



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

**Análisis de la Cultura Organizacional y Estilos de Liderazgo Educativo en
Cuatro Establecimientos de la Comuna de Talca**

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

Estudiante:
Manuel Alejandro Donoso Illanes

Profesor Tutor:
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, 2022

Dedicatoria

A Dios, por mantenerme con Ideales

A mis padres, por permitirme siempre soñar en grande.

A Mi Hijo Renato, por el regalo de ser su Padre

A Nicole, por su amor y compañía.

A la educación, por motivarme a querer hacerla cada día mejor.

Agradecimientos

Agradezco al Magíster en Política y Gestión Educacional, por darme la oportunidad de crecer profesionalmente, y comprender desde las bases la construcción de nuestro sistema educativo, a partir de cada módulo. Culmino esta etapa con una visión más amplia en cuanto a lo pedagógico y educativo.

Gracias a los profesores que se esmeraron por sembrar inquietudes, y cuestionamientos acerca de la tenaz labor de educar. Finalmente, agradezco las herramientas y competencias dadas, que me permitirán transformar mi entorno educativo, y desde ahí, ser un ejemplo para replicar por otras comunidades.

Índice de Contenidos

	Página
Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Índice de contenidos	4
Índice de figuras	7
Índice de gráficos	8
Índice de tablas	9
Resumen	11
Introducción	12
Capítulo I: PROBLEMATIZACIÓN Y OBJETIVOS	14
1.1 Objetivos	16
1.1.1. Objetivo General	16
1.1.2 Objetivos específicos	17
Capítulo II: REVISIÓN DE LA LITERATURA	18
2.1 El concepto de Liderazgo	19
2.2 Liderazgo Escolar	19
2.3 Liderazgo Escolar en Chile	21
2.4 Tipos y Competencias de Liderazgos	21
2.4.1 Liderazgo Transformacional	21
2.4.2 Liderazgo Pedagógico	22
2.4.3 Liderazgo Distributivo	23
2.4.4 Liderazgo Sistémico	24
2.4.5 Modelo rango total	25
2.5.1 Cultura	26
2.5.2 Cultura Organizacional	26
2.5.3 Cultura Escolar	27
2.5.4 Cultura de Colaboración y Adaptativa	28
2.5.5 Liderazgo y Cultura Organizacional	29
2.6 Modelo de cultura organizacional Cameron y Quin	31
2.7 Dimensiones de Cultura	33
Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO	34
3.1 Marco contextual	34
3.2 Tipo y diseño de la investigación	35
3.3 Metodología Aspectos Generales	36
3.3.1 Tipo y diseño de estudio	36
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
3.4.1. Cuestionario Organizacional OCAI	36
3.4.2 Cuestionario Multifactor	36
3.5. Operacionalización de las variables	37

3.5.1	Cultura organizacional	37
3.6	Liderazgo	38
3.7	Población Y muestra	40
3.7.1	Criterios de Selección	41
3.7.2	Muestra	42
3.8	Proceso de análisis de datos	43
3.9	Análisis de Fiabilidad	43
Capítulo IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS		
4.1	Análisis Instituto Superior de Comercio	45
4.1.1	Correlación de Pearson	51
4.2	Análisis de datos Liceo Abate Molina	53
4.2.1.	Correlación de Pearson	58
4.3	Análisis de Datos Colegio Piaget	59
4.3.1	Correlación de Pearson	64
4.4.	Análisis de datos colegio Andes	66
4.4.1	Correlación de Pearson	71
4.5	Análisis cuadro comparativo cultura por dependencia	74
4.5.1	Análisis cuadro comparativo liderazgo por dependencia	76
4.5.2	Resumen de Análisis cultura y Liderazgo	76
4.6	Análisis cuadro comparativo por desempeño	78
4.7	Propuesta de Mejora para cada establecimiento	85
4.7.1	Propuesta Instituto Superior de Comercio	85
4.7.2	Propuesta Liceo Abate Molina	86
4.7.3	Propuesta Colegio Piaget	87
4.7.4	Propuesta Colegio Andes	88
Capítulo V: Conclusiones y Sugerencias		90
5.1	Preguntas de investigación	91
	Referencias	94
	Anexos	96

Índice de figuras

	Página
Figura N° 1: Modelo de Valores en Competencias	31

Índice de gráficos

	Página
Gráfico N° 1: Cultura actual-deseada Insuco	49
Gráfico N° 2: Cultura actual-deseada Liceo Abate Molina	56
Gráfico N° 3: Cultura actual-deseada Colegio Piaget	62
Gráfico N° 4: Cultura actual-deseada Colegio Andes	69

Índice de tablas

	Página
Tabla N° 1: Criterios de Búsqueda	18
Tabla N° 2: Variables cultura organizacional	37
Tabla N° 3: Variables de Liderazgo	38
Tabla N° 4: Descripción tipos de liderazgo	40
Tabla N° 5: Establecimientos Municipales-Subvencionados	41
Tabla N° 6: Muestra total de investigación	42
Tabla N° 7: Resultados confiabilidad Organizacional	43
Tabla N° 8: Resultados confiabilidad cuestionario multifactorial	44
Tabla N° 9: Cultura actual Insuco	46
Tabla N° 10: Dimensiones de cultura actual	47
Tabla N° 11: Cultura deseada Insuco	48
Tabla N° 12: Dimensión Deseada Insuco	48
Tabla N° 13: Síntesis cultura actual-deseada	49
Tabla N° 14: Tipos de Liderazgo Insuco	50
Tabla N° 15: Correlaciones Insuco	52
Tabla N° 16: Cultura actual Abate Molina	53
Tabla N° 17: Dimensiones de cultura Abate Molina	54
Tabla N° 18: Cultura deseada Abate Molina	55
Tabla N° 19: Dimensiones cultura deseada Abate Molina	55
Tabla N° 20: Síntesis resultados cultura Abate Molina	56
Tabla N° 21: Tipos de liderazgo Abate Molina	57
Tabla N° 22: Cultura Actual Piaget	60
Tabla N° 23: Dimensiones de Cultura	60
Tabla N° 24: Cultura deseada Piaget	61
Tabla N° 25: Dimensiones cultura deseada Piaget	61
Tabla N° 26: Síntesis cultura actual-deseada Piaget	62
Tabla N° 27: Tipos de Liderazgo Piaget	63
Tabla N° 28: Correlación de Pearson	65
Tabla N° 29: Cultura actual Colegio Andes	66
Tabla N° 30: Dimensiones de cultura actual colegio andes	67
Tabla N° 31: Cultura deseada colegio Andes	67
Tabla N° 32: Dimensiones de cultura deseada Andes	68
Tabla N° 33: Síntesis cultura actual-deseada Andes	69
Tabla N° 34: Tipos de Liderazgo Andes	70
Tabla N° 35: Correlación de Pearson Andes	72
Tabla N° 36: Cuadro comparativo cultura por dependencia	73
Tabla N° 37: Cuadro de varianzas comparativo cultura por dependencia	74
Tabla N° 38: Cuadro comparativo liderazgo por dependencia	75
Tabla N° 39: Cuadro comparativo por desempeño	79

Tabla N°40: Cuadro Anova por desempeño	80
Tabla N° 41: Tipo de Liderazgo por dimensiones	81
Tabla N° 42: Anova Tipo de liderazgo por desempeño	81
Tabla N° 43: Dimensiones de Liderazgo por desempeño	82
Tabla N° 44: Anova dimensiones de liderazgo	83

Resumen

El siguiente trabajo de investigación aborda dos enfoques relevantes en la gestión educativa, como lo es la cultura organizacional y los estilos de liderazgo directivo. El objetivo general es analizar la percepción de los docentes sobre los principales factores de la cultura organizacional y estilos de liderazgo directivo, y la interrelación entre estos factores, para la elaboración de propuestas de mejora en estos ámbitos organizacionales.

Para ello, se utilizó como criterio de selección el tipo dependencia y categoría de desempeño según la Agencia de Calidad, de dos establecimientos municipales, y dos particulares subvencionados, clasificados según los estándares indicativos de calidad como medio bajo (2), medio (1) y desempeño alto (1). Los cuatro establecimientos son pertenecientes a la comuna de Talca.

La metodología utilizada fue cuantitativa de tipo exploratorio-descriptivo, haciendo un análisis comparativo entre las cuatro instituciones, las cuales arrojaron cada una, un distinto tipo de cultura, es decir, una de ellas obtuvo una cultura jerarquizada, otra de clan, y los dos restantes cultura de mercado. Además, se identificaron los tipos de liderazgo de cada institución, con los cuales se analizó la relación con el tipo de cultura, y con ello, propuestas de mejora de acuerdo con los datos obtenidos.

Abstract

The following research work is about two relevant approaches to educational management, such as organizational culture and leadership styles. The general aim is to analyze the perception of teachers about the main factors of organizational culture and management leadership styles, and the interrelationship between these factors, for the elaboration of proposals for improvement in these organizational areas

For that, the type of dependency and performance category according to the Quality Agency, of two public schools, and two subsidized schools, classified according to the indicative standards of quality as low medium (2), medium (1) and high performance (1) was used as a selection criterion. These schools are belonging to the commune of Talca.

The methodology used was quantitative exploratory-descriptive, making a comparative analysis between the four institutions, which each yielded a different type of culture, that is, one of them obtained a hierarchical culture, another of a

clan, and the two remaining market culture. Besides, the types of leadership of each institution were identified, with which the relationship with the type of culture was analyzed, and with it, proposals for improvement according to the data.

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 cuatro establecimientos de la comuna de Talca.

La problemática que aborda es la escasa investigación y conocimiento, por parte de las unidades educativas sobre los tipos de cultura y organización 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 compromiso de acuerdo con la influencia del liderazgo directivo.

A partir de este problema de investigación, surgen entonces los objetivos que la guiarán. A nivel de objetivo general se formuló el siguiente: Analizar y comparar los principales rasgos de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo percibido por docentes de cuatro establecimientos municipales y particulares subvencionados de la Comuna de Talca, y elaborar propuestas de mejora en estos ámbitos organizacionales.

Luego, de este objetivo general, surgen los cuatro objetivos específicos que guían esta investigación y ellos son: Describir los rasgos de cultura organizacional y las características de estilos de liderazgo directivo percibidos por los docentes de cuatro centros educativos, analizar la relación entre los rasgos de cultura organizacional y de liderazgo educativo, Comparar los resultados de la evaluación obtenida en los centros sobre los rasgos de cultura organizacional y estilos de liderazgo directivo, y por último, 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, su fundamentación y preguntas de investigación. Posteriormente se formulan los objetivos que se espera alcanzar, planteando el objetivo general, sus objetivos específicos, y los aspectos generales de la metodología como el tipo estudio, diseño, población, muestra, recolección y análisis de datos.

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 Liderazgo y sus distintas conceptualizaciones, para proceder con el concepto de cultura, y los modelos teóricos de Cultura Organizacional, para finalmente relacionar y evaluar el impacto entre ambas. Luego, se describe Cuestionario OCAI de Cameron y Quinn, y la Teoría Liderazgo Rango Total de Bass y Avolio.

En el tercer capítulo, se muestra cómo fue construida esta investigación, en relación con su marco metodológico. Se describe el tipo y diseño de estudio, la población de muestra, criterios de selección, y el análisis de fiabilidad de los datos obtenidos por cada una de las escalas de cultura.

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 cada centro educativo; 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 entre dependencias y desempeño, realizando un análisis y propuestas de sugerencias a cada establecimiento.

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.

CAPITULO I: Problematización y Objetivos

El liderazgo escolar y su influencia en la organización de una institución educativa, es una variable de estudio que en los últimos años se ha ido con mayor relevancia analizando y profundizando, desarrollando políticas de formación y especialización de líderes, en distintos sistemas exitosos educativos del mundo, como Singapur, Canadá, Estados Unidos, entre otros. Ahora, “el concepto de liderazgo no sólo se refiere a la posición de un líder en la estructura institucional formal de un sistema educativo, sino sobre todo a su función como agente de cambio cultural” (Weinstein y Muñoz, 2018, p. 357). En este sentido, vinculamos inmediatamente el concepto de liderazgo con su rol de agente activo en los lineamientos de la cultura instalada en su institución.

Esta importante trascendencia de un líder en la organización y estructura de un sistema educativo ha llevado a estudios y políticas mucho más preocupadas de la formación y desarrollo profesional de estos líderes, concepto ya no percibido como una abstracción, sino como una competencia integral tanto en lo administrativo, técnico, pedagógico y valórico. Es por ello, “que se ha ido abandonando la idea tradicional de los directivos como docentes que asumen, transitoria y parcialmente, labores de conducción de la escuela, para visualizarlos como profesionales especializados en el liderazgo y la gestión educativa” (Weinstein y Muñoz, 2018, p. 6).

En relación a este último punto, es necesario afirmar que lo asertivo en la selección de líderes no solo debe ser a nivel de escuelas, sino también a niveles más macros e institucionales, como jefes de dirección comunal de educación, seremi, ministerio y todos los organismos implicados en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, para que cada uno desde su lugar, genere las mejores condiciones a los profesionales que le proceden para que puedan desempeñar al más alto nivel lo que sus roles y cargos le competen.

