representará como Liceo 1.

<sup>6</sup> En el análisis el Liceo Inmaculada Concepción se representará como Liceo 2.

hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados”, por lo que deja en primer lugar al Liceo Bicentenario por la media de 3,52 con una tendencia positiva en sus resultados, indicando la variable “Caracteriza medianamente a la organización” nos dice que los docentes reconocen medianamente el estilo de liderazgo y enfoque que permea a la organización. Así mismo, con un resultado más bajo de una media de 3,43 el Liceo Inmaculada Concepción, también presentaría una tendencia positiva frente a los resultados, encontrándose en la misma variable “Caracteriza medianamente a la organización”, por lo que los docentes de este establecimiento tampoco identificarían en su totalidad el estilo de liderazgo y enfoque que predomina en su cultura organizacional.

- **Dimensión: Gestión de Empleados**

**Tabla N° 11: Resultados Medias de Dimensión Gestión de Empleados**

		Estadísticos descriptivos			
Liceo 1	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Dimensión 3:	25	2	5	3,72	0,734
Liceo 2					
Dimensión 3:	35	2	5	3,49	0,657

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Al observar la tabla de la tercera dimensión de Cultura Organizacional llamada **Gestión de Empleados**, se destaca nuevamente con una alta media el Liceo Bicentenario por la media de 3,72 por lo que esta tendencia positiva en sus resultados indica la variable más cercana “Caracteriza a la organización”, lo que nos dice que los docentes identifican el estilo que caracteriza como son tratados y como es el ambiente de trabajo en su Liceo.

Por otra parte, con un resultado más bajo de una media de 3,49 el Liceo Inmaculada Concepción, también presentaría una tendencia positiva frente a los resultados, encontrándose en la variable “Caracteriza medianamente a la organización”, por lo que los docentes de este establecimiento identificarían medianamente el estilo que caracteriza como los trabajadores de la unidad educativa son tratados y como es el ambiente de trabajo en su Liceo.

- **Dimensión Cohesión Organizacional**

**Tabla N° 12: Resultados Medias de Dimensión Cohesión Organizacional**

		Estadísticos descriptivos			
Liceo 1	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Dimensión 4:	25	2	5	3,57	0,772
Liceo 2					
Dimensión 4:	35	2	5	3,57	0,709

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Al observar la tabla de la cuarta dimensión de Cultura Organizacional llamada **Cohesión Organizacional**, se destacan ambos establecimientos con la misma media de 3,57 por lo que esta tendencia positiva en sus resultados indica la variable más cercana “Caracteriza medianamente a la organización”, por lo que se infiere que los docentes del Liceo Bicentenario y del Liceo Inmaculada Concepción observan una buena cohesión de la organización o los mecanismos de vinculación que mantiene a la organización unida, por lo que se caracterizarían por presentar una buena cohesión grupal en su cultura organizacional. La diferencia observable en la tabla de estadísticos descriptivos es la desviación estándar, la cual es mayor en el Liceo 1 con 0,772 y menor en el Liceo 2 con 0,709, lo que señala que las respuestas de los docentes son más variadas y/o dispersas en los ítems que corresponden a esta dimensión.

- **Dimensión Énfasis Estratégico**

**Tabla N° 13: Resultados Medias de Dimensión Énfasis Estratégico**

Liceo 1	Estadísticos descriptivos				
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Dimensión 5:	25	2	5	3,73	0,699
Liceo 2					
Dimensión 5:	35	3	5	3,51	0,556

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Al observar la tabla de la quinta dimensión de Cultura Organizacional llamada **Énfasis Estratégico**, se destaca nuevamente con una alta media el Liceo Bicentenario, con una media de 3,73 por lo que esta tendencia positiva en sus resultados indica la variable más cercana “Caracteriza a la organización”, lo que nos dice que los docentes visualizan que dentro de su cultura organizacional está presente el énfasis de los directivos al dirigir y tener clara una estrategia en la organización.

Por otra parte, con un resultado más bajo de una media de 3,51 el Liceo Inmaculada Concepción, también presentaría una tendencia positiva frente a los resultados, encontrándose en la variable “Caracteriza medianamente a la organización”, por lo que los docentes de este establecimiento no identificarían claramente si existe una estrategia clara de organización en su cultura.

La diferencia observable en la tabla de estadísticos descriptivos es la desviación estándar, la cual es mayor en el Liceo 1 con 0,699 y menor en el Liceo 2 con 0,556, lo que señala que las respuestas de los docentes son más variadas y/o dispersas en los ítems que corresponden a esta dimensión.

- **Dimensión Criterios de Éxito**

**Tabla N° 14: Resultados Medias de Dimensión Criterios de Éxito**

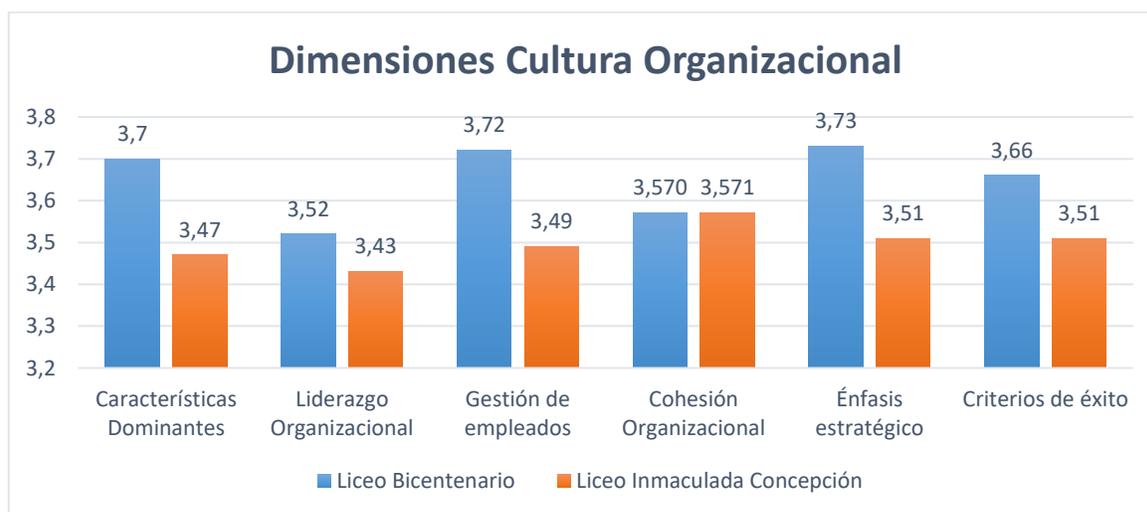
		Estadísticos descriptivos			
Liceo 1	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Dimensión 6:	25	2	5	3,66	0,677
Liceo 2					
Dimensión 6:	35	2	5	3,51	0,702

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Al observar la tabla de la última dimensión **Criterios de Éxito**, se destaca nuevamente con una alta media el Liceo Bicentenario, referente a 3,66 por lo que esta tendencia positiva en sus resultados indica la variable más cercana “Caracteriza medianamente a la organización”, por lo que se infiere que los docentes del Liceo Bicentenario sí reconocen cuáles son los resultados que deben obtener como institución y los beneficios que conlleva el obtenerlos. Así mismo, con un resultado más bajo de una media de 3,51 el Liceo Inmaculada Concepción, también presentaría una tendencia positiva frente a los resultados, encontrándose en la variable “Caracteriza medianamente a la organización”, debido a esto, los docentes de este liceo también reconocerían algunos de los resultados que deben obtener como institución y cuáles son los beneficios que conlleva el obtenerlos.

- **Resultados Generales de Cultura Organizacional en Liceos**

**Gráfico N° 1: Dimensiones Cultura Organizacional de Liceos**



Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que los docentes del Liceo Bicentenario de dependencia municipal, tienen una alta percepción sobre las dimensiones “características dominantes”, “gestión de empleados” y “énfasis estratégicos” con una media promedio de 3,7. Esto nos indica que sus docentes conocen los sellos institucionales, perciben de buena

manera la gestión administrativa realizada hacia todos los trabajadores y que conocen los énfasis que dirigen la estrategia de la organización.

Por otro lado, se logra visualizar que los docentes del Liceo Inmaculada Concepción de dependencia particular subvencionado, tienen una buena percepción en las dimensiones de “cohesión organizacional”, “énfasis estratégico” y “criterios de éxitos”, indicándonos que dentro de su cultura perciben un buen trabajo en equipo, una buena distribución de los objetivos a cumplir y tienen claridad en cuáles son las metas o resultados a lograr en su institución. Sin embargo, dentro de las dimensiones con más bajo resultados, se destaca “liderazgo organizacional” y “características dominantes”, infiriendo que los profesores de este Liceo no reconoce un estilo de liderazgo marcado en su organizacional, así como tampoco perciben en su totalidad las características propias de su institución.

#### 4.2.2 Análisis de Tipo de Cultura Organizacional Actual del Liceo Bicentenario de Cauquenes y Liceo Inmaculada Concepción

##### - Cultura Clan

**Tabla N° 15: Resultados Cultura Organizacional “Cultura Clan”**

Liceo 1	Estadísticos descriptivos				
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Cultura de Clan	25	2	5	3,55	0,795
Liceo 2					
Cultura de Clan	35	2	5	3,60	0,657

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Respecto a lo observado en la tabla sobre la **Cultura de Clan**, se logra visualizar que dentro del escenario actual el Liceo Inmaculada Concepción, presenta una media de 3,6 lo que indica una tendencia positiva frente a esta variable, y eso refleja que ellos perciben que la organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Su organización es unida por la lealtad o la tradición, en general el compromiso de sus miembros es alto.

Por otro lado, el Liceo Bicentenario arroja un porcentaje menor en este tipo de cultura, por lo que los docentes de esta organización no perciben que trabajen de manera unida en su totalidad y perciben que la organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso. La diferencia observable en la tabla de estadísticos descriptivos es la desviación estándar, la cual es mayor en el Liceo 1 con 0,795 y menor en el Liceo 2 con 0,657, lo que señala que las respuestas de los docentes son más variadas y/o dispersas en los ítems que corresponden a esta dimensión.

- **Cultura Adhocrática**

**Tabla N° 16: Resultados Tipos Cultura Organizacional “Cultura Adhocrática”**

		Estadísticos descriptivos			
Liceo 1	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Cultura Adhocrática	25	2	5	3,67	0,619
Liceo 2					
Cultura Adhocrática	35	2	5	3,47	0,500

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

De acuerdo a los resultados observados, sobre la **Cultura Adhocrática**, se logra visualizar que este tipo de cultura predomina en el Liceo Bicentenario, ya que obtiene un media de 3,67. Esto nos indica que los docentes perciben a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo, por lo que tienden a ser creativos y toman riesgos aceptados. Así mismo, el éxito colectivo que obtienen los convierte en líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

Por el contrario, el Liceo Inmaculada Concepción obtiene una media de 3,47, lo que implica que ellos como organización sienten que no es un lugar dinámico, toman pocos riesgos, no se estimula la iniciativa individual en ellos, son más tradicionales por lo que no experimentan con nuevas metodologías y no sienten en su totalidad que estén en constante crecimiento o adquiriendo nuevos recursos.