Cerrando el paréntesis de la elección rigurosa a nivel macro y micro de los líderes. Estos últimos, los de escuela, muchas veces canalizan su labor en cuestiones más bien administrativas que pedagógicas. Por efecto de cumplir con documentaciones burocráticas emanadas desde sus superiores. Quienes a su vez forman una cascada burocrática desde los más altos puestos, por no ser asertivos en la selección de líderes (como mencionamos en el párrafo anterior) y que carecen como competencia inicial, del conocer las variables de cultura y organización de los establecimientos educacionales.

Siguiendo con la importancia de los líderes educativos, “Un creciente volumen de conocimientos destaca la relevancia del papel del liderazgo educativo en la mejora escolar, la eficacia docente, y los aprendizajes estudiantiles” (Leithwood y Jantzi, 2000; Robinson, Lloyd, Y Rowe, 2008, citado por Weinstein y Muñoz, 2018, p 35). Esta mejora escolar, necesita elementos fundamentales Como confluir en una cultura colaborativa para establecer, los valores, normas, estrategias y prácticas que permitan el logro de objetivos y metas propuestas.

El buen liderazgo contribuye a la creación de lo que Michael Fullan y Joanne Quin (2015) llaman coherencia sistemática- el desarrollo entre la mayoría de los actores al interior de un sistema educativo con una mentalidad compartida sobre la dirección del sistema, su estrategia central, y la conexión entre ésta y el trabajo cotidiano de los actores involucrados (Weinstein y Muñoz, 2018, p. 357). Por tanto, manifiestan que efectivamente el liderazgo contribuye a la coherencia sistémica, refiriéndose a la organización interna que se desarrolló a través de un espacio compartido y colaborativo.

El grado de conocimiento de la cultura institucional es fundamental para liderar este proceso y por ello es de relevancia para un director; Ya sea porque concuerde con ciertos rasgos, o porque se proponga impulsar otros. “Una fase de conocimiento e inmersión resulta imprescindible” (Weinstein y Muñoz, 2018, p. 118). En Consideración de todo lo anterior, se evidencia la trascendencia del liderazgo directivo en la cultura organizacional de una institución, y esta a su vez en el logro de los aprendizajes y resultados. La evidencia internacional muestra que el liderazgo educativo es el segundo factor intraescolar de mayor incidencia en la calidad de los aprendizajes (Leithwood, 2009).

Sin embargo, Beatriz Pont, analista de políticas educativas de la OCDE, quien ha liderado el tema sobre el estudio del liderazgo durante la última década, indicó que “En Sí, el liderazgo escolar no ha sido una política prioritaria” (Weinstein y Muñoz, 2017, p. 190), en relación con los países que conforman dicha organización, habiendo excepciones en aquellas naciones con un sistema exitoso, donde precisamente fortalecieron tal investigación y formación.

En cuanto a nuestro sistema educativo, “Chile debe seguir esforzándose por reducir las desigualdades entre las escuelas, valiéndose del liderazgo escolar y de la creación de capacidades docentes como principal vehículo para alcanzar el éxito” (Weinstein y Muñoz, 2017, p. 192). Dicha mención nos indica que, si bien han surgido programas de formación y marcos de dirección escolar, aún no han logrado un impacto importante. “El foco específico en la mejora escolar no ha sido suficientemente acentuado” (Weinstein y Muñoz, 2017, p. 20).

Por otra parte, en Chile no hay obligatoriedad de formación inicial como tampoco de capacitación para los directores de escuela, sea esta de inducción o continua, debido a que el Ministerio de Educación no tiene facultad para exigir a las universidades u otras instituciones que sigan un plan de estudios determinado o que regulen sus condiciones de ingreso en los programas; mucho menos, que modifiquen sus prácticas metodológicas. No obstante, tampoco se han aplicado en forma correcta los incentivos para generar una red de organismos formadores, pues se ha privilegiado a unas pocas instituciones, generalmente radicadas en el área metropolitana, para impulsar programas con recursos del Estado y la oferta a nivel de regiones es escasa, de débil calidad o inexistente. No existe en Chile una política de Estado o planificación estratégica para abordar el tema de la formación de líderes educativos; este aspecto está, más bien, sometido a la decisión de las autoridades de turno (Cancino, 2017, p 47).

A Partir de aquello, es que nace la problemática que nos advierte. La insuficiente literatura, y análisis en nuestro sistema escolar chileno, con respecto a la influencia, trascendencia y vinculación de los líderes escolares en la mejora de las escuelas.

Siendo esta, una temática que está siendo abordada por los sistemas más exitosos del mundo, es que, si queremos avanzar en la mejora de nuestros establecimientos educacionales, tenemos que instaurar el conocimiento respecto al rol del líder, y como este influye positivamente en la cultura organizacional, para ello es que tomaremos como análisis, establecimientos de nuestra comuna, para suplir la carencia de datos, y análisis locales en esta materia.

De esta forma responder a preguntas relevantes como ¿Cuáles son los factores más relevantes que debe impulsar un líder directivo en su comunidad educativa? ¿De qué forma influye en la cultura de un establecimiento? ¿qué tipo de cultura es la que más anhelan los docentes encuestados?

La investigación a estas interrogantes nos entregará una visión amplia para proponer acciones estratégicas para elevar los estándares de establecimientos de nuestros sistemas educativos.

En conclusión, es imprescindible, estimar una mayor profundidad de estudio en cuanto al liderazgo escolar y su influencia en la cultura organizacional, puesto que ambas variables determinarán la coherencia sistemática de la institución.

1.1. OBJETIVOS

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

1.1.1. Objetivo general:

Analizar la percepción de docentes de cuatro establecimientos municipales y particulares subvencionados de la Comuna de Talca, sobre los principales factores de la cultura organizacional y estilos de liderazgo directivo, y la interrelación entre estos factores, para la elaboración de propuestas de mejora en estos ámbitos organizacionales.

1.1.2. Objetivos específicos:

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

CAPITULO II: Revisión de la Literatura

En el contexto estrictamente educativo, el liderazgo escolar podría anteponerse al concepto de cultura, en el sentido de que es el líder y su equipo quien influye mayormente en las bases valóricas, filosóficas y prácticas que determinan el tipo de comunidad, es decir, desde este punto de vista, antecede a la cultura. En ese sentido, comenzaremos a indagar sobre ambos conceptos, en primera instancia sobre el liderazgo escolar, para posteriormente analizar en términos teóricos y de praxis, la vinculación, influencia y relación, entre el liderazgo y la cultura organizacional de las escuelas.

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

Ámbito de investigación	Criterios de búsqueda	N° de documentos	Seleccionados	Autores
Cultura organizacional	Cultura	4	2	Castro (2014) Eliás (2015)
	Organizacional en educación	9		
	Cultura Organizacional	40	4	Acosta (2018) Pujol (2018) Elías (2015) Riquelme (2020)
Liderazgo	Liderazgo Escolar	40	6	Maureira, Moforte González (2014) Rodríguez 2017 Cancino y Vera (2017) Nuñez 2017 Albornoz (2016)
	Teoría de Rango Total	9	1	Portalanza (2014).

Fuente: SCielo

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 2014 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 esta búsqueda sistemática, se complementó con literatura considerada fundamental para llevar a cabo la investigación, la cuales irán construyendo el marco teórico.

2.1. El Concepto de Liderazgo

Cuando hablamos de liderazgo, nos estamos refiriendo inmediatamente a la acción de influencia sobre otros, independiente de las características situacionales. En esa línea, podemos hablar de líderes que influyen grandes masas a partir de ideales religiosos, idealistas, políticos, etc. Por otra parte, también podemos hablar de líderes en entornos más reducidos como grupos de curso, sindicatos, agrupaciones socioculturales, entre otros. Lo cierto, es que estos líderes, independiente cual sea su forma o características de, persuadir o motivar, confluyen en una base común, que es, como mencionamos al principio del párrafo, influenciar a un grupo indeterminado para alcanzar un fin u objetivo.

Sin duda, que, en la extensa variedad de personalidades, no hay un perfil definido en cuanto carácter como receta de éxito, pero si puntos en común que son inalienables. Leithwood (2009) da cuenta que las definiciones de liderazgo presentan algunos ejes comunes, a saber:

- 1) El liderazgo es un fenómeno eminentemente social, existe en el marco de las relaciones entre individuos y su propósito es realizar algo para un grupo.
- 2) El liderazgo implica un propósito y una dirección, los líderes persiguen objetivos y metas claras y dan cuenta por su cumplimiento o no. En el caso del liderazgo educativo, la meta es asegurar que todos los componentes y acciones dentro del sistema educacional apoyen el aprendizaje de los estudiantes
- 3) El liderazgo es un proceso de influencia, a través del cual el líder logra que los otros conduzcan sus acciones en la dirección deseada, realizando para ello acciones directas o indirectas
- 4) El liderazgo es una función, es decir, personas en distintas posiciones y con recursos desiguales, pueden ejercer funciones de liderazgo
- 5) El liderazgo es contingente y contextual, dependiendo de los recursos, metas y características (citado por Rodríguez, 2014, p.3).

A partir de estos ejes en común, y direccionando hacia el liderazgo escolar, podemos destacar que son trascendentes las competencias del líder para los logros y desafíos de las escuelas donde se desempeñen.

2.2. Liderazgo Escolar

La investigadora Penny Bender, de la Universidad de Chicago, da cuenta de cinco apoyos esenciales que estarían ligados a la mejora de los resultados de aprendizaje: el liderazgo como impulsor del cambio, la capacidad profesional de sus docentes, el vínculo entre la escuela y las familias, un clima de aprendizaje centrado en los estudiantes y una orientación educativa que los desafíe con altas expectativas respecto de sus posibilidades de desarrollo académico y social (Weinstein y Muñoz, 2017, p. 113).

En este sentido, es el liderazgo directivo quien debe propiciar las condiciones organizacionales para la aplicabilidad de cada condicionante para lograr un impacto en los aprendizajes de los estudiantes a partir del fomento y desarrollo de sus docentes.

Un estudio realizado a directores de escuelas públicas en Estados Unidos (WALLACE FOUNDATION, 2005), cuya característica común eran sus buenos resultados progresivos a diferencia de escuelas similares, entrega evidencia del impacto total (directo/indirecto) que el liderazgo generó, estimándolo en cerca de un 25% del total del efecto escuela sobre el logro de los aprendizajes. El hallazgo más importante del estudio es que un buen liderazgo es más importante mientras más problemas o circunstancias difíciles experimenta una escuela, es decir, sus alcances son más notorios mientras más necesidades de mejoramiento existan (Cancino, 2017, p. 27).

En otras palabras, “los líderes escolares moldean la cultura escolar para que sus miembros puedan ser más productivos y estén más satisfechos” (Weinstein y Muñoz, 2017, p. 172).

En efecto, Muijis y Harris (2006) sugieren que “un auténtico liderazgo docente solo se puede promover en una cultura basada en el apoyo y en la colaboración, donde las relaciones interpersonales sean positivas y se refuercen mutuamente” (Weinstein y Muñoz, 2017, p. 239).

En relación con este Punto, La investigadora Viviane Robinson (2011), indica que los líderes deben participar y compartir como “aprendices”, es decir, estar en constante aprendizaje, indicando que este principio mejora su propio desempeño y aprenden a ser más eficientes.

Michael Fullan también preciso en la misma aseercción “Los lideres educativos más efectivos crean las condiciones para que todos aprendan, a la par que ellos mismos aprenden sobre lo que está funcionando y no” (Weinstein y Muñoz, 2018, p. 361). De este modo se involucra también como ejemplo y referente en el desarrollo de una cultura colaborativa que sea permanente en el tiempo.

Un ejemplo de experiencia exitosa donde se haya instalado este paradigma de liderazgo es el sistema educativo de Singapur. Allí el Líder escolar ideal es un docente exitoso con un equilibrio adecuado entre aptitud y actitud, el cual para llegar a ejercer el cargo en plenitud debe pasar por la progresiva asignación de roles de liderazgo, en virtud de lo que llaman las sendas profesionales. “Los lideres escolares deben profundizar en el estudio de la pedagogía a lo largo de toda su carrera” (Weinstein y Muñoz, 2018, p. 254).

Las sendas profesionales son especializaciones en tres grandes ámbitos para que los docentes alcancen todo su potencial a lo largo de su trayectoria académica. Una es la senda de la docencia, en la cual van desarrollando una maestría docente dentro del aula, en la que alcanzan el grado de docente maestro, quien tiene la responsabilidad de acompañar y guiar a los docentes que recién se inician en la pedagogía. Las otras dos

sendas son la de liderazgo para alcanzar grados administrativos (nivel ministerial) y de especialización (diseño curricular, psicología, orientación, investigación, etc.).

Es decir, el Líder es un conocedor directo de lo pedagógico, y, por ende, de las condiciones necesarias que debe tener como docente para el mayor logro de aprendizaje de los estudiantes y la comunidad.

2.3. Liderazgo Escolar en Chile

En el contexto educativo, desde la década de los 80, el estudio sobre el liderazgo escolar comenzó a tener un mayor auge en cuanto al estudio y análisis de su implicancia en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, principalmente en Estados Unidos.