- **Cultura de Mercado**

**Tabla N° 17: Resultados Tipos Cultura Organizacional “Cultura de Mercado”**

		Estadísticos descriptivos			
Liceo 1	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Cultura de Mercado	25	3	5	3,73	0,597
Liceo 2					
Cultura de Mercado	35	2	5	3,30	0,721

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

De acuerdo a los resultados observados, sobre la **Cultura de Mercado**, se logra visualizar que este tipo de cultura predomina en el Liceo Bicentenario, ya que obtiene un media de 3,73. Esto nos indica que los docentes perciben que su organización está orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho, los docentes son competitivos y orientados a los resultados u objetivos.

En cambio, el Liceo Inmaculada Concepción obtiene una media de 3,30, lo cual nos indica que no se sienten representados por este tipo de cultura, los docentes perciben que su organización no está orientada a los resultados, la gran mayoría de los docentes son no

competitivos y no son orientados a los resultados u objetivos. No perciben a sus líderes como directivos exigentes y competidores. Otra diferencia observable en la tabla de estadísticos descriptivos, es la desviación estándar, la cual es mayor en el Liceo 2 con 0,721 y menor en el Liceo 1 con 0,597, lo que señala que las respuestas de los docentes son más variadas y/o dispersas en los ítems que corresponden a esta dimensión.

- **Cultura Jerárquica**

**Tabla N° 18: Resultados Tipos Cultura Organizacional “Cultura Jerárquica”**

		Estadísticos descriptivos			
Liceo 1	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Cultura Jerárquica	25	2	5	3,65	0,642
<hr/>					
Liceo 2	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Cultura Jerárquica	35	2	5	3,62	0,620

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

De acuerdo a los resultados observados, sobre la **Cultura Jerárquica**, se logra visualizar que este tipo de cultura predomina en el Liceo Bicentenario, ya que obtiene un media de 3,65. Esto nos indica que los docentes perciben que su organización, es un lugar estructurado y formalizado para trabajar, ya que los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer día a día. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. Así mismo, el Liceo Inmaculada Concepción obtiene una media levemente más baja de 3,62, lo cual nos indica compartirían ambos Liceos el tipo de Cultura Jerárquica, percibiendo sus docentes las mismas características de este tipo en su organización.

- **Resultados Generales del Tipo de Cultura Organizacional de ambos Liceos**

**Gráfico N° 2: Tipos de Cultura Liceo Bicentenario y Liceo Inmaculada Concepción**



Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Al analizar los tipos de cultura de los Liceos seleccionados, visualizamos que el Liceo Bicentenario tiene una Cultura de Mercado muy establecida, indicándonos que los docentes perciben que su organización está orientada a los resultados y que los docentes son competitivos y orientados a los resultados u objetivos.

Por otro lado, el Liceo Inmaculada Concepción presenta dos culturas muy arraigadas en su organización, una de ellas es la cultura de Clan, lo que evidencia que perciben que la organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí, su organización es unida por la lealtad o la tradición; además presenta Cultura Jerarquizada por lo que los docentes perciben que su organización, es un lugar estructurado y formalizado para trabajar, ya que los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer día a día. Al mismo tiempo, se puede observar que presenta un bajo resultado en Cultura de Mercado, por lo que los docentes no perciben que su organización este orientada a los resultados y no se perciben competitivos.

Ambos establecimientos comparten similitudes en los tipos de Cultura de Clan y Cultura Jerárquica, evidenciando que los docentes de ambos Liceos se sienten a gusto con el modo de trabajar de la institución y que siguen la estructura y formalidad para trabajar.

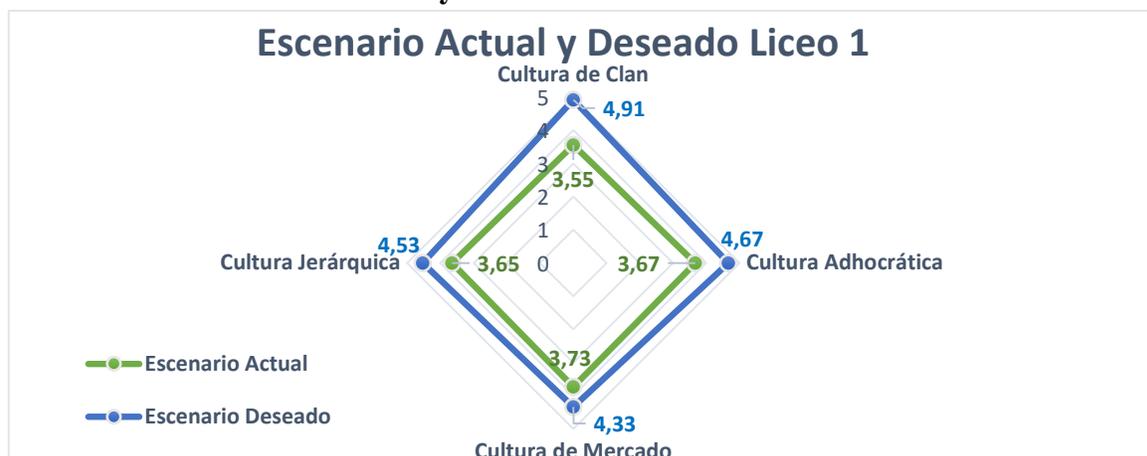
### 4.2.3 Análisis de Cultura Organizacional en su situación Actual y Deseada del Liceo Bicentenario de Cauquenes

**Tabla N° 19: Resumen Tipos de Cultura Escenario Actual y Deseado Liceo 1**

Tipos de Cultura	Liceo Bicentenario		Diferencias
	Escenario Actual	Escenario Deseado	
	Media	Media	
Cultura de Clan	3,55	4,91	1,36
Cultura Adhocrática	3,67	4,67	1,00
Cultura de Mercado	3,73	4,33	0,60
Cultura Jerárquica	3,65	4,53	0,88

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación

**Gráfico N° 3: Escenario Actual y deseado Liceo 1**



Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Al observar el siguiente gráfico, se visualiza el tipo de cultura organizacional actual del Liceo Bicentenario, el cual tiene una Cultura de Mercado muy establecida, indicándonos que los docentes perciben que su organización está orientada a los resultados y que los docentes son competitivos y orientados a los resultados u objetivos. Sin embargo, al contestar la columna de cultura deseada, la cultura de Mercado, si bien tiene un mayor puntaje, es la menor en relación a las demás culturas deseadas para los docentes del Liceo, por lo que se infiere que no a todos los docentes les agrada continuar con una Cultura de Mercado. Al mismo tiempo, presenta una cultura Adhocrática y Jerárquica, con una media positiva en sus resultados, tanto en el escenario actual, como deseado, por lo que en este liceo los docentes quieren continuar trabajando en una organización estructurada y formalizada, en donde el interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores. Así como también quieren que siga siendo un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo.

Por otro lado, su cultura más baja en el escenario actual en relación a los otros tipos de cultura organizacional, es la cultura de Clan con un puntaje de 3,55, la cual se ve ampliamente acrecentada en el escenario deseado por su media de 4,91. Por lo que se infiere que los docentes el Liceo Bicentenario de Cauquenes desean estar primordialmente en una organización que sea un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí, además quieren que sus líderes sean mentores, que la organización sea unida por la lealtad o la tradición, en general el compromiso de sus miembros sea alto. Ellos quieren que se premie el trabajo en equipo, su participación y que las decisiones se tomen con el consenso de todos.

**Tabla N°20: Estadísticos Muestras Relacionadas Cultura Actual y Deseada Liceo 1**

Estadísticos de muestras relacionadas				
	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Cultura de Clan Actual	3,55	25	0,795	0,159
Cultura de Clan Deseada	4,91	25	0,216	0,043
Cultura Adhocrática Actual	3,67	25	0,619	0,124
Cultura Adhocrática Deseada	4,67	25	0,369	0,074
Cultura de Mercado Actual	3,73	25	0,597	0,119
Cultura de Mercado Deseada	4,33	25	0,917	0,183
Cultura Jerárquica Actual	3,65	25	0,642	0,128
Cultura Jerárquica Deseada	4,53	25	0,657	0,131

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

**Tabla N° 21: Prueba de Muestras Relacionadas Liceo 1**

Prueba de muestras relacionadas				
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	Sig. (bilateral)
Cultura de Clan Actual - Deseada	-1,360	0,739	0,148	0,000
Cultura Adhocrática Actual - Deseada	-,993	0,590	0,118	0,000
Cultura de Mercado Actual - Deseada	-,600	0,739	0,148	0,000
Cultura Jerárquica Actual - Deseada	-,880	0,681	0,136	0,000

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Al observar la Prueba de Muestras relacionadas, se puede apreciar que existen diferencias significativas en la media obtenida por el Liceo 1 en todos los tipos de cultura, ya que sus variables lograron valores inferiores ( $p < 0,05$ ).

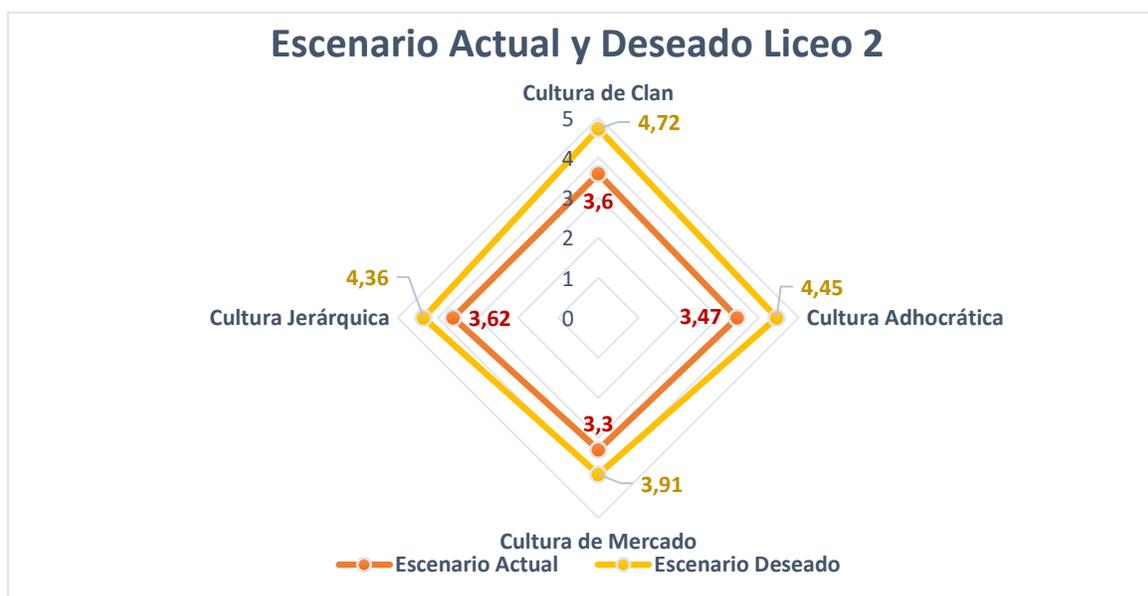
#### 4.2.4 Análisis de Cultura Organizacional en su situación Actual y Deseada del Liceo Inmaculda Concepción