Si bien, han transcurrido casi cuarenta años, aún es un tema emergente, al menos en nuestro sistema educativo, a pesar de que el año 2005 se implementó el Marco para la Buena Dirección Escolar, el cual es el referente que define las prácticas, competencias y conocimientos para el desarrollo del liderazgo escolar en el país. También se estableció en la Ley 20.006, que los directores de escuela municipal deben participar de concurso público para ocupar el cargo. Posteriormente el año 2011, se creó el Programa de Formación de Directores, para aportar al desarrollo de competencias, conocimientos, habilidades y atributos personales en directivos y docentes que aspiren a desempeñar este cargo, de modo de potenciarlos como verdaderos líderes de sus escuelas.

Estas políticas hacen sentido a un estudio sobre liderazgo, realizado en Chile, en sus conclusiones plantea lo siguiente: “solo se conseguirán escuelas de más calidad y más equitativas si los directivos se comprometen en la tarea de transformar la cultura de la escuela, transformación que pasa inevitablemente por una reformulación profunda del modelo de dirección tal y como está planteado en la actualidad. Si queremos otra sociedad, necesitamos otras escuelas, y también otro modelo de dirección” (Murillo, 2006, pág. 22, citado por Villalón, 2014, p.15).

2.4 Tipos y competencias de Líderes escolares

Hablar de verdaderos líderes de escuela, es referirse a profesionales que no solo tengan las competencias requeridas, sino que además tengan la visión de transmitir las a otros, de modo de potenciar a toda la comunidad educativa, tanto a profesores, estudiantes y paradocentes.

Este análisis constituyó un movimiento hacia el concepto de Liderazgo transformacional, y posteriormente otras conceptualizaciones como el liderazgo pedagógico, distributivos, o el llamado Liderazgo sistemático, otorgado por el experto Michael Fullan.

2.4.1. Liderazgo Transformacional

Este es un liderazgo carismático, visionario, transformativo, flexible e inclusivo, comunitario y democrático. El que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros

de una organización. Liderazgo que según las investigaciones realizadas por Leithwood y colaboradores (1999) es el más idóneo para organizaciones educativas que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas” (Salazar, 2006, pág. 1, citado por Villalón, 2014, 27).

Este liderazgo transformacional es de una intervención macro en la cultura, puesto que apunta a influenciar en los pilares fundamentales de una organización educativa.

2.4.2 Liderazgo Pedagógico

Se puede señalar, en principio, que se refiere a un tipo de liderazgo con foco en el currículum y la pedagogía, más que en la gestión y la administración (Thomas & Nuttall, 2013; en Ord et al., 2013). En otras palabras, se refiere a la forma en que se lleva a cabo en los centros educativos la tarea central de mejorar la enseñanza y el aprendizaje (Bolívar, 2010a, 2010b; Ord et al., 2013, citado por Gajardo, J., Ulloa J. 2016, p.5)

En términos generales, se puede señalar que el liderazgo pedagógico enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente (Hallinger, 2005; Ord et al., 2013; Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009). Por tanto, el liderazgo pedagógico es, en efecto, un liderazgo para el aprendizaje (Ord et al., 2013, citado por Gajardo, J., Ulloa J. 2016, p.5).

El liderazgo pedagógico directo, se focaliza en la calidad de la práctica docente, vale decir, tanto de la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación, como del desarrollo profesional docente. El liderazgo pedagógico indirecto, en cambio, “se focaliza en crear las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje, garantizando que las decisiones de gestión –ya sea de las políticas escolares, los mecanismos de asignación recursos, entre otros– apoyen la enseñanza y aprendizaje” (Bendikson et al., 2012, citado por Gajardo, J., Ulloa J. 2016, p.5).

El liderazgo pedagógico de la dirección escolar, según las experiencias, desempeña un papel fundamental en la puesta en práctica de una “Comunidad profesional de aprendizaje” (CPA) en una escuela: establecer un clima de confianza, promover la colaboración y el compromiso, facilitar el proceso de cambio de cultura, liderazgo docente, una práctica reflexiva sobre los datos provenientes de los aprendizajes, compartir información sobre la práctica, asumir una responsabilidad compartida por los resultados, entre otras de sus características (Hord y Sommers, 2008, DuFour et al., 2008; Krichesky y Murillo, 2011; Kruse y Louis, 2008; Stoll y Louis, 2007, citado por Weinstein y Muñoz, 2017, p. 87).

Cuando los docentes indican que están insertos en comunidades profesionales, también señalan que ellos y sus colegas “están buscando, discutiendo, evaluando y tratando de utilizar nuevas ideas, y son más proclives a desarrollar prácticas docentes efectivas y lograr un mayor aprendizaje escolar” (Louis And Lee, 2016, citado por Weinstein y Muñoz, 2017, p. 167).

La Construcción de una cultura escolar de aprendizaje (Louis,2006) se vincula -de una parte- con la “Comunidad profesional de aprendizaje”. Vale decir, Cuando se desarrolla una cultura de constante aprendizaje, como bien dice el título del texto de Michael Fullan, “Las escuelas que Aprenden” está diciendo que todos los hacen, profesores y estudiantes.

En Síntesis, el líder escolar en esta mirada es un docente exitoso (ideal del sistema educativo de Singapur). Pues tiene un manejo técnico de las bases curriculares, las competencias y habilidades que deben fomentar los profesores, diversidad de estrategias de aprendizaje dentro del aula, didáctica, y además un abanico de ejes de evaluación según los distintos tipos de aprendizaje.

Esto permite que tenga una atribución directa en la mejora de las practicas curriculares, aportando no sólo en un apoyo ético y de confianza, sino técnico y pedagógico. Recordemos que las prácticas docentes son el primer escalón de impacto en el aprendizaje de los estudiantes.

2.4.3 Liderazgo distributivo

El Liderazgo distributivo es un tipo de relación organizacional con enfoque horizontal, es decir, donde prima la convergencia de un equipo, y no unipersonal. A partir de este enfoque, se genera una diversidad de miradas que enriquecen la gestión institucional.

Es de común acuerdo que el trabajo cooperativo es una función esencial de las comunidades de práctica de la mejora y de aprendizaje escolar. Elmore (2008) sostiene que las escuelas sólo pueden ser exitosas en la medida en que funcionen como organizaciones de aprendizaje (Citado por OCDE, 2008, p.86).

La creación de un nuevo modelo de liderazgo distribuido implica definir las reglas básicas de lo que los directores tendrían que hacer para la mejora escolar y describir cómo compartirían responsabilidad, con base en un conjunto de cinco principios, propuestos por la OCDE (2008):

1. propósito del liderazgo es la mejora de la práctica educativa, independientemente de la función.
2. La mejora educativa requiere un aprendizaje continuo de todos y el liderazgo distribuido necesita crear un ambiente que contemple el aprendizaje como un bien colectivo.
3. Los líderes dirigen al ejemplificar los valores y comportamientos que quieren que otros adopten.
4. Las funciones y actividades de liderazgo fluyen del conocimiento especializado requerido para el aprendizaje y la mejora, no sólo de los dictados formales de la institución.
5. El ejercicio de la autoridad requiere la reciprocidad de la rendición de cuentas y la capacidad. En general, las funciones de liderazgo basadas en el conocimiento especializado y la reciprocidad de la rendición de cuentas son aquellos que mejor crean las condiciones para el aprendizaje organizacional que es el elemento sine qua non de la reforma a gran escala en la educación (p.86).

Según lo indicado por Leitwood (2006, citado por OCDE, 2008), la mayoría de estos estudios sugiere que “el liderazgo distribuido puede desempeñar un papel en la eficacia y la mejora escolares. Alguna evidencia más reciente muestra que el liderazgo parece ejercer una mayor influencia en la escuela y los estudiantes cuando está ampliamente distribuido” (p.85).

Resumiendo, sobre la teoría del liderazgo distributivo, podemos dar cuenta que permite fomentar las capacidades de los docentes, al atribuirles responsabilidades de liderazgo en las funciones, necesidades o actividades que vayan emergiendo.

A su vez, a través de esta acción, genera un compromiso y empoderamiento de los objetivos y metas que tengan como establecimiento, puesto que se hacen parte no solo realizando su trabajo, sino que tomando decisiones y apropiándose de los procesos activamente. De forma inherente, al desarrollar un liderazgo distributivo o compartido, genera una cultura colaborativa, la cual es base para potenciar los logros académicos. A su vez, es una estrategia de llegar con mayor ímpetu a todos los docentes a partir de sublíderes, los cuales serán intermediarios para transmitir la cultura de aprendizaje deseada.

2.4.4. Liderazgo Sistémico

Los modelos de liderazgo sistémico incluyen todas las diferentes funciones que los directores pueden asumir que trascienden los límites de la escuela, excluyendo aquellas que están basadas en la escuela, por ejemplo, las que contribuyen al sistema educativo general a nivel local, regional o nacional.

Ejemplos incluyen: líderes consultores, directores ejecutivos o equipos de directores que trabajan con escuelas menos exitosas; Directores Nacionales de Educación que asumen funciones como la de brindar asesoría al gobierno, y nuevas formas de liderazgo, como los “directores virtuales” en respuesta a circunstancias específicas. Los posibles beneficios incluyen una mayor capacidad, creatividad e innovación en el sector; un enfoque más estratégico, a largo plazo; mejor planificación de la sucesión, y la oportunidad de flexibilizar el modelo a nivel local, regional o nacional. Las posibles restricciones incluyen el grado de capacidad dentro de la propia escuela si el director existente asume más funciones externas y el desafío a concepciones tradicionales de liderazgo. (OCDE, 2008, p.90).

Como se abordó en la problematización de nuestra investigación, la selección asertiva y rigurosa de los líderes escolares no sólo debe situarse a nivel de escuela, sino también a nivel sistémico. Este liderazgo aborda a los liderazgos locales y nacionales, cuyas competencias deben ser transversales a las solicitadas para los directivos, es decir visión compartida, conocimiento pedagógico, estrategias colaborativas, y ser un individuo íntegro que genere carisma, influencia y proyecte un sentido ejemplificador para construir una transformación positiva en toda la cultura organizacional educativa, de escalón en escalón. De esta forma, habrá una coherencia horizontal y vertical en todo el sistema educativo.

Luego de habernos situado en algunas precisiones y miradas sobre el liderazgo escolar, conceptualizaciones de autores y análisis situacional de la realidad actual, nos adentraremos en el análisis de la cultura en el contexto escolar, la organización y su vinculación con el liderazgo directivo.

2.4.5 Modelo de Liderazgo de Rango Total

El Modelo de “Rango Total de Liderazgo” es postulado por Bernard Bass y Bruce Avolio. Ambos desarrollaron en primera instancia dos tipos de liderazgo, el transformacional y transaccional.

Bass define al Liderazgo Transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. “Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento” (Bass y Avolio, 1994).

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” (Bass y Avolio, 1994.). Este liderazgo conceptualmente está constituido por Recompensa Contingente y Dirección por Excepción A partir de estos constructos, Bass y Avolio (1994) desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, basándose en el planteamiento de que, si bien éstos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el Liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional.

En otras palabras, el líder transformacional contiene además de las Cuatro I’s (Influencia Idealizada o Carisma, Motivación Inspiracional o Liderazgo Inspiracional, Consideración Individualizada, y Estimulación Intelectual.) las conductas de Liderazgo Transaccional, siendo el líder capaz de desplegar cada estilo en algún grado (incluyendo el Liderazgo Laissez-Faire). El Modelo de Liderazgo de Rango Total incluye, por lo tanto, las Cuatro I’s del Liderazgo Transformacional, la conducta de Liderazgo Transaccional, así como también la conducta Laissez-Faire o no-liderazgo (Liderazgo No-Transaccional).

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

A su vez, dentro de cada una de estas tres variables de alto orden se encuentran las siguientes variables de segundo orden: Carisma/Inspiracional y Estimulación Intelectual dependientes de Liderazgo Transformacional, Consideración Individualizada y Recompensa Contingente dependientes de Liderazgo Transaccional y finalmente Excepción Activa y Liderazgo Laissez-Faire como parte de Liderazgo Correctivo/Evitador.

Todas estas variables del cuestionario tienen como objetivo reconocer y evaluar formas de actuar y comportarse en relación con los estilos de liderazgo anteriormente descritos. El encuestado debe mostrar su nivel de acuerdo con los ítems presentados a través de una escala tipo Likert (1932) definida como “un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra” (Hernández et Al, 1994, citado en Vega y Zabala. 2004, p. 13).

2.5.1. Cultura

En términos epistemológicos, la palabra cultura tiene una representación asociada al cultivo. Agricultura, por ejemplo, a partir de su prefijo “agri”, que proviene de tierra o campo, expresa como significante resultante “cultivo de la tierra”.

A partir de esta premisa, entendemos entonces el concepto de cultura como el cultivo colectivo de ideales, tradiciones, costumbres, reglas, practicas, canones, valores, principios, y cosmovisión, que representa o envuelve a un grupo social determinado.

Al hablar de cultura entonces, nos referimos, a una abstracción, que, si bien no está establecida como un decreto o reglamentada, supone un acuerdo consciente o inconsciente de como coexistir, actuar, comunicarnos y convivir.

La delimitación de la cultura puede posibilitarse o no. Esto, porque el concepto tiene un alcance ilimitado, y a la vez acotado y cerrado según la variable para determinar el grupo que se quiere analizar en relación con su cultura.

Por ejemplo, podemos delimitar la cultura de los mayas, ya que son un grupo de sociedad enmarcada en un espacio geográfico y tiempo. Allí prevalece su propia cosmovisión, al igual que los mapuches, y otras etnias universales.