**Tabla N° 22: Resumen Tipos de Cultura Escenario Actual y Deseado Liceo 2**

Liceo Inmaculada Concepción			
Tipos de Cultura	Escenario Actual	Escenario Deseado	Diferencias
	Media	Media	
Cultura de Clan	3,60	4,72	1,12
Cultura Adhocrática	3,47	4,45	0,98
Cultura de Mercado	3,30	3,91	0,61
Cultura Jerárquica	3,62	4,36	0,74

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

**Gráfico N° 4: Escenario Actual y deseado Liceo Inmaculada Concepción**



Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Al observar el gráfico de escenario actual y deseado, se visualiza el tipo de cultura organizacional actual del Liceo Inmaculada Concepción, el cual tiene una Cultura Jerárquica y de Clan con una media promedio en ambas de 3,6 indicándonos que los docentes perciben que la organización actualmente es un lugar estructurado y formalizado, que el interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, es lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. En este liceo los docentes sienten que actualmente se premia el trabajo en equipo, participación y el consenso. Por lo demás, al analizar el gráfico se distingue que la cultura predominante para ellos en una situación deseada o ideal, sería seguir teniendo una Cultura de Clan, por una media de 4,74. Situación que se asemeja a la situación deseado del otro establecimiento.

En cuanto al tipo de cultura con menor valor asociado por parte de los profesores, tanto en la cultura actual, como en la deseada, fue la Cultura de Mercado. La cual está orientada a los resultados y que los docentes sean competitivos y orientados a lograr siempre los objetivos, tienen gran énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas, situación que por los resultados obtenidos en este establecimiento no se daría de gran manera. Ésta sería una gran diferencia con el Liceo Bicentenario.

**Tabla N°23: Estadísticos Muestras Relacionadas Cultura Actual y Deseada Liceo 2**

Estadísticos de muestras relacionadas				
	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Cultura de Clan Actual	3,60	35	0,657	0,111
Cultura de Clan Deseada	4,72	35	0,315	0,053
Cultura Adhocrática Actual	3,47	35	0,500	0,084
Cultura Adhocrática Deseada	4,45	35	0,522	0,088
Cultura de Mercado Actual	3,30	35	0,721	0,122
Cultura de Mercado Deseada	3,91	35	0,892	0,151
Cultura Jerárquica Actual	3,62	35	0,620	0,105
Cultura Jerárquica Deseada	4,36	35	0,538	0,091

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

**Tabla N° 24: Prueba de Muestras Relacionadas Liceo 2**

Prueba de muestras relacionadas				
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	Sig. (bilateral)
Cultura de Clan Actual - Deseada	-1,114	0,602	0,102	0,000
Cultura Adhocrática Actual - Deseada	-,984	0,607	0,103	0,000
Cultura de Mercado Actual - Deseada	-,614	0,824	0,139	0,000
Cultura Jerárquica Actual - Deseada	-,733	0,642	0,109	,0000

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Al observar la Prueba de Muestras relacionadas, se puede apreciar que existen diferencias significativas en la media obtenida por el Liceo 2 en todos los tipos de cultura, ya que sus variables lograron valores inferiores ( $p < 0,05$ ).

#### 4.2.5 Comparación de Cultura Organizacional en su situación Actual y Deseada del Liceo 1 y Liceo 2

**Tabla N° 25: Comparación de Medias Cultura Actual y Deseada ambos liceos**

Tipos de Cultura	Liceo 1		Liceo 2	
	Cultura Actual	Cultura Deseada	Cultura Actual	Cultura Deseada
Cultura de Clan	3,55	4,91	3,60	4,72
Cultura Adhocrático	3,67	4,67	3,47	4,45
Cultura de Mercado	3,73	4,33	3,30	3,91
Cultura Jerárquica	3,65	4,53	3,62	4,36

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Al observar la tabla, se visualiza el tipo de cultura organizacional actual del Liceo 1, el cual tiene una Cultura de Mercado muy establecida. Por el contrario, su cultura deseada, es la cultura de Clan, por lo que los docentes quieren que su organización a futuro sea un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo, que enfatice el trabajo en equipo y metas en común.

Por otro lado, el tipo de cultura organizacional actual del Liceo 2, es una Cultura Jerárquica y de Clan con una media promedio en ambas de 3,6 indicándonos que los docentes perciben que la organización actualmente es un lugar estructurado y formalizado, pero al mismo tiempo, es lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí, por lo que su cultura deseada sería aumentar su cultura de Clan.

**Tabla N° 26: T-Student para los ámbitos de Cultura Organizacional Escenario actual y deseado del Liceo 1 y Liceo 2.**

		Estadísticos de grupo				
		Nombre Colegio	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
<b>Situación Actual</b>	Cultura de Clan	Liceo Bicentenario	25	3,55	0,795	0,159
		Inmaculada Concepción	35	3,60	0,657	0,111
	Cultura Adhocrática	Liceo Bicentenario	25	3,67	0,619	0,124
		Inmaculada Concepción	35	3,47	0,500	0,084
	Cultura de Mercado	Liceo Bicentenario	25	3,73	0,597	0,119
		Inmaculada Concepción	35	3,30	0,721	0,122
	Cultura Jerárquica	Liceo Bicentenario	25	3,65	0,642	0,128
		Inmaculada Concepción	35	3,62	0,620	0,105

<b>Situación Deseada</b>	Cultura de Clan	Liceo Bicentenario	25	4,91	0,216	0,043
		Inmaculada Concepción	35	4,72	0,315	0,053
	Cultura Adhocrática	Liceo Bicentenario	25	4,67	0,369	0,074
		Inmaculada Concepción	35	4,45	0,522	0,088
	Cultura de Mercado	Liceo Bicentenario	25	4,33	0,917	0,183
		Inmaculada Concepción	35	3,91	0,892	0,151
	Cultura Jerárquica	Liceo Bicentenario	25	4,53	0,657	0,131
		Inmaculada Concepción	35	4,36	0,538	0,091

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

### 4.3 Análisis del Liderazgo Directivo por Dimensiones del Liceo Bicentenario y Liceo Inmaculada Concepción

#### ✓ Liderazgo Transformacional

##### - Influencia Idealizada Atribuida (IIA)

**Tabla N° 27: Resultados Medias de Dimensión Influencia Idealizada Atribuida (IIA)**

Sub dimensión IIA	Media	Desv. típ.
Liceo 1	4,04	0,562
Liceo 2	4,61	0,453

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Tras la observación de la tabla y de los resultados obtenidos en la Dimensión **Influencia Idealizada Atribuida**, se evidencia que en el ítem n° 18 “por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses” y el n° 21 “se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa”, se observan diferencias significativas en sus resultados. El Liceo Inmaculada Concepción logra una alta media de 4,6 teniendo una tendencia positiva en la variable “A menudo”, por lo que su líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes trabajan con él, siendo modelo de identificación y de imitación para ellos.

Por otro lado, los docentes del Liceo Bicentenario, también presentan una media de tendencia positiva de 4, por lo que es más baja que el anterior establecimiento, pero se sitúan en la variable “a menudo”. La diferencia observable en la tabla de estadísticos descriptivos es la desviación estándar, la cual es mayor en el Liceo 1 con 0,562 y menor en el Liceo 2 con 0,453, lo que señala que las respuestas de los docentes son más variadas y/o dispersas en los ítems que corresponden a esta dimensión.

- **Influencia Idealizada Conductual (IIC)**

**Tabla N° 28: Resultados Medias de Dimensión Influencia Idealizada Conductual (IIC)**

Sub dimensión IIC	Media	Desv. típ.
Liceo 1	4,22	0,430
Liceo 2	4,61	0,348

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Tras la observación de la tabla y de los resultados obtenidos en la Dimensión **Influencia Idealizada Conductual**, en los ítems n°6 “expresa sus valores y creencias más importantes” y el ítem n°61 “tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos”, se observan las diferencias más significativas. Se demuestra que el Liceo Inmaculada Concepción logra una alta media de 4,6 teniendo una tendencia positiva en la variable “A menudo”, por lo que su 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.

Por otro lado, los docentes del Liceo Bicentenario, también presentan una media de tendencia positiva de 4,2 pero es más baja que el anterior establecimiento, por lo que no tendrían la misma percepción de su líder como guía conductual.

- **Motivación Inspiracional (MINS)**

**Tabla N° 29: Resultados Medias de Dimensión Motivación Inspiracional (MINS)**

Sub dimensión MINS	Media	Desv. típ.
Liceo 1	4,36	0,558
Liceo 2	4,69	0,380

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Tras la observación de la tabla y de los resultados en la Dimensión **Motivación Inspiracional**, el ítem n° 48 “motiva a los demás a tener confianza en sí mismos” es el que presenta una diferencia significativa en sus resultados y esto se manifiesta en que el Liceo Inmaculada Concepción logra una alta media de 4,6 teniendo una tendencia positiva en la variable “A menudo”, por lo que su 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.

Por otro lado, los docentes del Liceo Bicentenario, también presentan una media de tendencia positiva de 4,36 pero es más baja que el anterior establecimiento, por lo que tendrían percepción más baja de su líder como guía de objetivos y visiones de la organización.

La diferencia observable en la tabla de estadísticos descriptivos es la desviación estándar, la cual es mayor en el Liceo 1 con 0,558 y menor en el Liceo 2 con 0,380, lo que señala que las

respuestas de los docentes son más variadas y/o dispersas en los ítems que corresponden a esta dimensión.

- **Estimulación Intelectual (ESTINT)**

**Tabla N° 30: Resultados Medias de Dimensión Estimulación Intelectual (ESTINT)**

Sub dimensión ESTINT	Media	Desv. típ.
Liceo 1	3,88	0,624
Liceo 2	4,32	0,480

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Tras la observación de la tabla y de los resultados de la Dimensión **Estimulación Intelectual**, los ítems n° 8 “cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas” y el n° 30 “ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista”, obtuvieron diferencias significativas en sus resultados. Es por esto, que el Liceo Inmaculada Concepción logra una alta media de 4,3 teniendo una tendencia positiva en la variable “A menudo”, por lo que se infiere que su líder ayuda a quienes trabajan con él a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para desempeñar una tarea.