También podemos delimitar la cultura a grupos religiosos, sectarios, o de cualquier índole donde haya una pertenencia voluntaria, o al menos consciente de su identidad y vinculación con esa cultura.

Por otra parte, hay grados de cultura que son ilimitados, como cuando hablamos de la cultura de un País, o un continente. Por ejemplo, cuando hablamos de la cultura de los europeos, los asiáticos o latinoamericanos, aportamos ciertos rasgos característicos generales, que diferencian uno de otros, sin embargo, bajo estas culturas existen una infinidad de subculturas, que incluso pueden ser muy diferentes y diversas unas de otras, pero que, a la vez, son unidas a partir de una “Gran cultura”.

2.5.2. Cultura Organizacional

Como vemos, la cultura abarca un extenso alcance en su cobertura conceptual, por ello, es necesario acotarla a un delimitado contexto para poder analizar su forma e incidencia en las acciones consecuentes donde se encuentra.

Nos adentraremos entonces en la llamada cultura organizacional, la cual comenzó siendo utilizada en el ámbito empresarial, y posteriormente en otro tipo de instituciones para analizar la articulación en las relaciones de convivencia, clima laboral, productividad, motivación, aspiraciones, proyección y objetivos.

Al referirnos a la cultura organizacional, no situaremos en primera instancia en algunas acepciones respecto a estos dos conceptos:

De acuerdo con Cameron y Quinn (2006), la cultura es un factor crucial en la eficacia a largo plazo de las organizaciones. Tales autores sugieren que los encargados de estudiar y gestionar la cultura organizacional deben ser capaces de medir las dimensiones claves de esta y el desarrollo de destrezas para lograr el cambio. El éxito organizacional y consecuentemente el desempeño se encuentra implícito y ampliamente vinculado de manera empírica con la cultura organizacional proporcionando el avance requerido para introducir cambios que modifiquen las formas tradicionales de realizar la gestión escolar (Muro, 2008; Hernández Sampieri, 2008, citado por García, Hernández, Vargas, Cuevas, 2012).

Según Schein (1982) la cultura organizacional es “el patrón de asunciones básicas que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado durante su aprendizaje para manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna”. De acuerdo con Robbins (1999), el concepto de cultura organizacional se refiere a un sistema de valores y actitudes compartidos en gran parte por los miembros de una organización, y que hacen posible distinguirla unas de otras al margen de su misión y objetivos. (citado por Sepúlveda, 2004, p.3).

De acuerdo con lo señalado por estos dos autores, la cultura organizacional no es estática, sino que va siendo reconstruida y reorganizada en post de la eficacia y efectividad de los objetivos en común, a partir de la modificación positiva en el desempeño de sus miembros.

2.5.3. Cultura Escolar

Habiendo mencionado el concepto de cultura, entendiéndola como el cultivo de principios, valores, tradiciones, costumbres y lenguaje (entre otras variables) que caracterizan a un grupo determinado, y analizándola desde el punto organizacional en una institución, nos situaremos a continuación en el contexto núcleo de nuestra investigación, que es la cultura escolar.

Cuando hablamos de esta cultura, nos referimos a la organización sistemática que confluye entre los distintos estamentos de los establecimientos.

Esta organización determina el rol e influencia del equipo directivo en el logro de aprendizaje de los estudiantes, a partir del fortalecimiento de las prácticas pedagógicas, instauración de una convivencia idónea en la comunidad educativa, apoyo del personal paraprofesional, participación de las padres y apoderados, y transmisión de una visión conjunta asimilada, comprendida y activada por todos.

“La cultura escolar está ampliamente identificada como una condición que determina el éxito o el fracaso del liderazgo docente” (Weinstein y Muñoz, 2017, p. 239). Siguiendo en esta línea, “los movimientos de eficacia escolar y de mejora de la escuela, con diferencias en sus objetivos y estrategias, coinciden en que el ethos o cultura propia de los centros escolares es una de las claves de la mejora” (Chapman et al., 2016 citado por (Weinstein y Muñoz, 2017, p. 76).

Los directores construyen una mejora continua en la cultura escolar a través de la promoción de la participación de los profesores en actividades que ayudan a mejorar el ambiente de aprendizaje escolar en sus centros educativos. Dichas actividades comprenden: desarrollar la misión y metas de la escuela, establecer y comunicar estándares de aprendizaje; colaborar con los maestros en el plan de estudios, la instrucción y la evaluación, planificar el desarrollo profesional, promover la colaboración de los maestros, involucrar a los profesores en toma de decisiones, fomentar un clima escolar positivo y controlar el comportamiento perturbador, planear actividades escolares que ayuden a los estudiantes a desarrollar habilidades sociales y emocionales y crear instancias para involucrar a las familias y a la comunidad local en la vida escolar (Weinstein y Muñoz, 2017, p. 280).

En conclusión, la cultura escolar conceptualiza el carácter de un establecimiento, por tanto, es lo que determina el funcionamiento interno de tal institución.

2.5.4. Cultura de colaboración y adaptativa

En el contexto educativo, cuando se habla de cultura escolar, o específicamente de aprendizaje organizacional, se pone acento tanto en la colaboración como en la adaptación.

Una cultura de la colaboración promueve intercambios y vínculos potentes y de mucho refuerzo entre los docentes, los departamentos y las políticas, los procedimientos, los estándares y tareas diseñadas para promover el trabajo en equipo y la camaradería. Los docentes se perciben a sí mismos como “líderes” y “propietarios” de la cultura más que como empleados.

Una cultura adaptativa implica un monitoreo activo del entorno (por lo general, por parte del líder escolar), de las políticas y prácticas que sustentan la capacidad de la escuela para responder a oportunidades y evitar amenazas. Los docentes y los líderes invitan de manera activa a la comunidad y a los padres y miembros a asumir riesgos experimentando con nuevas prácticas (Weinstein y Muñoz, 2017, p. 239).

En este sentido se ha llegado a considerar que el núcleo del cambio educativo se sitúa no a nivel micro de la sala de clase ni en el macro de las estructuras del sistema, sino en ese nivel intermedio que son las condiciones organizativas del establecimiento escolar (Weinstein y Muñoz, 2017, p. 78). Esto en referencia a que no basta estrictamente con una fiscalización de lo que hace cada docente en el aula de clases, ni tampoco un monitoreo de cada acción de la gestión directiva, sino con la organización transversal.

2.5.5. Liderazgo y Cultura Organizacional

Retomando la primera cita expuesta en nuestra problematización la cual aludía a que “el concepto de liderazgo no sólo se refiere a la posición de un líder en la estructura institucional formal de un sistema educativo, sino sobre todo a su función como agente de cambio cultural” (Weinstein y Muñoz, 2018, p. 357), el liderazgo como se menciona , efectivamente y sin lugar a dudas, influencia y determina en gran medida la cultura, ya sea en términos positivos o negativos.

Este análisis no es nuevo o de las últimas décadas. “Los inicios del campo moderno de la mejora escolar se remontan al desarrollo organizacional y a las teorías y prácticas socio-psicológicas de Kurt Lewin (1947), con su hincapié en la influencia de la organización sobre la conducta de sus miembros” (Weinstein y Muñoz, 2017, p. 21).

Matt Miles (1967) fue uno de los primeros en comprender la dinámica entre las condiciones organizacionales de la escuela y la calidad de la educación que brindan. “Esta idea sentó las bases de gran parte del trabajo contemporáneo en el ámbito del cambio educativo, la efectividad y la mejora escolares” (Weinstein y Muñoz, 2017, p. 21).

Cuando Miles analizó las escuelas como organizaciones, en base a criterios como los objetivos, toma de decisiones, uso efectivo de recursos, innovación, resolución de problemas, entre otros, su diagnóstico fue que las escuelas padecían una enfermedad grave. Idea que posteriormente Weik (1976) señalara en palabras como sistemas “mal acoplados” y comentarios del tipo “Las escuelas son un conjunto de emprendedores individuales rodeados por un estacionamiento en común” o “un grupo de aulas que se mantienen unidas mediante un sistema de calefacción y aire acondicionado común” (Weinstein y Muñoz, 2017, p. 21).

Esta mirada, fue enfática para entender lo necesario y urgente que era comenzar a desarrollar el concepto de cultura y organización coherente y cohesionada en una institución. “La mejora escolar se juega a nivel de cultura de cada escuela, como hace tiempo ha evidenciado la investigación (Hopkins,2001) por lo que ésta no se producirá a menos que el profesorado de cada centro aprenda a hacerlo mejor” (Weinstein y Muñoz, 2017, p. 80). En este planteamiento, se explica que la cultura organizacional en virtud del aprendizaje no llega como encomienda ni como decreto, sino que es una construcción desde lo interno.

Una vez que estamos convencidos de que la mejora no puede provenir por prescripción externa, lo que se necesita promover es la capacidad interna de las escuelas. Es el momento en que empiezan adquirir fuerza las organizaciones que aprenden, donde se recurre a transformar las organizaciones por un proceso de autodesarrollo (Bolívar,2000 citado por (Weinstein y Muñoz, 2017, p. 82).

En esta perspectiva, el gran obstáculo que han tenido las escuelas para desarrollar este proceso es la excesiva burocracia administrativa, que muchas veces se aleja de lo estrictamente pedagógico. “Si la mejora debe producirse haciendo las cosas bien en el contexto de trabajo, como ha defendido Elmore (2003), el problema es que hay escasas oportunidades para aprender unos de otros” (Weinstein y Muñoz, 2017, p. 81).

Sobre este tema, Michael Fullan considera que la sobrecarga de responsabilidades, la escasa preparación, la rotación de las políticas y las altas expectativas puestas sobre sus hombros, llevan a que los directivos escolares no les sea sencillo focalizar su labor. Su primer foco de preocupación debe ser el de los aprendizajes (Weinstein y Muñoz, 2017, p. 81). Esta mirada explicaría que la burocracia no sólo aqueja a los docentes, sino también a los líderes escolares, que, por medio de mayores jerarquías, en ocasiones se ve impedido de accionar propuestas de colaboración entre los docentes.

En consideración del liderazgo y de la cultura, Elmore (2008) plantea: “podemos hablar ampliamente del liderazgo escolar, incluso basándonos en conceptualizaciones filosóficas, pero la condición necesaria para el éxito de los líderes escolares es su capacidad para mejorar la calidad de la práctica instruccional” (Elmore, 2008, 66, citado por Banz, 2016, Influencia de los líderes escolares en la cultura de las escuelas con mejora sostenida, Universidad de Chile). “Las reformas educativas rara vez tienen éxito sin un liderazgo efectivo, tanto a nivel del sistema como de cada escuela” (Barber y Mourshed, 2008, 45).

Añadiendo a nuestra conclusión sobre el impacto del liderazgo en la cultura y en el logro, se evidencia lo siguiente:

“No existe un solo caso documentado de una escuela en problemas que haya podido cambiar la trayectoria de los logros de sus alumnos sin contar con un fuerte liderazgo” es lo que concluye el equipo de investigadores de las Universidades de Minesotta y Toronto al examinar la evidencia disponible acerca de la influencia que tiene el liderazgo educativo sobre el rendimiento de los estudiantes (Leithwood, Louis, Anderson y Wahlstrom 2004, 5). Asimismo, se afirma que “no hay casos de escuelas donde los estudiantes hayan mejorado sus resultados, sin la existencia de un liderazgo talentoso” (Seashore, Wahlstrom, Michlin, Gordon, Thomas, Leithwood, 2010, 9 citado por Banz, 2016, Influencia de los líderes escolares en la cultura de las escuelas con mejora sostenida, Universidad de Chile).

En esta misma línea, un estudio realizado por Bellei, Valenzuela, Vanni y Contreras (2014) identifica escuelas chilenas que presentan mejoramiento sostenido durante la última década. En este estudio evidencian que la construcción y gestión de la cultura resulta muy relevante como tarea de los líderes educativos: en las escuelas cuyas trayectorias de mejoramiento pasan de efectividad baja a media, se observa un proceso inicial, liderado por los directivos escolares, de “reculturización”. Vale decir, de renovación de la cultura escolar, el aumento de las expectativas y la motivación de los docentes y estudiantes, y la generación de relaciones de confianza entre los actores escolares (Bellei 2014, citado por Banz, 2016, Influencia de los líderes escolares en la cultura de las escuelas con mejora sostenida, Universidad de Chile).

En Conclusión, la cultura de las escuelas y establecimientos educacionales en relación con la organización y el aprendizaje, están supeditadas a la conducción del liderazgo escolar, a partir de los lineamientos en las estrategias docentes, pedagógicas y de convivencia, las cuales son el puente para el fin último que es el logro de aprendizaje de los estudiantes.

Ante aquello, es necesario entonces, reconocer el tipo de cultura y liderazgo de los establecimientos a investigar, para desde allí, analizar los factores a mejorar a partir de las propuestas que haremos al final de nuestro documento.

2.6. Modelo de Cultura Organizacional de Cameron y Quinn

Cameron y Quinn (1999) proponen una metodología específica para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo conocido como Competing Values Framework (CVF).

El propósito general de este modelo es diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominantes: a) Clan, b) Ad-hoc (Adhocracia), c) Jerarquizada, y c) Mercado.

Estas se pueden apreciar en la Figura No1. El modelo CVF muestra además si la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios del entorno de parte de sus miembros; o por el contrario si la organización está predominantemente orientada a la estabilidad y control frente a los cambios. Usando estos principios, Cameron y Quinn generan un instrumento al que denominan Organizational Culture Assessment (OCAI), que es básicamente un cuestionario que es muy útil para implementar, interpretar y medir ciertos fenómenos organizacionales a la luz del modelo CVF.

Figura N°1
Competing Value Framework



Fuente: Cameron y Quinn (1999)

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

Clan: La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. 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. La organización 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.

(Adhocracia): 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. 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 institucional 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.

Jerarquizada: La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. 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. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

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 miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

En la Figura No 1 se puede observar que alrededor cada uno de los principales tipos de cultura dominante, se encuentran patrones o características comunes que bordean a cada una de ellas. La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno, y si lo hace su efecto es mínimo o temporal. Al contrario, la orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que en el diario quehacer centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura.

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 necesitan de ella.

La flexibilidad y discreción, se da en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo con las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno, y es la organización misma la cual promueve este tipo de comportamiento.

2.7. Dimensiones de Cultura

Características dominantes

Se refiere a las características más notorias o dominantes que posee una organización que definen finalmente de qué forma se muestra frente a la sociedad.

Liderazgo Organizacional

Es el estilo de liderazgo y enfoque que permea a la organización y que influye directamente la forma de actuar de los miembros de la organización.

Gestión de Empleados

Es la gestión de empleados o el estilo que caracteriza como los empleados son tratados y como es el ambiente de trabajo. Se encuentra directamente vinculada con el nivel de bienestar que poseen los clientes internos de una organización además de cuan eficiente es la empresa en el trato y gestión de su personal.

Cohesión Organizacional

Es la cohesión organización o los mecanismos de vinculación que mantiene a la organización unida. En otras palabras, cuan unida es la organización y que estrategias se utilizan para mejorar o mantener esta cohesión.

Énfasis estratégico

El énfasis estratégico marca el área en la que la organización acentuará su estrategia con el objetivo de lograr mejoras y el logro de objetivos.

Criterios de éxito

El criterio de éxito que determina como es definida la victoria y que es premiado o celebrado. En decir, indicadores que determinan si se logran los objetivos trazados o no.

CAPITULO III: Marco Metodológico

3.1. Marco Contextual

La presente investigación está desarrollada en la comuna de Talca, Región del Maule. El sistema de educación municipal ofrece distintas modalidades educativas. Del total de establecimientos administrados por el DAEM, en 32 recintos educativos se ofrece educación parvularia, contando, entre ellos, con un establecimiento que se dedica específicamente a la modalidad: Escuela de Párvulos. Respecto de la oferta de enseñanza básica, 39 establecimientos cuentan con este nivel en la comuna. En tanto, para la enseñanza media, 15 establecimientos la imparten, de los cuales siete liceos consideran cursos científico humanista, y el resto educación media técnico profesional; de este total, dos establecimientos (Liceos Diego Portales y Carlos Condell de la Haza) consideran ambas modalidades. También, el DAEM administra dos escuelas que imparten Educación Especial y un liceo que en el periodo ofreció Educación de Adultos.

En cuanto al desempeño de estos establecimientos según la agencia de la calidad, Un 75% de los liceos y escuelas de la comuna son considerados emergentes (desempeño medio- medio bajo) frente a un 25% que son evaluados como autónomos (desempeño alto). También, del total general de establecimientos, 12 de ellos cuentan con excelencia académica.

Cabe destacar que las categorías de desempeño son unos de los componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, cuyo propósito es dar cumplimiento al deber del Estado de propender a asegurar el derecho de todos los estudiantes a tener las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad.

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

Conociendo estos datos, la investigación fue realizada en 4 establecimientos de esta comuna, siendo dos de ellos de dependencia municipal, y los otros dos restantes particulares subvencionados, con categorías de desempeño medio bajo, medio y alto.

Los establecimientos municipales corresponden al Liceo Abate Molina, e Instituto Superior de Comercio. Por otra parte, el Colegio Piaget y Colegio Andes.

El Liceo Abate Molina es una escuela científico-humanista de innovación permanente que está ubicado en la calle 4 Norte entre 5 y 6 oriente en la ciudad de Talca, Región del Maule.

Este establecimiento atiende a sus alumnos en Jornada Escolar Completa Diurna, está compuesto por más de dos mil alumnos repartidos entre los niveles de educación básica y media con un promedio de 45 alumnos por curso. Además, se constituye de casi cien funcionarios de la educación considerando directivos, planta de docentes, profesionales de apoyo educativo- orientadora, psicólogas, bibliotecaria, kinesiólogos, asistentes sociales, personal administrativo y auxiliares.

Según las Categorías de Desempeño del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, el Liceo Abate Molina se encuentra en la categoría “Nivel Medio”, Esta categoría agrupa a establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados similares a lo esperado, considerando siempre el contexto social de los estudiantes del establecimiento.

El Instituto Superior de Comercio es una escuela Técnico Profesional de nivel medio, que cuenta con las carreras de Contabilidad y Administración de Empresas mención RRHH y Logística, el establecimiento se encuentra ubicado en la calle uno y dos Poniente, tres y cuatro Norte.

El establecimiento atiende a sus alumnos en Jornada Escolar Completa Diurna y está compuesta por 1439 alumnos distribuidos en 50 cursos de distintos niveles de educación media y 72 docentes de aula, 8 Directivos, 8 docentes encargados de la integración y 56 funcionarios asistentes.

Según las Categorías de Desempeño del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, el Instituto Superior de Comercio se encuentra en la categoría “Medio Bajo”, esta categoría agrupa establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados por debajo de lo esperado, considerando siempre el contexto social de los estudiantes del establecimiento.

Cabe señalar que durante el año 2018 nuestro establecimiento presenta un IVE de 87% lo que corresponde a un establecimiento de alta vulnerabilidad.

El Colegio Piaget se encuentra ubicado en la 2 oriente. El énfasis del proyecto educativo está orientado al desarrollo integral, preparación para la PSU e ingreso a la Universidad, además de lo artístico. Su planta docente es de 35 docentes. Este es un liceo que después de haber estado clasificado en desempeño insuficiente, se encuentra en estos momentos en desempeño medio bajo.

El Colegio Andes es un establecimiento que se encuentra ubicado en 8 norte, 6 y 7 oriente. Su lema de visión es “Forjadores de éxito”. Es un establecimiento orientado al acceso de la educación superior. Su Planta docente se distribuye en profesores de educación básica y media, siendo 35 profesionales de la educación además de los directivos. Se encuentran en desempeño alto según los estándares indicativos atribuidos por la agencia de la calidad.

3.2. Tipo y diseño de la investigación

En el presente estudio, se utilizará una metodología cuantitativa de tipo exploratorio-descriptivo transeccional, haciendo un análisis comparativo entre cuatro instituciones educativas de distinta dependencia, que posean distinto nivel de logro.

Se escogió un enfoque cuantitativo ya que se utiliza como medio principal la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Es de tipo exploratorio, ya que se conocerá por primera vez a la comunidad docente de estos cuatro establecimientos municipales y su percepción frente al tipo de cultura organizacional y liderazgo que caracterizan a la organización.

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 (Hernández et al., 2010, p. 10).

3.3. METODOLOGIA: Aspectos Generales

3.3.1 Tipo y diseño de estudio:

En el presente estudio, se utilizará una metodología cuantitativa de tipo exploratorio-descriptivo transeccional, haciendo un análisis comparativo entre cuatro instituciones de distinta dependencia y desempeño según la clasificación de la agencia de la calidad. De tipo exploratorio, porque se conocerá por primera vez la percepción de los docentes 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.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. 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) 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 con 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.

3.4.2. Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire

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 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).

3.5. Operacionalización de las variables

3.5.1. 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° 2: Variables Cultura Organizacional

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

Fuente: Cameron y Quinn (2000)

3.6 Liderazgo

El cuestionario de Liderazgo propuesto para esta investigación cuenta con nueve dimensiones, las cuales se enmarcan en 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° 3: Variables Liderazgo

Dimensión	Definición	Medición
Influencia Idealizada Atribuida (AII)	El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes trabajan con él, siendo modelo de identificación y de imitación para ellos.	Escala Likert: 1 – 5 Ítems: 10 – 18 – 21- 25- 47- 58- 80
Influencia Idealizada Conductual (IIC)	El líder muestra conductas que sirven como modelo de rol para sus colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros, por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con sus seguidores y es consistente entre lo que dice y lo que hace.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 6 - 14- 23- 34- 46- 71 – 57 – 61
Motivación Inspiracional (MINS)	El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más empoderados.	Escala Likert: 1 – 5 Ítems: 9 – 13 – 26- 36- 48 – 59 – 72 - 81
Estimulación Intelectual (ESTINT)	El líder ayuda a quienes trabajan con él a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para desempeñar una tarea.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 2 – 8 – 30 – 32 – 49 – 60 – 69 - 73
Consideración Individualizada (CIND)	El líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada persona, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de ellas.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 15 – 19 – 29 – 31 – 50 – 62 – 74 - 77
Recompensa contingente (RCON)	El líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada al trabajo bien hecho.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 1 – 11 – 16 35 – 51 – 63
Dirección por Excepción activa (DPEA)	El líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 4 – 22- 24 – 27 – 52 – 64

Director por excepción pasiva (DPEP)	El líder se muestra pasivo, tomando acciones correctivas sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 3 – 12 – 17 – 20 – 53 – 65	Fuente: Vega y Zabala (2004)
Laissez – faire (LZF)	El líder evita actuar y tomar decisiones.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 5 – 7 – 54 – 28 – 33 – 66 – 75 - 78	
Satisfacción (SAT)	El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subalternos.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 38 – 41 – 70 – 76 - 82	
Efectividad (EFEC)	El líder optimiza los recursos materiales y humanos de grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor uso de recursos posibles.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 37 – 40 - 43 – 45 – 56 - 68	
Esfuerzo Extra (ESEX)	El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subalternos de hacer el trabajo y alcanzar las metas de grupo y de la organización.	Escala Likert: : 1 – 5 Ítems: 39 – 42 – 44 – 55 – 67 - 79	

Tabla N° 4: Descripciones de Tipos de Liderazgo, sub escalas e ítems correspondientes

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

3.7 Población y muestra:

- Diseño en dos etapas: Identificación de la población en estudio (colegios de una determinada provincia o comuna) y selección de colegios en base a criterios (desempeño y dependencia).
- El tipo de muestreo es por conveniencia en base a criterios de selección establecidos (4 establecimiento: 2 municipales y 2 particulares subvencionados; los establecimientos de cada dependencia deben tener distinto nivel de desempeño según la agencia de calidad).

- Unidad maestra la componen todos los docentes de los 4 establecimientos.
- La encuesta se debe aplicar a una muestra total representativa, correspondiente.
- al menos al 50% de los docentes de cada establecimiento.

TABLA N° 5 Establecimientos Enseñanza Media Talca Municipales y Subvencionados

Liceos Municipales	Liceos Particulares Subvencionados
LICEO DE CULTURA	CENTRO EDUCACIONAL LUIS RUTTEN
LICEO TECNICO AMELIA COURBIS	COLEGIO LOS AGUSTINOS
LICEO MARTA DONOSO ESPEJO	COLEGIO ADVENTISTA MARANATA
LICEO INDUSTRIAL SUPERIOR	CENTRO EDUCATIVO SALESIANOS
INST.SUP.DE COMERCIO ENRIQUE MALDONADO	COLEGIO JUAN IGNACIO MOLINA
LICEO DIEGO PORTALES	COLEGIO ESMERALDA
LICEO CARLOS CONDELL	COLEGIO JUAN PIAMARTA
LICEO HECTOR PEREZ BIOTT	CENTRO INTEGRAL EDUCACION
LICEO ABATE MOLINA	COLEGIO PIAGET
LICEO IGNACIO CARRERA PINTO	LICEO PABLO NERUDA DE TALCA
LICEO EL SAUCE	COLEGIO ANDES DE TALCA
LICEO AULAS DE ESPERANZA	COLEGIO DE MARIA
LICEO BICENTENARIO ORIENTE	INSTITUTO ANDRES BELLO
COMPLEJO JAVIERA CARRERA	LICEO SANTA TERESITA
	COLEGIO BALTAZAR

Fuente Daem Talca

3.7.1. Criterios de selección

El primer criterio general para realizar la investigación fue la elección de establecimientos que abarcaran la enseñanza media, puesto que son instituciones con mayor número de docentes, por lo que sería más representativa en cuanto a cantidad de encuestas, posterior a ese criterio, se utilizó dependencia y desempeño.

La selección de los establecimientos municipales tuvo 3 variables importantes. En primer lugar, Liceo Abate Molina e Instituto Superior de Comercio, son establecimientos emblemáticos de la comuna de Talca, por tanto, ambos tienen una trayectoria de más de cien años. Por otra parte, su número de matrícula

supera los mil alumnos, lo que nos permite analizar dos colegios con alta afluencia de estudiantes.

Otro criterio, Además de lo emblemático y número de matrícula, es la ubicación central. Ambas instituciones, por tanto, representan mayormente a la población municipal estudiantil nivel medio.

Por otra parte, estos dos liceos tienen un desempeño medio por un lado (Abate Molina) y medio bajo por otro (Insuco), lo que nos permitirá comparar la influencia de la cultura y liderazgo en el logro de resultados y aprendizajes académicos.