Por el contrario, los docentes del Liceo Bicentenario, presentan una media de tendencia positiva de 3,88 pero es más baja que el anterior establecimiento, por lo que se ubica en la variable “a veces” y tendrían una baja percepción sobre la ayuda que proporciona su líder al realizar cuestionamientos sobre sus metodologías o nuevas formas de resolver un problema. La diferencia observable en la tabla de estadísticos descriptivos es la desviación estándar, la cual es mayor en el Liceo 1 con 0,624 y menor en el Liceo 2 con 0,480, lo que señala que las respuestas de los docentes son más variadas y/o dispersas en los ítems que corresponden a esta dimensión.

✓ **Liderazgo Transaccional**

- **Consideración Individualizada (CIND)**

**Tabla N° 31: Resultados Medias de Dimensión Consideración Individualizada (CIND)**

Sub dimensión CIND	Media	Desv. típ.
Liceo 1	3,94	0,567
Liceo 2	4,34	0,501

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Tras la observación de la tabla y de los resultados en la Dimensión **Consideración Individualizada**, el ítem n° 15 “dedica tiempo a enseñar y orientar a sus colegas” presenta una diferencia significativa, por lo que el Liceo Inmaculada Concepción logra una alta media de 4,34 teniendo una tendencia positiva en la variable “A menudo”, por lo que se infiere que

su líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada persona, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de ellas.

Por otra parte, los docentes del Liceo Bicentenario, presentan una media de tendencia positiva de 3,94 pero es más baja que el anterior establecimiento, por lo que se ubica en la variable “a veces” y tendrían una percepción más baja sobre la atención del líder frente a las necesidades de cada docente y frente al poco trabajo desarrollado para lograr un mejor potencial en ellos.

- **Recompensa Contingente (RCON)**

**Tabla N° 32: Resultados Medias de Dimensión Recompensa Contingente (RCON)**

Sub dimensión RCON	Media	Desv. típ.
Liceo 1	4,28	0,540
Liceo 2	4,39	0,523

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Tras la observación de la tabla y de los resultados de la Dimensión **Recompensa Contingente**, se evidencia que el Liceo Inmaculada Concepción logra una alta media de 4,39 teniendo una tendencia positiva en la variable “a menudo”, por lo que se infiere que su líder aclara lo que se espera de los docentes y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada al trabajo bien hecho.

Por otra parte, los docentes del Liceo Bicentenario, presentan una media de tendencia positiva de 4,28, si bien es más baja que la del Liceo 2, igualmente se ubica en la variable “a menudo”, por lo que su líder especifica lo que espera de ellos si alcanzan los objetivos propuestos en la organización, dando algunas veces recompensa por su trabajo. No se observan diferencias significativas en los ítems de esta dimensión.

✓ **Liderazgo Correctivo / Evitador**

- **Dirección por excepción activa (DPEA)**

**Tabla N° 33: Resultados Medias de Dimensión Dirección por excepción activa (DPEA)**

Sub dimensión DPEA	Media	Desv. típ.
Liceo 1	3,78	0,569
Liceo 2	3,97	0,596

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Tras la observación de la tabla y de sus resultados en la Dimensión **Dirección por Excepción Activa**, se evidencia que el Liceo Inmaculada Concepción logra una alta media de 3,97 teniendo una tendencia positiva cercana a la variable “A menudo”, por lo que se infiere que su 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.

Por otra parte, los docentes del Liceo Bicentenario, presentan una media de tendencia positiva de 3,7 situándose en la variable “a veces”, si bien es más baja que la del Liceo 2, se infiere que su líder a veces se focaliza 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. No se observan diferencias significativas.

- **Dirección por Excepción Pasiva (DPEP)**

**Tabla N° 34: Resultados Medias de Dimensión Director por excepción pasiva (DPEP)**

Sub dimensión DPEP	Media	Desv. típ.
Liceo 1	3,78	0,569
Liceo 2	3,97	0,596

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Tras la observación de la tabla y de sus resultados en la Dimensión **Dirección por Excepción Pasiva**, en el ítem n° 65 “en general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave” se observan diferencias significativas. Debido a esto, el Liceo Bicentenario logra una alta media de 3,06 teniendo una tendencia positiva cercana a la variable “A veces”, de esta manera se infiere que su 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.

Por el contrario, el Liceo Inmaculada Concepción con una media de 2,5 se encuentra en una tendencia negativa, por su variable “rara vez”, por lo que su líder raramente se muestra pasivo o toma acciones correctivas sólo después de que los errores o fallas han sucedido.

- **Laissez-faire (LZF)**

**Tabla N° 35: Resultados Medias de Dimensión Laissez – faire (LZF)**

Sub dimensión LZF	Media	Desv. típ.
Liceo 1	2,78	0,447
Liceo 2	2,55	0,536

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Al analizar la tabla y los resultados de la Dimensión **Laissez faire**, en el ítem n° 5 “evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante”, se observan diferencias en los resultados. Debido a esto, el Liceo Bicentenario logra una de 2,78 teniendo una tendencia negativa determinando por sus resultados la variable “rara vez”, de esta manera se infiere que su líder raramente evita actuar como director frente a un problema o tomar decisiones importantes.

Por el contrario, el Liceo Inmaculada Concepción con una media menor al establecimiento anterior con un 2,5 presenta una tendencia negativa ubicándose en la variable “rara vez”, al igual que el Liceo anterior, por lo que su líder escasamente evita actuar y tomar decisiones.

✓ **Consecuencias organizacionales**

- **Satisfacción (SAT)**

**Tabla N° 36: Resultados Medias de Dimensión Satisfacción (SAT)**

Sub dimensión SAT	Media	Desv. típ.
Liceo 1	4,18	0,554
Liceo 2	4,57	0,476

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Al analizar la tabla y los resultados de la **Dimensión Satisfacción**, se observa que en el ítem n°76 “en general, cumple las expectativas que sus subalternos tienen sobre él/ella”, existen diferencias estadísticas entre los liceos. Debido a esto el Liceo 2, obtiene una alta media 4,57 teniendo una tendencia positiva respecto a la variable “a menudo”, de esta manera se infiere que su líder responde a las expectativas y necesidades de los subalternos y/o trabajadores en su organización. Por el contrario, con una media más baja de 4,18 el Liceo Bicentenario presenta una tendencia positiva al igual que el establecimiento anterior, ubicándose en la variable “a menudo”, por lo que los docentes perciben a menudo que su líder responde a las expectativas y necesidades de sus subalternos.

- **Efectividad (EFEC)**

**Tabla N° 37: Resultados Medias de Dimensión Efectividad (EFEC)**

Sub dimensión EFEC	Media	Desv. típ.
Liceo 1	4,14	0,598
Liceo 2	4,52	0,448

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Al analizar la tabla y los resultados de la **Dimensión Efectividad**, en el ítem n° 43 “es efectivo/a en identificar las necesidades de la organización”, se observan diferencias significativas. Por consiguiente, se puede mencionar que el Liceo Inmaculada Concepción, obtiene una alta media 4,52 teniendo una tendencia positiva en la variable “a menudo”, de esta manera se infiere que su líder optimiza los recursos materiales y humanos de la organización, de manera de obtener óptimos resultados con el menor uso de recursos posibles.

Por otro lado, con una media más baja que el Liceo Inmaculada Concepción, se presenta el Liceo Bicentenario con una media de 4,14 de tendencia positiva, ubicándose por sus resultados en la variable “a menudo”, por lo que los docentes perciben que a menudo su líder optimiza los recursos materiales y humanos de la organización. La diferencia observable en la tabla de estadísticos descriptivos es la desviación estándar, la cual es mayor en el Liceo 1 con 0,598 y menor en el Liceo 2 con 0,448, lo que señala que las respuestas de los docentes son más variadas y/o dispersas en los ítems que corresponden a esta dimensión

- **Esfuerzo Extra (ESEX)**

**Tabla N° 38: Resultados Medias de Dimensión Esfuerzo Extra (ESEX)**

Sub dimensión ESEX	Media	Desv. típ.
Liceo 1	4,25	0,533
Liceo 2	4,35	0,502

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Al analizar la tabla y los resultados de la Dimensión **Esfuerzo Extra**, se evidencia que el Liceo Inmaculada Concepción, obtiene una alta media 4,35 teniendo una tendencia positiva en la variable “a menudo”, de esta manera se infiere que su líder aumenta el deseo y la capacidad de los subalternos de hacer el trabajo y alcanzar las metas de grupo y de la organización.

Por el contrario, con una media si bien es más baja que el Liceo 2, presentando una media de 4,25 el Liceo Bicentenario presenta una tendencia positiva ubicándose en la variable “a menudo”, por lo que los docentes perciben que a menudo su líder aumenta el deseo y la capacidad de los subalternos de hacer el trabajo y alcanzar las metas de grupo.

**4.3.1 Análisis de los Tipos de Liderazgo Directivo del Liceo Bicentenario y Liceo Inmaculada Concepción**

**Tabla N° 39: Resultados Tipos de Liderazgo Liceo Bicentenario**

	Estadísticos descriptivos				
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Liderazgo Transformacional	25	3	5	4,12	0,489
Liderazgo Transaccional	25	3	5	4,12	0,518
No liderazgo	25	3	4	3,19	0,337

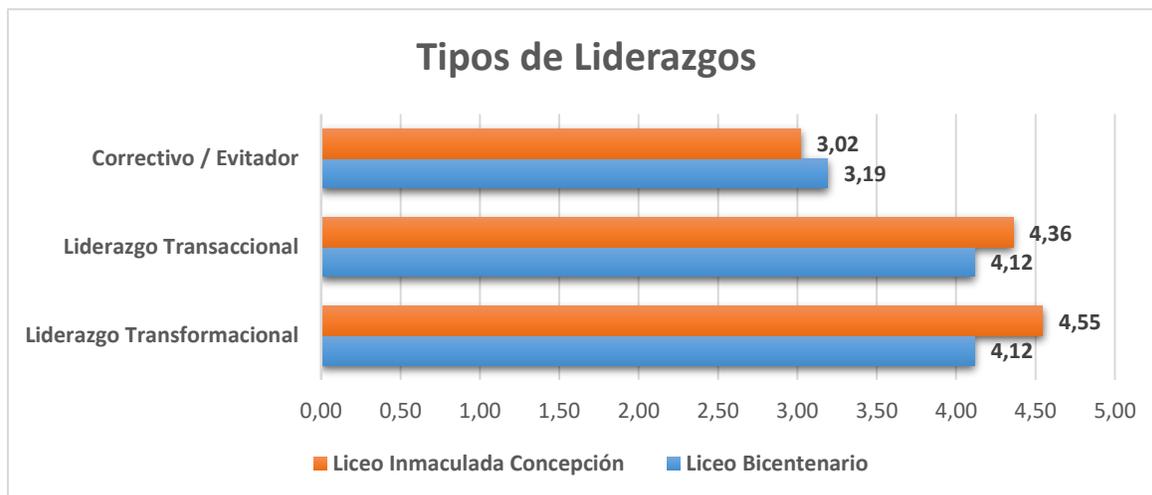
Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

**Tabla N° 40: Resultados Tipos de Liderazgo Liceo Inmaculada Concepción**

	Estadísticos descriptivos				
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Liderazgo Transformacional	35	4	5	4,55	0,368
Liderazgo Transaccional	35	3	5	4,36	0,462
No liderazgo	35	2	4	3,02	0,426

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

**Gráfico N° 5: Tipos de Liderazgos de Liceos Bicentenario y Liceo Inmaculada Concepción**



Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

Al analizar los tipos de Liderazgo arrojados por el gráfico anterior, se visualiza que los docentes del **Liceo Inmaculada Concepción** perciben que su director ejerce un **Liderazgo Transformacional**, obteniendo una media de 4,55 de tendencia positiva. Por lo que se infiere, que ellos caracterizan a su líder como carismático, desean imitarlo, los inspira a través de desafíos y persuasión, entregándoles significado y entendimiento. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de sus trabajadores, los considera individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento. El Liderazgo Transaccional, fue el segundo tipo de liderazgo identificado por los docentes de este liceo, con una media de 4,36. Por lo que en ocasiones su líder se centra en la transacción o contrato con los docentes, es un líder guía para sus colaboradores en dirección a las metas establecidas aclarando los roles y tareas, con énfasis en premios y castigos.