En el Caso de los colegios particulares subvencionados la selección fue por criterios de desempeño. Uno de ellos tiene desempeño alto, y el otro avanza en los últimos años de insuficiente a medio bajo. Esta diferencia nos dará un interesante análisis de la diferencia que puede generar los distintos lineamientos directivos, considerando que ambos establecimientos tienen una ubicación central, similar número de profesores y de estudiantes.

3.7.2 Muestra

Para la muestra de nuestra investigación, se consideró el 50 % de los profesores en relación con el total, para tener una visión representativa de la percepción de cultura y estilos de liderazgo. Este % de docentes se distribuyó en docentes de todas las áreas.

TABLA N°6 Muestra Total de Investigación

Colegio	Dependencia	Cantidad de Profesores	Profesores encuestados	% Docentes Encuestados
Instituto Superior de Comercio	Municipal	74	40	54,05%
Liceo Abate Molina	Municipal	76	40	52,63%
Colegio Piaget	Particular Subvencionado	35	20	57,14%
Colegio Andes	Particular Subvencionado	35	20	57,14%

3.8. Proceso de análisis de datos:

Para el análisis de datos se utilizarán técnicas estadísticas para el análisis descriptivo, como medidas de tendencia central y de dispersión de los datos; y estadística inferencial, usando test T-Student y ANOVA, con el software SPSS.

3.9. Análisis de Fiabilidad

A continuación, veremos que en cada una de las escalas de cultura se manifiesta una alta fiabilidad de los datos, es decir, que en las encuestas respondidas hubo una coherencia en las respuestas y en lo que se buscaba medir.

La alta fiabilidad se demuestra a partir del Alfa de Cronbach, donde en cada escala la estadística muestra por sobre el 0,7.

Se expondrá una tabla resumen por cada escala, y el detalle en la sección de anexos.

Tabla N° 7: Resultados Confiabilidad Organizational Culture Assessment Instrument

Cultura y Dimensiones	Alfa de Cronbach
Cultura Clan	,959
Cultura Adhoc	,958
Cultura de Mercado	,960
Cultura Jerarquizada	,958
Dimensión 1: Características Dominantes	,961
Dimensión 2: Liderazgo Organizacional	,958
Dimensión 3: Gestión de Empleados	,959
Dimensión 4: Cohesión Organizacional	,959
Dimensión 5: Énfasis Estratégico	,963
Dimensión 6: Criterios de Éxito	,959

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente tabla, se describe la alta fiabilidad en cuanto a los tipos de liderazgo y sus dimensiones. Se observa que todas superan el 0,9, lo que demuestra una coherencia en los datos registrados.

Tabla N° 8: Resultados Confiabilidad Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire

Influencia idealizada atribuida	,960
Influencia idealizada conductual	,960
Motivación inspiracional	,960
Estimulación intelectual	,960
Consideración individualizada	,960
Recompensa contingente	,960
Dirección por excepción activa	,962
Dirección por excepción pasiva	,972
Laissez-faire	,969
Liderazgo Transformacional	,959
Liderazgo Transaccional	,959
No liderazgo	,965
Satisfacción	,960
Efectividad	,959
Esfuerzo Extra	,960
características Organizacionales	,959

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV Análisis de Datos

El siguiente análisis presenta de forma individual los resultados de los cuatro establecimientos educacionales investigados, para posteriormente realizar comparaciones considerando dependencia y desempeño.

4.1. Análisis de Datos Liceo Instituto Superior de Comercio

El Instituto Superior de Comercio anhela en su visión, Constituirse como una institución líder en la Formación de Técnicos de nivel medio, cimentando su trabajo en la educación integral, inclusiva e innovadora, respetuosos del medio ambiente, transformando la vida de las nuevas generaciones para que sean capaces de insertarse con éxito en la sociedad actual y con un espíritu crítico de los fenómenos sociales.

En relación con esta visión, podemos destacar que, en su primer enunciado, indican querer constituirse como una Institución Líder en la formación de técnicos de nivel medio, “formando con valores a profesionales emprendedores”, como lo manifiestan en su Lema institucional.

Ahora bien, cuando hablamos de instituciones líderes, nos referimos a organizaciones que van a la vanguardia en cuanto a sus planes estratégicos, acciones, eficiencia, eficacia y relevancia en sus proyectos internos, y, además, con evidencias de altos niveles de impacto positivo en su contexto.

Por otro parte, una institución educativa líder, es aquella donde se potencian las competencias de los docentes y participantes de la comunidad educativa, distribuyendo los liderazgos, generando una apropiación y empoderamiento del curso de dicho establecimiento, cohesionados en sí, bajo una coherencia y articulación en lo académico y valórico.

Para el cumplimiento de este objetivo, es indispensable un liderazgo acorde a los requerimientos para enfocar y transformar la cultura de la organización.

El proyecto educativo del establecimiento cuenta con el siguiente perfil directivo:

- Liderar desde la convicción del buen trato.
- Generar altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa.
- Liderar desde la mirada del liderazgo distributivo.
- Liderar a través de procesos de comunicación eficiente.
- Liderar procesos de monitoreo del PEI.
- Fortalecer lazos con la comunidad educativa.
- Liderar los procesos con una mirada justa, que promueva la armonía.

Al analizar las competencias del perfil directivo, las podemos relacionar con una cultura de Clan, sin embargo, la percepción de los docentes se distancia de lo que afirma el Proyecto educativo institucional respecto al tipo de liderazgo, y, por ende, de la cultura que debiese preponderar según su visión.

Tabla N°9 cultura actual Insuco

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Cultura Clan	40	1,17	3,83	2,3708	,79572
Cultura Adhoc	40	1,50	4,17	2,6333	,77915
Cultura de Mercado	40	1,33	4,17	2,7125	,73288
Cultura Jerarquizada	40	1,67	4,67	2,7876	,68157
N válido (según lista)	40				

Fuente: Elaboración propia

A evidencia de los resultados, hemos podido determinar que en Insuco, la cultura actual predominante es de tipo Jerárquica. Este enfoque de cultura manifiesta una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos, por tanto, cualquier actividad o proyecto que nazca desde la inquietud de los docentes o equipos de la comunidad, debe ser plenamente autorizada y considerada por el rol del director, y no por el equipo en General. Sumando a esto, la dimensión con mayor ponderación de media es la de características dominantes.

El liderazgo directivo jerárquico, se puede considerar como ejemplo de coordinador, organizador y defensor de la eficiencia. El estilo de dirección se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre.

Los valores compartidos por el personal son el respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento con la jerarquía. Es muy importante que todo esté coordinado. Estratégicamente es importante la permanencia y la estabilidad de sus miembros. Eficiencia, control y funcionamiento fluido son aspectos claves. En el siguiente gráfico se observa que la dimensión de cultura con mayor media es la de características dominantes.

Tabla N° 10 Dimensiones de Cultura Actual

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
D1: Características Dominantes	40	1,50	4,00	2,8375	,63939
D2: Liderazgo Organizacional	40	1,00	3,75	2,4250	,88289
D3: Gestión de Empleados	40	1,00	4,25	2,4563	,78831
D4: Cohesión Organizacional	40	1,25	4,75	2,6000	,76334
D5: Énfasis Estratégico	40	1,00	4,25	2,6875	,84685
D6: Criterios de Éxito	40	1,50	4,25	2,7500	,77211

Fuente: Elaboración propia

Las Características Dominantes están enfocadas a una cultura jerarquizada, estructurada y controlada, donde las decisiones son emanadas desde dirección como instrucciones, por tanto, no se crean instancias de diálogos resolutivos entre la comunidad.

Esta cultura actual, como podemos identificar, no está direccionada a lo esperado por los fundamentos de la institución, que son esencialmente la innovación a nivel de organización, y liderazgos compartidos que fomenten las competencias y autonomías profesionales.

En otros términos, nos encontramos con un establecimiento donde prima la burocracia de cumplir con las instrucciones encomendadas por el equipo directivo, sin cuestionar mayormente la organización, puesto que el foco de la cultura es la estabilidad laboral, y no como mencionamos, la innovación o crecimiento institucional. En la práctica, esto da como resultado, una institución que no avanza, sino que se mantiene, o direcciona a la baja en cuantos a indicadores de eficiencia.

Por otra parte, desarrolla un perfil de profesionales como solo reproductores de tareas, y no como interventores de la realidad académica y laboral. Cabe mencionar, que la definición de cultura jerarquizada está orientada al control y eficiencia de los trabajadores, esto, en el caso de que el líder sea un buen coordinador. Sin embargo, de acuerdo con los datos sobre Liderazgo, ninguna variable alcanza una media de 2,5 (1 a 5). Esto estadísticamente manifiesta que no hay una apreciación de cualidades directivas en la organización, es decir, hay una ausencia de liderazgo.

En Síntesis, nos encontramos con un establecimiento con una cultura jerárquica, donde prima el cumplimiento administrativo y burocrático, por sobre la innovación

y el trabajo colaborativo, donde además no se evidencia un liderazgo que pueda modificar o transformar la cultura.

A Continuación, veremos cuál es la cultura deseada por los docentes.

Tabla N°11 Cultura Deseada Insuco

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
D-Cultura Clan	40	3,00	5,00	4,4792	,56506
D-Cultura Adhoc	40	2,83	5,00	4,2291	,61176
D-Cultura de Mercado	40	2,17	5,00	3,9916	,92283
D-Cultura Jerarquizada	40	2,67	5,00	4,2083	,64133
N válido (según lista)	40				

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, el grupo de docentes de este establecimiento apunta a una cultura de clan, donde prime una cultura colaborativa, y un líder como mentor y constructor de equipo.

La segunda media más alta es la cultura adhoc, la cual enfatiza en la transformación e innovación, con un líder visionario y comprometido.

Tabla N° 12 Dimensión Deseada

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
D1: Características Dominantes	40	2,50	5,00	4,0688	,77829
D2: Liderazgo Organizacional	40	2,25	5,00	4,1125	,82227
D3: Gestión de Empleados	40	1,00	5,00	4,1125	,92672
D4: Cohesión Organizacional	40	3,00	5,00	4,3813	,66503
D5: Énfasis Estratégico	40	3,00	5,00	4,4438	,68052
D6: Criterios de Éxito	40	2,50	5,00	4,2438	,77105
N válido (según lista)	40				

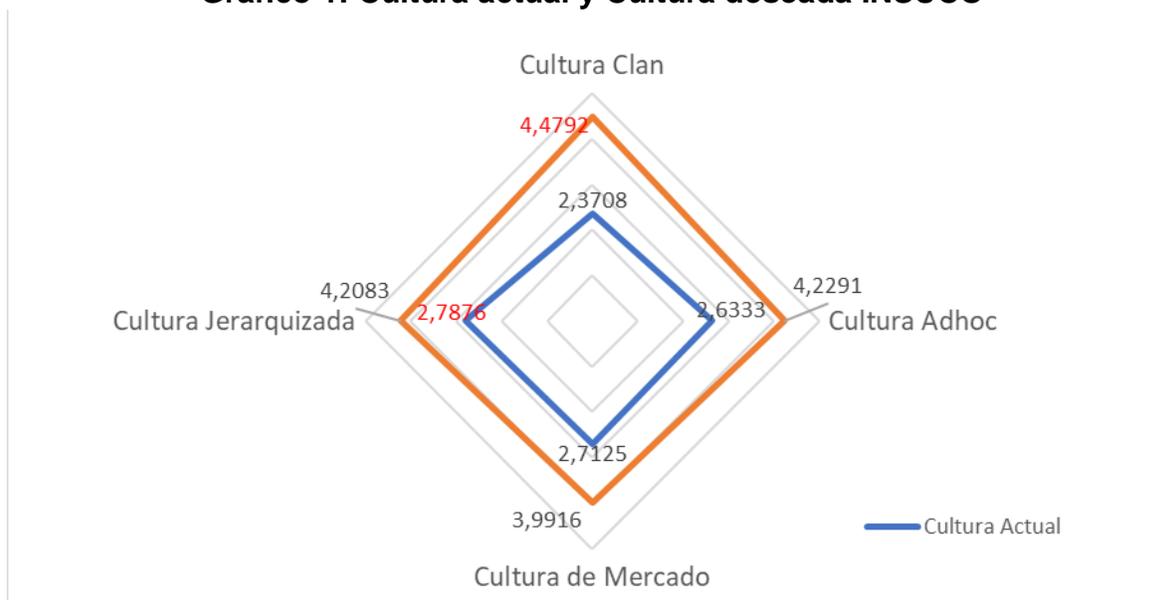
Fuente: Elaboración propia

La dimensión de cultura con mayor media deseada es la de énfasis estratégico, la cual busca el desarrollo humano de todos sus miembros, en una atmósfera de confianza y mentalidad abierta, con una cohesión organizacional sustentada en la lealtad y el compromiso.