Por último, el más bajo tipo de Liderazgo identificado en este liceo fue el tipo de Liderazgo Correctivo /Evitador, por lo que pocos docentes perciben que su líder monitoree 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.

Por otro lado, los docentes del **Liceo Bicentenario** perciben que su director ejerce un **Liderazgo Transformacional y Transaccional**, al mismo tiempo obteniendo una misma media de 4,1 de tendencia positiva en ambos tipos de liderazgo. Por lo que se infiere, que ellos caracterizan a su líder como carismático, desean imitarlo, los inspira a través de desafíos, es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los docentes y los considera individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento. Al mismo tiempo, es un líder guía para sus colaboradores en dirección a las metas establecidas aclarando los roles y tareas, con énfasis en premios y castigos.

Por último, el más bajo tipo de Liderazgo identificado en este liceo fue el tipo de Liderazgo Correctivo /Evitador, si bien obtuvo una media más alta que el Liceo anterior siendo de 3,19, ésta sigue siendo baja, por lo que pocos docentes perciben que su líder monitorea la presencia de errores en el día a día para tomar acciones correctivas, pudiendo también intervenir cuando los problemas llegan a ser graves, o no actuar, evitando tomar decisiones.

**Tabla N° 41: T-Student para las dimensiones de Liderazgo Directivo del Liceo Bicentenario de Cauquenes y Liceo Inmaculada Concepción.**

Estadísticos de grupo					
	Nombre Colegio	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Influencia idealizada atribuida	Liceo Bicentenario	25	4,04	0,562	0,112
	Inmaculada Concepción	35	4,61	0,453	0,077
Influencia idealizada conductual	Liceo Bicentenario	25	4,22	0,430	0,086
	Inmaculada Concepción	35	4,61	0,348	0,059
Motivación Inspiracional	Liceo Bicentenario	25	4,36	0,558	0,112
	Inmaculada Concepción	35	4,69	0,380	0,064
Estimulación intelectual	Liceo Bicentenario	25	3,88	0,624	0,125
	Inmaculada Concepción	35	4,32	0,480	0,081
<b>Liderazgo Transformacional</b>	Liceo Bicentenario	25	4,12	0,489	0,098
	Inmaculada Concepción	35	4,55	0,368	0,062
Consideración individualizada	Liceo Bicentenario	25	3,94	0,567	0,113
	Inmaculada Concepción	35	4,34	0,501	0,085
Recompensa contingente	Liceo Bicentenario	25	4,28	0,540	0,108
	Inmaculada Concepción	35	4,39	0,523	0,088
<b>Liderazgo Transaccional</b>	Liceo Bicentenario	25	4,12	0,518	0,104
	Inmaculada Concepción	35	4,36	0,462	0,078
Dirección por excepción activa	Liceo Bicentenario	25	3,78	0,569	0,114
	Inmaculada Concepción	35	3,97	0,596	0,101
Dirección por excepción pasiva	Liceo Bicentenario	25	3,06	0,727	0,145
	Inmaculada Concepción	35	2,52	0,800	0,135
Laissez-faire	Liceo Bicentenario	25	2,78	0,447	0,089
	Inmaculada Concepción	35	2,55	0,536	0,091
<b>No liderazgo</b>	Liceo Bicentenario	25	3,19	0,337	0,067
	Inmaculada Concepción	35	3,02	0,426	0,072
Satisfacción	Liceo Bicentenario	25	4,18	0,554	0,111

	Inmaculada Concepción	35	4,57	0,476	0,080
Efectividad	Liceo Bicentenario	25	4,14	0,598	0,120
	Inmaculada Concepción	35	4,52	0,448	0,076
Esfuerzo Extra	Liceo Bicentenario	25	4,25	0,533	0,107
	Inmaculada Concepción	35	4,35	0,502	0,085

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

**Tabla N° 42: T-Student para las dimensiones de Liderazgo Directivo del Liceo Bicentenario de Cauquenes y Liceo Inmaculada Concepción.**

Prueba de muestras independientes			
Dimensiones Liderazgo Directivo		Sig. (bilateral)	Diferencia de medias
Influencia idealizada atribuida	Se han asumido varianzas iguales	0,000	-0,570
Influencia idealizada conductual	Se han asumido varianzas iguales	0,000	-0,395
Motivación Inspiracional	Se han asumido varianzas iguales	0,008	-0,330
Estimulación intelectual	Se han asumido varianzas iguales	0,003	-0,441
<b>Liderazgo Transformacional</b>	Se han asumido varianzas iguales	0,000	-0,430
Consideración individualizada	Se han asumido varianzas iguales	0,005	-0,403
Recompensa contingente	Se han asumido varianzas iguales	0,409	-0,115
<b>Liderazgo Transaccional</b>	Se han asumido varianzas iguales	0,060	-0,244
Dirección por excepción activa	Se han asumido varianzas iguales	0,210	-0,194
Dirección por excepción pasiva	Se han asumido varianzas iguales	0,009	0,543
Laissez-faire	Se han asumido varianzas iguales	0,092	0,225
<b>No liderazgo</b>	Se han asumido varianzas iguales	0,098	0,172
Satisfacción	Se han asumido varianzas iguales	0,005	-0,387
Efectividad	Se han asumido varianzas iguales	0,007	-0,380
Esfuerzo Extra	Se han asumido varianzas iguales	0,459	-0,101

Fuente: Elaboración propia para uso de investigación.

A partir de los datos obtenidos en el test estadístico T-Students de Liderazgo, se puede identificar diferencias estadísticamente significativas entre las dos muestras en lo referente a su media, analizando las dimensiones y tipos de liderazgo, por lo que se evidencia una diferencia en el Liderazgo Transformacional y en las dimensiones Satisfacción y Efectividad. Para concluir, podemos decir que los resultados han mostrado que hay diferencias estadísticamente significativas en cuanto a los rasgos de Liderazgo Directivo (bajo el modelo de Bass y Avolio) en base a la percepción de docentes de ambos establecimientos.

#### 4.5 Relación entre Cultura Organizacional y Liderazgo Directivo

**Tabla N°43: Correlaciones entre Cultura Organizacional y Liderazgo Directivo en Liceo Bicentenario de Cauquenes**

			Transformacional	Transaccional	Correctivo /Evitador
<b>Dimensiones de Cultura</b>	Dimensión Características Dominantes	Correlación de Pearson	0,730**	0,632**	0,032
	Dimensión Liderazgo Organizacional	Correlación de Pearson	0,647**	0,461*	-0,108
	Dimensión Gestión de Empleados	Correlación de Pearson	0,739**	0,712**	0,202
	Dimensión Cohesión Organizacional	Correlación de Pearson	0,574**	0,489*	-0,138
	Dimensión Énfasis Estratégico	Correlación de Pearson	0,708**	0,668**	-0,111
	Dimensión Criterios de Éxito	Correlación de Pearson	0,779**	0,653**	0,102
	<b>Tipos de Cultura</b>	Cultura de Clan	Correlación de Pearson	0,336	0,293
Cultura Adhocrática		Correlación de Pearson	0,108	0,2	0,369
Cultura de Mercado		Correlación de Pearson	00,25	0,318	0,297
Cultura Jerárquica		Correlación de Pearson	0,146	0,272	0,265

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

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

Al analizar las correlaciones del Liceo Bicentenario en base a Cultura Organizacional y Liderazgo Directivo, se establecen las siguientes correlaciones:

- Las correlaciones más fuertes y positivas son: Liderazgo Transformacional - Características Dominantes con 0,730; Liderazgo Transformacional – Gestión de Empleados con 0,739 y Liderazgo Transformacional – Criterios de Éxito con 0,779. Esto implica que el Liceo Bicentenario al tener un líder transformacional, fomenta que sus docentes se comprometan con la institución de forma carismática y conozcan a fondo sus características principales o sellos distintivos, además, él como líder fomenta los lineamientos estratégicos claves, de forma significativa y con entendimiento a sus docentes para lograr las metas propuestas y les entrega apoyo y guía constante. El segundo tipo de liderazgo del Liceo, es el liderazgo Transaccional y tiene gran correlación con Gestión de Empleados con un 0,712, Énfasis Estratégicos con un 0,668 y Criterios de Éxito con un 0,653. Esto se debe porque en este tipo de liderazgo, su líder entrega responsabilidades aceptadas por sus docentes para lograr las metas propuestas y están siempre interconectados para alcanzar los objetivos planificados y estipulados, entregando además recompensas por su éxito.

- La correlación más débil se da entre: Liderazgo Correctivo/Evitador – Cultura de Clan con un -0,268, esto se debe a que este tipo de liderazgo no es el representativo del líder actual en el Liceo Bicentenario, por lo que no es el apropiado para la forma de trabajo de los docentes, los cuales trabajan de forma sistemáticas, con lineamientos definidos y de forma unida por su alto porcentaje en Cultura de Clan. Otra correlación negativa, es la de dimensión Laissez faire - Liderazgo Organizacional con -0,243, Laissez faire - Cultura de Clan con -0,432 y Laissez faire - Cultura Jerárquica con -0,050. Esto implica que a menor liderazgo que ejerza o evite actuar el director en diversas situaciones, menor es la correlación que tendrá con la Cultura de Clan, porque su líder es el mentor y se considera una guía a seguir continuamente y no se produciría un lugar muy amistoso para trabajar.

**Tabla N° 44: Resumen de Relación entre Cultura Organizacional y Liderazgo Directivo en Liceo Inmaculada Concepción**

			Transformacional	Transaccional	Correctivo /Evitador
<b>Dimensiones de Cultura</b>	Dimensión Características Dominantes	Correlación de Pearson	0,284	0,243	-0,125
	Dimensión Liderazgo Organizacional	Correlación de Pearson	0,292	0,298	-0,175
	Dimensión Gestión de Empleados	Correlación de Pearson	,448**	,452**	-0,081
	Dimensión Cohesión Organizacional	Correlación de Pearson	,390*	,400*	-0,034
	Dimensión Énfasis Estratégico	Correlación de Pearson	,363*	,352*	0,064
	Dimensión Criterios de Éxito	Correlación de Pearson	,365*	,392*	-0,048
	<b>Tipos de Cultura</b>	Cultura de Clan	Correlación de Pearson	0,27	0,277
Cultura Adhocrática		Correlación de Pearson	-0,044	0,171	0,124
Cultura de Mercado		Correlación de Pearson	-0,174	-0,004	0,201
Cultura Jerárquica		Correlación de Pearson	-0,11	0,051	0,289

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

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

Al analizar las correlaciones del Liceo Inmaculada Concepción en base a Cultura Organizacional y Liderazgo Directivo, se establecen las siguientes correlaciones:

- Las correlaciones más fuertes y positivas son: Liderazgo Transformacional – Gestión de Empleados con 0,448; Liderazgo Transformacional – Criterios de Éxito con 0,365. Esto se debe a que el tipo de liderazgo que ejerce el líder en este Liceo, se correlaciona de manera positiva con una buena gestión de los empleados y con las estrategias que conllevan a obtener el éxito y buenos resultados en su establecimiento. Por otro lado,

presenta una correlación positiva Liderazgo Transaccional – Gestión de Empleados con 0,452, esto se debe porque en este tipo de liderazgo, su líder entrega responsabilidades aceptadas por sus docentes para lograr las metas propuestas y están siempre interconectados para alcanzar los objetivos planificados y estipulados, entregando además recompensas por su éxito.

- La correlación más débil se da entre: Liderazgo Correctivo/Evitador – Liderazgo Organizacional con un -0,178, esto se debe a que este tipo de liderazgo no es el representativo del líder actual en el Liceo Inmaculada Concepción. Es más, los docentes en la dimensión de Cultura “Liderazgo Organizacional” confirmaron por sus resultados que el enfoque del líder y el tipo de liderazgo se distingue en la organización y forma de trabajo, por lo que sería totalmente contrario con el tipo de liderazgo Correctivo – Evitador. Por otro lado, otra correlación débil la podemos exponer en el tipo de Liderazgo Transformacional – Cultura Jerárquica con -0,110 y Liderazgo Transformacional – Cultura de Mercado -0,177. Esto se debe a que el interés de los líderes de la organización en una cultura jerárquica es ser buenos coordinadores y organizadores. Por otra parte, los líderes de una Cultura de Mercado son directivos exigentes y competidores a su vez, por lo que no se demuestran de forma carismática, no inspiran a los seguidores.

#### **4.6 Detección factores críticos y propuesta de fortalecimiento del liderazgo y la cultura en cada establecimiento**

- En cuanto a los factores críticos, se detectan los siguientes:

##### **Liceo Bicentenario de Cauquenes:**

1. Los docentes del Liceo 1 quieren un cambio de cultura organizacional, pasar de Cultura de Mercado a Cultura de Clan.
2. En relación al liderazgo directivo, los resultados más bajos los obtuvo en la dimensión “Liderazgo Organizacional”, es decir los docentes no conocen con claridad el estilo de liderazgo y enfoque que permea a la organización.
3. En la dimensión Laissez faire que se enmarca dentro del Tipo de Liderazgo Correctivo / Evitador, este liceo obtiene más alto puntaje en comparación con el Liceo 2. Esto quiere decir que en ocasiones el líder evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.

##### **Liceo Inmaculada Concepción de Cauquenes:**

1. Los docentes del Liceo Inmaculada Concepción quieren potenciar su Cultura de Clan y la Cultura Adhocrática.
2. En relación al liderazgo directivo, los resultados más bajos los obtuvo en la dimensión “Liderazgo Organizacional”, es decir el estilo de liderazgo y enfoque que permea a la organización.

- Por lo tanto, frente a los factores críticos detectados, se recomienda lo siguiente:
  1. En el Liceo Bicentenario y en el Liceo Inmaculada, para que logren obtener y fomentar una cultura de Clan, respectivamente, se les recomienda analizar los resultados como institución escolar, realizando diálogos de trabajo en relación a la investigación realizada y como equipo directivo, proponer lineamientos para un “Plan de Mejora de la Cultura Organizacional”, siguiendo las directrices de la Cultura Clan, esto quiere decir lograr la unidad por medio de un proceso de socialización largo y profundo, en donde los docentes o directivos que tienen más antigüedad, sirven de mentores y de modelos de roles para los nuevos miembros; permitiendo que las metas, las percepciones y las tendencias culturales compartidas en el PEI fomenten la comunicación, la coordinación y la integración de toda la comunidad escolar; en donde los directivos fomenten la participación de todos los docentes en actividades escolares designando trabajos en equipo, fomentando la confianza y lealtad entre ellos y organizando actividades de dispersión y jornadas de capacitación de trabajo en equipo, para que compartan todos los miembros de la comunidad escolar.
  2. Se recomienda al director y equipo directivo del Liceo Bicentenario, reflexionar sobre sus prácticas e idear un “Plan de Mejoramiento en las Prácticas de Liderazgo”, debido al bajo puntaje y dispersión de los datos por parte de los docentes. Esto, se puede potenciar con un acompañamiento al líder del Liceo por parte de un *Coach*, el cual a través de varias sesiones, potencie las competencias del líder para lograr una comunicación más efectiva con todos los docentes y trabajadores de la institución educativa. Además, para potenciar la fluidez de la información en el establecimiento de parte de equipo directivo – comunidad educativa, se recomienda desarrollar un “Plan de Comunicación Efectiva”.
  3. Se recomienda al director y equipo directivo del Liceo Inmaculada Concepción, reflexionar sobre sus prácticas e idear un plan de comunicación más efectiva con todos los docentes y trabajadores de la institución educativa. Además, para potenciar la fluidez de la información en el establecimiento de parte de equipo directivo – comunidad educativa.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

---

A través de la investigación realizada, la recopilación de material bibliográfico y el método de investigación de este Trabajo de Grado, se logró identificar, según la percepción docente, la Cultura Organizacional y el tipo de Liderazgo que representan la realidad del Liceo Bicentenario y el Liceo Inmaculada Concepción de la comuna de Cauquenes, ambos de alto rendimiento según las categorías de desempeño de la Agencia de la Calidad de la Educación.

Es importante recordar el problema que aborda, siendo éste, la falta de investigación y conocimiento, por parte de las unidades educativas y de los directivos de éstas, sobre el tipo de cultura organizacional que los identifica y sobre el tipo de liderazgo que ejerce el director o directora, sobre los docentes. Por ende, desconocen que su cultura organizacional puede llegar a ser el agente más importante para el éxito de su organización, generando motivación, responsabilidad y lealtad de acuerdo a lo impartido por su líder.

A partir de este problema de investigación surgen entonces, los objetivos que la guiaron. A nivel de objetivo general se formuló el siguiente: Analizar y comparar los principales rasgos de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo, percibidos por los docentes de dos establecimientos municipales de la comuna de Cauquenes, identificando factores críticos y proponiendo estrategias de mejora en estos dos grandes rasgos. Luego, de este objetivo general, surgen los cuatro objetivos específicos a los cuales se les dará respuesta a continuación:

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 ambos centros educativos”**, se puede concluir lo siguiente;

- Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron coherentes con la temática a tratar, dando resultados estadísticos representativos de las comunidades estudiadas. Los instrumentos fueron: para Cultura Organizacional el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) y para Liderazgo Directivo el Multifactor Leadership Questionnaire.
- El Liceo Bicentenario de Cauquenes de dependencia Municipal, tras la aplicación de del OCAI y MQL, tiene una Cultura Organizacional de Mercado, seguida por una Cultura Adhocrática. Indicando esto, que los docentes perciben que su organización está orientada a los resultados y que los docentes son competitivos y orientados a los resultados u objetivos. De acuerdo a los resultados obtenidos, en las dimensiones de Cultura Organizacional, se describe que los docentes del Liceo Bicentenario, tienen una alta percepción sobre las dimensiones “características dominantes”, “gestión de empleados” y “énfasis estratégicos”. Esto nos indica que sus docentes conocen los

sellos institucionales, perciben de buena manera la gestión administrativa realizada hacia todos los trabajadores y que conocen los énfasis que dirigen la estrategia de la organización.

- En relación al tipo de cultura deseada por parte de los docentes del Liceo Bicentenario, es la cultura de Clan, la cual se ve ampliamente acrecentada en el escenario deseado. Por lo que se infiere que los docentes del Liceo Bicentenario de Cauquenes desean estar primordialmente en una organización que sea un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí, además quieren que sus líderes sean mentores, que la organización sea unida por la lealtad o la tradición, en general el compromiso de sus miembros sea alto. Ellos quieren que se premie el trabajo en equipo, su participación y que las decisiones se tomen con el consenso de todos.
- Respecto al estilo de liderazgo que ejerce el director del Liceo Bicentenario, arroja que es Transformacional y Transaccional al mismo tiempo, por lo que se concluye que ellos caracterizan a su líder como carismático, desean imitarlo, lo inspira a través de desafíos, es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los docentes y los considera individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento. Al mismo tiempo, es un líder guía para sus colaboradores en dirección a las metas establecidas aclarando los roles y tareas, con énfasis en premios y castigos.
- El Liceo Inmaculada Concepción de Cauquenes de dependencia Particular Subvencionada, según la percepción de los docentes tiene una Cultura de Clan y Jerárquica, por lo que perciben que la organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí, su organización es unida por la lealtad o la tradición; además presenta Cultura Jerarquizada por lo que los docentes perciben que su organización, es un lugar estructurado y formalizado para trabajar, ya que los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer día a día. Al mismo tiempo, se puede observar que presenta un bajo resultado en Cultura de Mercado, por lo que los docentes no perciben que su organización este orientada a los resultados y no se perciben competitivos.
- Respecto a las dimensiones de Cultura Organizacional de los docentes del Liceo Inmaculada Concepción, los docentes tienen una buena percepción en las dimensiones “cohesión organizacional”, “énfasis estratégico” y “criterios de éxitos”, indicándonos que dentro de su cultura perciben un buen trabajo en equipo, una buena distribución de los objetivos a cumplir y tienen claridad en cuáles son las metas o resultados a lograr en su institución.
- Por lo demás, cabe señalar que los docentes en una situación deseada optarían por seguir teniendo una Cultura de Clan, situación que se asemeja a la situación deseada del otro establecimiento. En cuanto al tipo de cultura que no desean que forme parte de su cultura, tanto en la actual, como en la deseada, es la Cultura de Mercado.