Tabla N° 13 Síntesis Cultura Actual/Deseada Insuco

	Cultura Actual	Cultura Deseada
Cultura Clan	2,3708	4,4792
Cultura Adhoc	2,6333	4,2291
Cultura de Mercado	2,7125	3,9916
Cultura Jerarquizada	2,7876	4,2083

Gráfico 1: Cultura actual y Cultura deseada INSUCO



Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 14 Tipo de Liderazgo Insuco

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Influencia idealizada atribuida	40	,29	4,00	1,8071	1,14904
Influencia idealizada conductual	40	,13	3,88	2,1844	1,07043
Motivación inspiracional	40	,13	4,00	2,3250	1,08042
Estimulación intelectual	40	,63	3,75	2,0188	,93864
Consideración individualizada	40	,13	3,88	1,8344	1,00933
Recompensa contingente	40	,00	3,67	1,9834	1,04445
Dirección por excepción activa	40	,33	3,67	2,0250	,86607
Dirección por excepción pasiva	40	,83	4,00	2,2125	,62587
Laissez-faire	40	,75	3,00	2,0500	,66554
Liderazgo Transformacional	40	,36	3,91	2,0838	1,02261
Liderazgo Transaccional	40	,23	3,77	1,9089	,99220
No liderazgo	40	1,10	3,17	2,0959	,49590
Satisfacción	40	,00	4,00	1,8850	1,30080
Efectividad	40	,17	4,00	1,9333	1,18622
Esfuerzo Extra	40	,00	4,00	1,8042	1,18023
Características Organizacionales	40	,06	4,00	1,8742	1,18702
N válido (según lista)	40				

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla anterior, podemos observar el tipo de liderazgo percibido por los docentes del Instituto Superior de Comercio. Al considerar los datos, podemos dar cuenta que todos los dígitos no superan la media de 2,5, lo que representa una baja apreciación tanto en los tipos de liderazgos como en sus variables.

Considerando aquello, podemos ver que la mayor media se encuentra en No liderazgo (2,0959). Esto alude a que no hay una percepción de liderazgo en el establecimiento. Por otra parte, al mirar las variables, la más alta es motivación inspiracional, y en segundo lugar dirección por excepción pasiva.

Ahora, debemos comprender que, si bien motivación inspiracional es la más alta, no proyecta un dato importante (2,3250) por lo que demuestra su baja influencia sobre los docentes, en otras palabras, carecen de dicha variable.

La dirección por excepción pasiva es aquella donde el líder no se involucra proactivamente en las problemáticas, sino que espera los errores, para posteriormente intentar corregir ciertas situaciones.

En relación entonces al tipo de cultura y liderazgo, podemos determinar que existe una Vinculación entre ambas. Cuando una cultura es jerárquica, la percepción de liderazgo es más bien de jefatura, por ello entonces, no hay una proyección de liderazgo.

Para finalizar, debemos destacar que, si bien no se observa una motivación general desde el directivo, si existe un deseo profesional de los docentes por transitar hacia otra cultura de trabajo y desarrollo profesional.

4.1.1. Correlación de Pearson

Al observar el siguiente cuadro, podemos dar cuenta que tanto en la cultura de Clan, Mercado, adhoc y jerárquica, existe una significancia bilateral significativa, con una mayor correlación con el liderazgo transaccional.

Si consideramos que este establecimiento tiene una cultura jerárquica, podemos relacionar el liderazgo transaccional bajo un perfil de recompensa y castigo, donde el cumplimiento de las funciones está supeditado a estas dos variables.

En ese sentido, cumpliría con el enfoque de un jefe que negocia con sus trabajadores el cumplimiento de metas a partir de las ganancias individuales, más allá de la motivación intrínseca de lograr resultados para el desarrollo de la comunidad.

Tabla N°15 Correlaciones Insuco

		Cultura Clan	Cultura Adhoc	Cultura de Mercado	Cultura Jerarquizada	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	No liderazgo
Cultura Clan	Correlación de Pearson	1	,790**	,615**	,718**	,676**	,722**	,355*
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,025
	N	40	40	40	40	40	40	40
Cultura Adhoc	Correlación de Pearson	,790**	1	,701**	,838**	,688**	,724**	,312*
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,050
	N	40	40	40	40	40	40	40
Cultura de Mercado	Correlación de Pearson	,615**	,701**	1	,656**	,547**	,515**	,200
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,001	,215
	N	40	40	40	40	40	40	40
Cultura Jerarquizada	Correlación de Pearson	,718**	,838**	,656**	1	,643**	,681**	,275
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,086
	N	40	40	40	40	40	40	40
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	,676**	,688**	,547**	,643**	1	,966**	,392*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,012
	N	40	40	40	40	40	40	40
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	,722**	,724**	,515**	,681**	,966**	1	,376*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	,000	,000		,017
	N	40	40	40	40	40	40	40
No liderazgo	Correlación de Pearson	,355*	,312*	,200	,275	,392*	,376*	1
	Sig. (bilateral)	,025	,050	,215	,086	,012	,017	
	N	40	40	40	40	40	40	40

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Análisis de Datos Liceo Abate Molina

El Liceo Abate Molina, como mencionamos en el capítulo anterior, es un establecimiento emblemático de la Comuna de Talca. Su matrícula es una de las más amplias en el sector municipal.

Dentro de sus sellos educativos, manifiestan como prioritarios los siguientes:

1.-Excelencia académica: Entendida como una asociación directa con los altos niveles de exigencia académica que se impone al proceso educativo que se imparte en el LAM. Se definen como un establecimiento educativo comprometido con sus metas, desafíos, objetivos que busca aplicar una constante política de calidad y que propende a la mejora continua en cada uno de sus procesos en las diversas áreas de desarrollo institucional.

2.-Incorporación de alumnos a la educación superior: Promueven el ingreso de alumnos talentosos, esforzados, tolerantes y hábiles en la educación superior. Lo anterior significa un gran desafío para toda la comunidad educativa ya que se busca no solo el ingreso del estudiante a las universidades y centros de formación superior, sino que también que el alumno sea capaz de responder a los nuevos procesos de aprendizaje y pueda culminar con éxito su carrera universitaria.

Además de estos dos ejes importantes, agregan una educación con un enfoque inclusivo y tolerante, además de integral.

Al relacionar los datos con sus sellos educativos, podemos ver que hay coherencia en algunos aspectos. Por ejemplo, la cultura predominante en este establecimiento es la de mercado, como podemos observar en el siguiente cuadro.

Tabla N° 16 Cultura Actual Liceo Abate Molina

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Cultura Clan	40	2,00	5,00	3,6249	,80654
Cultura Adhoc	40	1,00	5,00	3,7082	,96726
Cultura de Mercado	40	2,00	5,00	3,8250	,76520
Cultura Jerarquizada	40	1,00	5,00	3,8084	,89039
N válido (según lista)	40				

Fuente: Elaboración Propia

En esta cultura, las organizaciones se orientan a resultados. Los líderes son guías duros, productores y competitivos. El elemento que mantiene unida a la

organización es el énfasis por ganar. La reputación corporativa y el éxito son preocupaciones constantes, fundamentalmente a conseguir los objetivos.

En este sentido, la orientación de resultados está enfocada en la prueba Simce, en cuanto al resultado actual y su progresión, puesto que es una variable relevante para la excelencia académica (Sello prioritario). En este sentido, existe coherencia en lo que se plantea como sello, puesto que, al año presente, se le otorgo nuevamente tal catalogación.

Además de procurar resultados en este factor, la promoción e ingreso de sus estudiantes a la educación superiores es otro objetivo del logro de resultados.

Recordemos que es un establecimiento científico-humanista, y por tanto es la principal motivación de sus estudiantes al ingresar a esta institución académica.

Tabla N° 17 Dimensiones de Cultura

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
D1: Características Dominantes	40	2,00	5,00	3,6313	,74030
D2: Liderazgo Organizacional	40	2,00	5,00	3,6875	,85438
D3: Gestión de Empleados	40	2,00	5,00	3,7625	,95902
D4: Cohesión Organizacional	40	2,00	5,00	3,7750	,87303
D5: Énfasis Estratégico	40	2,00	5,00	3,8250	,78487
D6: Criterios de Éxito	40	1,75	5,00	3,7688	,94629
N válido (según lista)	40				

Fuente Elaboración Propia

En la tabla anterior podemos evidenciar que la dimensión de cultura con mayor media es Énfasis estratégico. Dentro de la cultura de mercado, el énfasis estratégico está supeditado a las acciones de competencia, es decir, de posicionarse sobre otros.

Con estos datos podemos dar cuenta de la correlación entre la cultura, dimensión y enfoque del establecimiento. Recordemos que es un Liceo emblemático, que por años se ha destacado como uno de los más importantes en la comuna a nivel municipal, tanto por su historia, como por sus resultados en cuanto al ingreso universitario. Por tanto, les es necesario mantenerse con altos logros de resultados.

En el siguiente cuadro veremos la cultura deseada por parte de los docentes.

Tabla N° 18 Cultura deseada Abate Molina

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
D-Cultura Clan	40	3,00	5,00	4,6000	,46035
D-Cultura Adhoc	40	3,00	5,00	4,4708	,57092
D-Cultura de Mercado	40	3,00	5,00	4,3917	,62995
D-Cultura Jerarquizada	40	3,00	5,00	4,4542	,58467
N válido (según lista)	40				

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar, a pesar de los buenos resultados académicos de este establecimiento, los docentes desean una cultura de Clan, la cual, como ya hemos mencionado, apunta mayormente a un clima de colaboración más que de competencia.

Tabla N° 19 Dimensiones cultura deseada Abate Molina

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
D1: Características Dominantes	40	3,00	5,00	4,5375	,46185
D2: Liderazgo Organizacional	40	3,00	5,00	4,4063	,57648
D3: Gestión de Empleados	40	3,00	5,00	4,5938	,55090
D4: Cohesión Organizacional	40	3,00	5,00	4,4875	,61224
D5: Énfasis Estratégico	40	3,00	5,00	4,5813	,48828
D6: Criterios de Éxito	40	2,00	5,00	4,2688	,83280
N válido (según lista)	40				

Fuente: Elaboración Propia

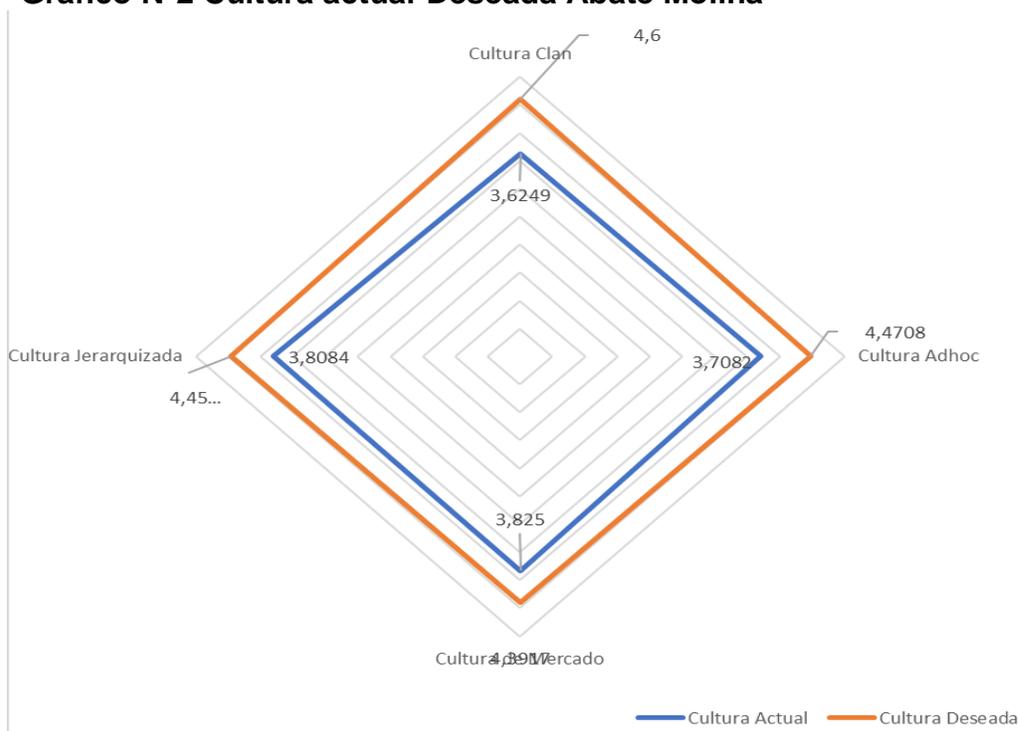
En cuanto a la dimensión, la mayor media la encontramos en gestión de empleados, la cual promueve el trabajo en equipo, consenso y participación.

Tabla N° 20 Síntesis de resultados Cultura Liceo Abate Molina

	Cultura Actual	Cultura Deseada
Cultura Clan	3,6249	4,6000
Cultura Adhoc	3,7082	4,4708
Cultura de Mercado	3,8250	4,3917
Cultura Jerarquizada	3,8084	4,4542

Fuente elaboración Propia

Gráfico N°2 Cultura actual-Deseada Abate Molina



Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 21 Tipos de Liderazgo Liceo Abate Molina

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Influencia idealizada atribuida	40	1,86	4,00	3,2892	,72516
Influencia idealizada conductual	40	2,00	4,00	3,4250	,53244
Motivación inspiracional	40	2,00	4,00	3,4344	,66264
Estimulación intelectual	40	2,00	4,00	3,2438	,50791
Consideración individualizada	40	1,88	4,00	3,0781	,61608
Recompensa contingente	40	2,00	4,00	3,2584	,58216
Dirección por excepción activa	40	,67	4,00	2,9083	,64038
Dirección por excepción pasiva	40	,00	3,67	2,1001	,84298
Laissez-faire	40	,75	3,13	1,8906	,75807
Liderazgo Transformacional	40	2,00	4,00	3,3482	,57226
Liderazgo Transaccional	40	2,00	4,00	3,1683	,55608
No liderazgo	40	1,07	3,38	2,2996	,58233
Satisfacción	40	1,80	4,00	3,4050	,71251
Efectividad	40	2,00	4,00	3,3125	,58857
Esfuerzo Extra	40	2,00	4,00	3,3001	,63960
Características Organizacionales	40	2,00	4,00	3,3391	,62489
N válido (según lista)	40				

Fuente: Elaboración Propia

En relación con el liderazgo, la media más alta la encontramos en el Liderazgo transformacional, con un 3,3482, seguido del liderazgo transaccional 3,1683.