- De acuerdo al estilo de Liderazgo que ejerce el director del Liceo Inmaculada Concepción, es de Estilo Transformacional, por lo que se infiere, que ellos caracterizan a su líder como carismático, desean imitarlo, los inspira a través de desafíos y persuasión, entregándoles significado y entendimiento. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de sus trabajadores, los considera individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento.

2. Siguiendo con el segundo objetivo específico **“Analizar la relación entre los rasgos de cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo, identificados en cada centro”**, se concluye lo siguiente:

- El Liceo Bicentenario de Cauquenes tiene una Cultura Organizacional de Mercado, seguida por una Cultura Adhocrática, por lo que están enfocados como organización a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho, las personas son competitivas y orientadas a los objetivos en este Liceo, los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Respecto al estilo de liderazgo que ejerce su director, arroja que es Transformacional y Transaccional al mismo tiempo, por lo que través de desafíos y persuasión, el líder les entrega significado y entendimiento, es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los docentes, los guía o motiva en dirección a las metas establecidas aclarando los roles y tareas para la obtención de resultados de excelencia.
- El Liceo Inmaculada Concepción de Cauquenes, de dependencia Particular Subvencionada, según la percepción de los docentes tiene una Cultura de Clan y Jerárquica, por lo que esta institución es una organización muy amistosa para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Su directora se considera una mentora y quizás una figura maternal con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición católica. Al mismo tiempo, el Liceo Inmaculada Concepción, por su trayectoria institucional es un lugar estructurado y formalizado para trabajar y apremia el interés de los líderes de la organización por ser buenos coordinadores y organizadores. De acuerdo a lo anterior, el estilo de liderazgo que ejerce su directora, es de Estilo Transformacional. Se caracteriza por ser carismática, es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los docentes, considera a todos los profesores individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento.

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 distinguen las siguientes conclusiones:

- En Cultura Organizacional, ambos liceos presentan buenos resultados en la Dimensión Cohesión Organizacional y Liderazgo Organizacional. Sin embargo

presentan diferencias en las dimensiones de Énfasis Estratégicos, Características Dominantes y Gestión de Empleados, debido a las diferencias arrojadas en su tipo de cultura.

- En cuanto al tipo de Cultura Organizacional, ambos liceos comparten la Cultura Jerárquica y un buen resultado en la Cultura de Clan. Sin embargo, presentan diferencias en los tipos de Cultura Adhocrática y de Mercado.
- En cuanto al escenario Actual y Deseado en Cultura Organizacional, ambos equipos de docentes, quieren que en sus instituciones persista o se establezca una Cultura Clan y Adhocrática. En último lugar, se encuentra en la cultura deseada por ambos Liceos la Cultura de Mercado.
- En el ámbito de Liderazgo Directivo, en las Dimensiones que presentan diferencias los líderes de las organizaciones son: Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada. En cambio, en las dimensiones Recompensa Contingente, Satisfacción, Efectividad y Esfuerzo Extra presentan similares resultados, al igual que en las dimensiones Dirección por excepción pasiva y Laissez Faire, presentaron bajos resultados ambos liceos.
- En relación a los tipos de liderazgo, el Liceo Bicentenario presenta dos tipos de liderazgo, Transformacional y Transaccional. En cambio, el Liceo Inmaculada Concepción presentó un liderazgo Transformacional. La similitud se dio, en que ambos líderes presentan bajos resultados en el liderazgo Correctivo / Evitador.

#### 4. Por último, se logró **“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, que se detectaron en el Liceo Bicentenario de Cauquenes, el primero de ellos es el cambio de cultura organizacional que desean los profesores, al pasar de Cultura de Mercado a Cultura de Clan en su institución. En relación al liderazgo directivo, los resultados más bajos los obtuvo en la dimensión “Liderazgo Organizacional”, es decir los docentes no conocen con claridad el estilo de liderazgo y enfoque que permea a la organización.
- En relación a los factores críticos del Liceo Inmaculada Concepción de Cauquenes, el primero de ellos es que los docentes del Liceo Inmaculada Concepción quieren potenciar su Cultura de Clan y la Cultura Adhocrática. Respecto, al liderazgo directivo, los resultados más bajos los obtuvo en la dimensión “Liderazgo Organizacional”, es decir el estilo de liderazgo y enfoque que permea a la organización.
- Por lo tanto, frente a los factores críticos detectados, se propone una propuesta de trabajo para ambos Liceos, la cual consiste principalmente en que el Liceo

Bicentenario y en el Liceo Inmaculada Concepción, para que logren obtener y fomentar una cultura de Clan, respectivamente, deben analizar los resultados como institución escolar, realizando diálogos de trabajo en relación a la investigación realizada y como equipo directivo, proponer lineamientos para un “Plan de Mejora de la Cultura Organizacional”. Además, al director y equipo directivo del Liceo Bicentenario, deben reflexionar sobre sus prácticas e idear un “Plan de Mejoramiento en las Prácticas de Liderazgo”, debido al bajo puntaje y dispersión de los datos por parte de los docentes.

Por otro lado, a partir del planteamiento del problema se esbozaron preguntas de investigación, a las cuales se les dará respuesta a continuación:

1. ¿Qué tipo de Cultura Organizacional y de Liderazgo educativo predomina en estos dos establecimientos de alto rendimiento?

- En el Liceo Bicentenario de Cauquenes de dependencia Municipal, predomina la cultura de Clan, la cual se ve ampliamente acrecentada en el escenario deseado que proponen los docentes. Respecto al estilo de liderazgo que ejerce el director del Liceo Bicentenario, arroja que es Transformacional y Transaccional al mismo tiempo, por lo que se concluye que ellos caracterizan a su líder como carismático, desean imitarlo, los inspira a través de desafíos, es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los docentes y los considera individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento.
- En el Liceo Inmaculada Concepción de Cauquenes de dependencia Particular Subvencionada, según la percepción de los docentes tiene una Cultura de Clan y Jerárquica. De acuerdo al estilo de Liderazgo que ejerce el director del Liceo Inmaculada Concepción, es de Estilo Transformacional, por lo que se infiere, que ellos caracterizan a su líder como carismático, desean imitarlo, los inspira a través de desafíos y persuasión, entregándoles significado y entendimiento. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de sus trabajadores, los considera individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento.

2. ¿Cuáles son las principales semejanzas y diferencias respectivamente de los establecimientos respecto a los ámbitos evaluados?

- Las semejanzas de los establecimientos de alto rendimiento de distinta dependencia, son las siguientes: ambos establecimientos presentaron una Cultura Deseada de Clan y en cuanto al tipo de Liderazgo, ambas instituciones perciben que tienen un líder de Tipo Transformacional, lo cual es positivo debido a los buenos resultados que éste tipo de liderazgo ejerce en la organización.

- En cuanto a las diferencias que se presentaron en los establecimientos, se distingue que el Liceo Bicentenario presenta una cultura organizacional actualmente de Mercado, totalmente distinta al tipo de cultura organizacional que presenta el Liceo Inmaculada Concepción, de tipo Clan y Jerárquica.
3. ¿Cuáles son los factores críticos que se detectan en los establecimientos de alto rendimiento?

En cuanto a los factores críticos, se detectan los siguientes:

**Liceo Bicentenario de Cauquenes:**

4. Los docentes del Liceo 1 quieren un cambio de cultura organizacional, pasar de Cultura de Mercado a Cultura de Clan.
5. En relación al liderazgo directivo, los resultados más bajos los obtuvo en la dimensión “Liderazgo Organizacional”, es decir los docentes no conocen con claridad el estilo de liderazgo y enfoque que permea a la organización.
6. En la dimensión Laissez faire que se enmarca dentro del Tipo de Liderazgo Correctivo / Evitador, este liceo obtiene más alto puntaje en comparación con el Liceo 2. Esto quiere decir que en ocasiones el líder evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.

**Liceo Inmaculada Concepción de Cauquenes:**

3. Los docentes del Liceo Inmaculada Concepción quieren potenciar su Cultura de Clan y la Cultura Adhocrática.
4. En relación al liderazgo directivo, los resultados más bajos los obtuvo en la dimensión “Liderazgo Organizacional”, es decir el estilo de liderazgo y enfoque que permea a la organización.

Respecto a las limitaciones del estudio, una de ellas son las escasas investigaciones de Cultura Organizacional y de Liderazgo en nuestro país y a nivel internacional. Otra limitación es el desconocimiento de los líderes educativos y docentes frente a éstos ámbitos evaluados, ya que desconocen el tipo de cultura organizacional que presentan y desconocen el tipo de liderazgo que se ejerce sobre ellos.

Referente a la proyección de este trabajo se espera que la experiencia presentada, contribuya a la realización de investigaciones basadas en este tema y propicie el mejoramiento de los establecimientos en las áreas de Cultura Organizacional y Liderazgo, pues apunta a dos grandes ámbitos claves de la educación. Si bien es cierto, se evidencian los resultados de dos establecimientos de educación media de la comuna de Cauquenes, estos dos liceos de Alto Rendimiento pueden contribuir y servir de ejemplo a un conjunto de otras instituciones educativas, considerando sus fortalezas y debilidades en los ámbitos evaluados.

## Referencias

---

Agencia de Calidad de la Educación, (2018). *Resultados de Categorías de Desempeño 2018*. Recuperado de: <http://www.agenciaorienta.cl/login>

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

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

Cancino, V. y Vera, L. (2017). Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v.25 (n. 94), p. 26-58. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40362017000100026&script=sci\\_abstract&lng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40362017000100026&script=sci_abstract&lng=es)

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.

Chávez, J., Cigüeñas, M., y Martensen R. (2016). “*La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios*” (Trabajo de Fin de Magíster no publicado). Universidad del Pacífico, Chile.

Gairín, J. y Rodríguez, D. (2011). Cambio y mejora en las organizaciones educativas. *Educar 2011*, vol.47 (nº1), 31-50. Recuperado de <file:///C:/Users/mcaro/Desktop/cambio%20en%20las%20organizaciones.pdf>

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. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/282353614\\_Diagnostico\\_de\\_la\\_cultura\\_organiza\\_cional\\_en\\_universidades\\_tecnologicas\\_bajo\\_el\\_Modelo\\_de\\_Valores\\_en\\_Compentencia](https://www.researchgate.net/publication/282353614_Diagnostico_de_la_cultura_organiza_cional_en_universidades_tecnologicas_bajo_el_Modelo_de_Valores_en_Compentencia)

Hernández, R., Méndez S., y Contreras R., (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración* 59, 1, 229 – 257. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>

Hernández, S., Fernández y Baptista, L., (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed.). México, D.F: Mcgraw-Hill Education.

Hellriegel, Don, y Slocum, John. (2009). Comportamiento Organizacional. Décima segunda edición. Argentina: Cengage Learning.

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas?. Aportes desde la investigación. Santiago de Chile. Salesianos. Recuperado en [http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0038/File/libros/Libro\\_Liethwood.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0038/File/libros/Libro_Liethwood.pdf)

Maureira, O., Mofarte, C., y González, G. (2014). *Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares*, *Perfiles Educativos*, 36, 134 – 153. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982014000400009](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982014000400009)

Más Información, Mejor Educación (MIME). (2018). *Fichas establecimientos*. Recuperado de: <http://www.mime.mineduc.cl/mime-web/mvc/mime/ficha>

MINEDUC (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Ministerio de Educación de Chile. Recuperado de: [http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\\_2015.pdf](http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf)

Sepúlveda, F. (2004). El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y administración*, 63, 1 – 21. Recuperado de <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev63/art1rea63.pdf>

Vega, C. y Zabala, G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Memoria para optar al título de psicólogo. Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperado de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega\\_c/sources/vega\\_c.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf)

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

Serrano, B. y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, vol 5, núm. 11, pp. 3 – 133. Universidad Espíritu Santo Ecuador.

Yukl, G. (2008). Liderazgo en las Organizaciones. Sexta edición. Madrid: Prentice Hall.

## Anexos

---

### Anexo N° 1

#### - Ficha Educativa Inmaculada Concepción de Cauquenes

• Liceo:	Liceo Inmaculada Concepción
• Dependencia:	Particular Subvencionado
• Dirección:	Antonio Varas 604
• Comuna:	Cauquenes
• Teléfono:	512696
• E-mail contacto:	direccion@licc.cl
• Página web:	www.licc.cl
• Director(a):	Ángela María Lazo Urquieta
• Reconocimiento Oficial:	Según Resolución Exenta 137 De Fecha 29/03/1976
• Nivel de enseñanza:	Educación Parvularia Enseñanza Básica Enseñanza Media Humanista-Científica Niños Y Jóvenes
• Matrícula total de alumnos:	998
• Promedio alumnos por curso:	35
• Énfasis del proyecto educativo:	Desarrollo integral Valórico - religioso Enfoque inclusivo
• Orientación religiosa:	Católica
• Programa de formación en:	Programa de orientación Convivencia escolar Prevención de drogas y alcohol Educación de la sexualidad Cuidado del Medio Ambiente Promoción de la vida sana Actividades de acción social Actividades pastorales
• Apoyo al aprendizaje:	Reforzamiento en materias específicas Psicólogo(a) Orientador(a) Profesor(a) de educación especial / diferencial

	Asistente Social Fonoaudiólogo kinesióloga
• Visión PEI	El Liceo Inmaculada Concepción de Cauquenes pretende ser una alternativa educacional que brinda a los niños y jóvenes de Cauquenes una educación académica de calidad, fundado en valores Cristianos.
• Misión PEI	En el Liceo Inmaculada Concepción de Cauquenes formamos estudiantes con fe, autonomía, respeto y laboriosidad a través de una sólida y articulada formación académica, respetando y atendiendo a la diversidad de aprendizajes de nuestros estudiantes, integrando a la familia en el proceso educativo, en un ambiente de sana Convivencia Escolar y Pastoral, inspirados en el Evangelio.

Fuente: <http://www.mime.mineduc.cl/mime-web/mvc/mime/ficha>

## Anexo N°2 Ficha Educativa Liceo Bicentenario de Cauquenes

• Liceo:	Liceo Bicentenario de Cauquenes
• Dependencia:	Municipal
• Dirección:	Avenida Ruperto Pinochet 635
• Comuna:	Cauquenes
• Teléfono:	2511986
• E-mail contacto:	hjmedelo@gmail.com
• Página web:	www.libica635.cl
• Director(a):	Guido Del Carmen Domínguez Vásquez
• Reconocimiento Oficial:	Según Resolución Exenta 0959 De Fecha 10/05/2012
• Nivel de enseñanza:	Enseñanza Básica Enseñanza Media Humanista-Científica Niños Y Jóvenes
• Matrícula total de alumnos:	448
• Promedio alumnos por curso:	29
• Énfasis del proyecto educativo:	Desarrollo integral Excelencia académica Enfoque inclusivo
• Orientación religiosa:	Laica
• Programa de formación en:	Programa de orientación Convivencia escolar Prevención de drogas y alcohol

	<p>Educación de la sexualidad  Cuidado del Medio Ambiente  Promoción de la vida sana  Actividades de acción social</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo al aprendizaje:</li> </ul>	<p>Reforzamiento en materias específicas  Psicólogo(a)  Orientador(a)  Asistente Social  Paramédico</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión PEI</li> </ul>	<p>El Liceo Bicentenario de Cauquenes, es un Establecimiento Educacional que aspira a ser un referente, en la formación de personas íntegras, con pleno desarrollo de sus capacidades y potencialidades intelectuales, afectivas y psicomotrices, con una identidad local, regional y nacional, que sean capaces de enfrentar positivamente y con éxito, los desafíos de la sociedad y de este mundo globalizado en que estamos insertos y les corresponda vivir, constituyéndose en un aporte a su crecimiento y/o desarrollo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión PEI</li> </ul>	<p>Formar personas integrales, mediante una educación basada en la modalidad científico humanista, a través de un modelo educativo centrado en la excelencia académica, que permita el pleno desarrollo de sus capacidades y potencialidades intelectuales, afectivas y psicomotrices en coherencia con sus intereses y los de sus congéneres, permitiéndoles un exitoso acceso a la educación superior o campo laboral.</p>

Fuente: <http://www.mime.mineduc.cl/mime-web/mvc/mime/ficha>

## Anexo N° 3

### Resultados Categoría de Desempeño 2018

- Liceo Inmaculada Concepción de Cauquenes

#### Distribución por Niveles de Aprendizaje 81

Ampliando la mirada de calidad

 Autoestima académica y motivación escolar	77	 Asistencia escolar	68
 Clima de convivencia escolar	81	 Retención escolar	100
 Participación y formación ciudadana	81	 Equidad de género en aprendizajes	100
 Hábitos de vida saludable	70	 Titulación técnico-profesional	-
 Puntaje Simce	71	 Progreso Simce	50

Fuente: <http://www.agenciaorienta.cl/docentes-media>

- Liceo Bicentenario de Cauquenes

#### Distribución por Niveles de Aprendizaje 58

Ampliando la mirada de calidad

 Autoestima académica y motivación escolar	78	 Asistencia escolar	72
 Clima de convivencia escolar	86	 Retención escolar	90
 Participación y formación ciudadana	84	 Equidad de género en aprendizajes	100
 Hábitos de vida saludable	78	 Titulación técnico-profesional	-
 Puntaje Simce	58	 Progreso Simce	0

Fuente: <http://www.agenciaorienta.cl/docentes-media>

## Anexo N° 4: Cuestionario Cultura Organizacional

### CUESTIONARIO

Estimado Docente:

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

#### PARTE 1

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

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

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

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

8. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
9. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
10. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
11. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
12. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>1 2 3 4 5</b>

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

## Anexo n°5: Cuestionario Estilos de Liderazgo

### CUESTIONARIO SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO

#### INSTRUCCIONES:

Este cuestionario intenta describir la percepción que usted tiene sobre el estilo de liderazgo predominante en la función directiva en su establecimiento. En las siguientes páginas se presentan afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a como usted percibe las acciones o actitudes predominantes en el ejercicio del director/a de su unidad educativa.

Por favor, responda **todos los ítems** de este cuestionario. Es un documento totalmente anónimo. Para sus respuestas, use la escala de clasificación de 1 a 5 que se especifica, marcando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.

**Agradecemos su colaboración en este trabajo de investigación.**

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente o Siempre
1	2	3	4	5
1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.				1 2 3 4 5
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.				1 2 3 4 5
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.				1 2 3 4 5
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.				1 2 3 4 5
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.				1 2 3 4 5
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.				1 2 3 4 5
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.				1 2 3 4 5
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.				1 2 3 4 5
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.				1 2 3 4 5
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.				1 2 3 4 5
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.				1 2 3 4 5
12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.				1 2 3 4 5
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.				1 2 3 4 5
14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.				1 2 3 4 5
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.				1 2 3 4 5
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.				1 2 3 4 5
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.				1 2 3 4 5
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.				1 2 3 4 5
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.				1 2 3 4 5
20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.				1 2 3 4 5
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.				1 2 3 4 5
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.				1 2 3 4 5
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.				1 2 3 4 5
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.				1 2 3 4 5
25. Se muestra confiable y seguro.				1 2 3 4 5
26. Construye una visión motivante del futuro.				1 2 3 4 5

27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	1 2 3 4 5
28. Suele costarle tomar decisiones.	1 2 3 4 5
29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	1 2 3 4 5
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	1 2 3 4 5
31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	1 2 3 4 5
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	1 2 3 4 5
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	1 2 3 4 5
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	1 2 3 4 5
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	1 2 3 4 5
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	1 2 3 4 5
37. Es efectivo/a en relacionar el trabajo que se realiza con las necesidades de cada cual.	1 2 3 4 5
38. Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo de trabajo.	1 2 3 4 5
39. Es capaz de llevar a los demás a realizar más de lo que esperaban hacer.	1 2 3 4 5
40. Es efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	1 2 3 4 5
41. Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria.	1 2 3 4 5
42. Tiende a aumentar el deseo de éxito de los demás.	1 2 3 4 5
43. Es efectivo/a en identificar las necesidades de la organización.	1 2 3 4 5
44. Motiva a los demás a trabajar más duro.	1 2 3 4 5
45. Logra que el grupo que dirige sea efectivo.	1 2 3 4 5
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	1 2 3 4 5
47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	1 2 3 4 5
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	1 2 3 4 5
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	1 2 3 4 5
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	1 2 3 4 5
51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	1 2 3 4 5
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	1 2 3 4 5
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	1 2 3 4 5
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	1 2 3 4 5
55. Hace que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	1 2 3 4 5
56. El desempeño del grupo que dirige es bien evaluado por sus superiores.	1 2 3 4 5
57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	1 2 3 4 5
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	1 2 3 4 5
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	1 2 3 4 5
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	1 2 3 4 5
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.	1 2 3 4 5
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	1 2 3 4 5
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	1 2 3 4 5
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	1 2 3 4 5
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	1 2 3 4 5
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	1 2 3 4 5
67. Se preocupa que los demás aumenten su deseo por alcanzar metas.	1 2 3 4 5
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	1 2 3 4 5

69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	1 2 3 4 5
70. Las personas manifiestan su satisfacción al trabajar con él/ella.	1 2 3 4 5
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	1 2 3 4 5
72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	1 2 3 4 5
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	1 2 3 4 5
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	1 2 3 4 5
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	1 2 3 4 5
76. En general, cumple las expectativas que sus subalternos tienen sobre él/ella.	1 2 3 4 5
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	1 2 3 4 5
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	1 2 3 4 5
79. Logra contar con su equipo cada vez que hay trabajo extra.	1 2 3 4 5
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	1 2 3 4 5
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	1 2 3 4 5
82. Es grato trabajar con él/ella.	1 2 3 4 5