El liderazgo transformacional es aquél que motiva a su equipo, generando alta confianza, y desarrollo de todos a corto y largo plazo. En este caso, se genera en una mediana medida, esto quiere decir, que, si bien se evidencia una cercanía, no está del todo desarrollada, esto situándolo tanto en lo personal y en lo pedagógico.

En cuanto a las variables, la media más alta se ponderó en Motivación inspiracional (Inspira a otros a alcanzar todo su potencial).

Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo.

Siguiendo la misma línea, la segunda media preponderante fue la Influencia idealizada conductual es decir que existe una confianza y respecto por el Rol directivo.

Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.

Ambas puntuaciones (3,43-3,42) corresponden al tipo de liderazgo transformacional, el cual genera una actitud favorable en la comunidad docente y paradocente con respecto a sus funciones en el proceso académico.

En Resumen, tenemos un establecimiento que da evidencia en su tipo de cultura, con lo descrito en sus sellos, y en cuanto al liderazgo, se demuestra la existencia de este, y su buena percepción por parte de los docentes, aunque su cultura deseada apunta más a una de Clan.

4.2.1 Correlación de Pearson

En este caso, no hay correlaciones importantes de las culturas con los liderazgos, sólo la cultura de clan con liderazgo transformacional muestra una correlación más alta que las otras, es decir, si bien hay una tendencia, no es de manera sustancial. Estos datos se pueden rectificar en el anexo.

4.3 Análisis de Datos Colegio Piaget Talca

“Inteligencia y afecto, afecto e inteligencia estrechamente vinculados entre sí y en un contexto histórico-social, cultural e institucional dado, constituyen la trama humana compleja y singular que da sentido y significado al aprendizaje”. (Jean Piaget).

Con este planteamiento se orienta inicialmente el Proyecto Educativo del Colegio Piaget, el cual manifiesta su importancia en igual medida a la educación académica y Afectiva-Emocional.

Este establecimiento lleva 40 años de funcionamiento, trabajando para la ciudad con uno de los segmentos más vulnerables de la comuna de Talca, donde no se discrimina por ningún factor (repitencia, expulsión, factor socioeconómico, embarazo, etc.).

En palabras de su director, El sistema que hoy mide los resultados académicos, se basa en un parámetro estándar de aprendizajes esperados, que no diferencia realidades (infraestructura – recursos – capital humano – alumnado – ambiente familiar – etc.). Y que es indiferente al tema valórico. En el Colegio Piaget, manifiesta, están esperanzados en que el afecto con el que tratan, y educan a sus niños, niñas, jóvenes y adultos, sumado a una estructura clara y organizada, Otorgue como producto, logros en el sistema de enseñanza aprendizaje.

En cuanto a su visión, proponen formar estudiantes con autonomía para fomentar su crecimiento y desarrollo en diversas áreas que lo preparen para la vida y lo motiven a crecer de forma integral e insertarse en el mundo actual, potenciando la formación y en el respeto mutuo con el fin de que sean mejores personas para el bienestar propio y de los demás basados en la empatía y el amor.

El concepto de amor lo grafican en su proyecto educativo a partir de las reflexiones del Biólogo Humberto Maturana, quien describe al amor como un espacio único relacional, propio de la especie humana; un espacio de mutua aceptación, sincero, amable y acogedor.

Es en este espacio donde fluyen interactivamente el conversar y el emocionar. Y donde, desde un punto de vista educativo, se genera más y mejor aprendizaje, y, adicionalmente, desarrollo social, emocional y afectivo.

En resumen, la meta de la educación es el desarrollo integral que permita la participación de las personas en el medio social y cultural a través de la apropiación de contenidos culturales. Y en esta apropiación la familia y la escuela son agentes decisivos la realización personal y profesional de sus estudiantes.

Conociendo entonces los fundamentos y la filosofía de este establecimiento, podemos detectar que la organización tiene una coherencia con su propósito en cuánto a su cultura.

Tabla N°22 Cultura Actual Piaget

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Cultura Clan	20	1,83	4,67	3,5500	,84145
Cultura Adhoc	20	1,83	4,00	2,9916	,76187
Cultura de Mercado	20	1,83	4,17	2,9000	,93891
Cultura Jerarquizada	20	1,67	4,67	3,2834	,87052
N válido (según lista)	20				

Fuente: Elaboración Propia

Los datos muestran una Media preponderante en la cultura de Clan, en la cual prevalecen las relaciones socioafectivas como base de un proceso académico armónico, y en su dimensión, el énfasis estratégico y organizacional.

La cultura de Clan Hace mención a una organización caracterizada por tener un grato ambiente laboral donde sus integrantes establecen lazos de amistad y compañerismo. Es similar a una familia, con el líder como figura paterna o mentora. Existen altos niveles de fidelización y lealtad por la institución. El éxito de la organización está definido en base a la satisfacción de la comunidad y apreciación de la gente. La organización se caracteriza por premiar las buenas prácticas en equipo y participación. En este sentido, podemos determinar que existe una armónica convivencia entre pares.

Tabla N° 23 Dimensiones de Cultura

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
D1: Características Dominantes	20	1,75	4,50	3,1570	,85581
D2: Liderazgo Organizacional	20	1,50	4,00	2,9959	,81268
D3: Gestión de Empleados	20	1,25	4,75	3,0209	,91881
D4: Cohesión Organizacional	20	1,75	4,75	3,3139	,99402
D5: Énfasis Estratégico	20	2,25	4,75	3,4040	,77618
D6: Criterios de Éxito	20	1,50	4,25	3,1493	,80428
N válido (según lista)	20				

Fuente: Elaboración Propia

En relación con la dimensión de cultura, vemos que la media preponderante es la de énfasis estratégico. En la cultura de clan, desarrolla la participación de todos los miembros de la comunidad a partir de altos grados de confianza y compromiso.

Tabla N° 24 Cultura Deseada

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
D-Cultura Clan	20	3,50	5,00	4,5167	,43221
D-Cultura Adhoc	20	3,33	5,00	4,1250	,48932
D-Cultura de Mercado	20	1,83	4,67	3,7334	,81554
D-Cultura Jerarquizada	20	3,17	4,83	4,0751	,52834
N válido (según lista)	20				

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar, en este colegio en particular, la cultura actual y deseada coinciden, lo que proyecta una comunidad unificada en los lineamientos institucionales.

Además, no sólo hay coincidencia en la cultura, sino que también en las dimensiones, como podemos apreciar en el siguiente cuadro, donde énfasis estratégico alcanza la mayor media.

Resumiendo, podemos destacar que, hasta acá, habla de una institución coherente y cohesionada.

Tabla N° 25 Dimensiones de Cultura Deseada

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
D-Dimensión 1: Características Dominantes	20	3,25	5,00	4,0250	,53742
D-Dimensión 2: Liderazgo Organizacional	20	2,25	5,00	3,8375	,75339
D-Dimensión 3: Gestión de Empleados	20	2,75	5,00	3,9500	,63660
D-Dimensión 4: Cohesión Organizacional	20	3,75	5,00	4,3875	,43282
D-Dimensión 5: Énfasis Estratégico	20	3,50	5,00	4,4125	,54577
D-Dimensión 6: Criterios de Éxito	20	3,25	4,75	4,0625	,48582
N válido (según lista)	20				

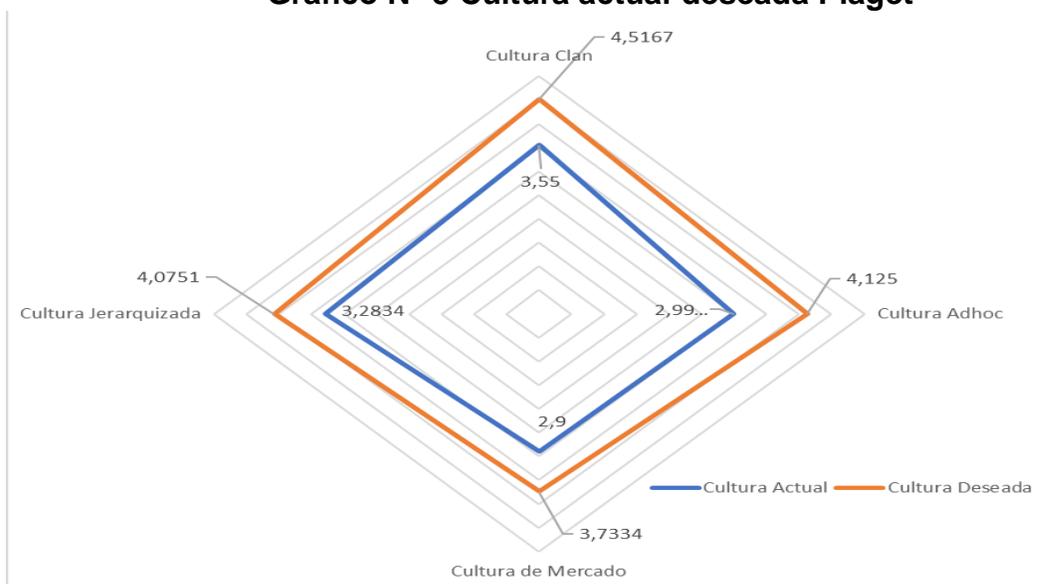
Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 26 Síntesis de Cultura actual y Deseada Colegio Piaget

	Cultura Actual	Cultura Deseada
Cultura Clan	3,5500	4,5167
Cultura Adhoc	2,9916	4,1250
Cultura de Mercado	2,9000	3,7334
Cultura Jerarquizada	3,2834	4,0751

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3 Cultura actual-deseada Piaget



Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 27 Tipo De Liderazgo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Influencia idealizada atribuida	20	2,14	4,00	3,4071	,62229
Influencia idealizada conductual	20	1,75	4,00	3,3813	,59116
Motivación inspiracional	20	1,88	4,00	3,3688	,63799
Estimulación intelectual	20	2,13	4,00	3,2625	,60955
Consideración individualizada	20	1,75	4,00	3,2688	,62864
Recompensa contingente	20	2,00	4,00	3,3084	,57545
Dirección por excepción activa	20	2,00	4,00	3,0917	,67639
Dirección por excepción pasiva	20	,00	4,00	1,8834	1,16378
Laissez-faire	20	,25	4,00	1,9563	1,07167
Liderazgo Transformacional	20	2,19	4,00	3,3551	,52900
Liderazgo Transaccional	20	2,46	4,00	3,2886	,52710
No liderazgo	20	1,19	4,00	2,3105	,78908
Satisfacción	20	2,80	4,00	3,4600	,55857
Efectividad	20	2,83	4,00	3,5083	,43423
Esfuerzo Extra	20	2,17	4,00	3,3334	,61889
Características Organizacionales	20	2,83	4,00	3,4339	,47866
N válido (según lista)	20				

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al liderazgo, los datos hablan de un Líder transformacional, el cual como ya hemos mencionado, promueve el desarrollo de cada uno de los miembros de la organización. Dentro de los subdimensiones de este liderazgo, tenemos como mayor media la de Influencia idealizada, la cual indica que el directivo es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes trabajan con él, siendo modelo de identificación y de imitación para ellos. Además, se presenta una alta media en efectividad y satisfacción. Esto muestra que el líder optimiza los

recursos materiales y humanos de grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor uso de recursos posibles, y que además responde a las expectativas y necesidades de sus subalternos.

En Síntesis, en cuanto a cultura y Liderazgo, existe una correlación con los fundamentos valóricos y filosóficos de la Institución.

Este establecimiento muestra una alta correlación en cuanto a las culturas y el liderazgo transformacional y transaccional.

La cultura de clan muestra una mayor correlación con el liderazgo transformacional, mientras que los 3 restantes con el liderazgo transaccional, no obstante, como mencionamos al inicio del párrafo, todas son altas.

4.3.1 Correlación de Pearson

Este establecimiento muestra una alta correlación en cuanto a las culturas y el liderazgo transformacional y transaccional.

La cultura de clan muestra una mayor correlación con el liderazgo transformacional, mientras que los 3 restantes con el liderazgo transaccional, no obstante, como mencionamos al inicio del párrafo, todas son altas.

Tabla N° 28 Correlación de Pearson

		Cultura Clan	Cultura Adhoc	Cultura de Mercado	Cultura Jerarquizada	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	No liderazgo
Cultura Clan	Correlación de Pearson	1	,715**	,592**	,876**	,702**	,577**	-,138
	Sig. (bilateral)		,000	,006	,000	,001	,008	,562
	N	20	20	20	20	20	20	20
Cultura Adhoc	Correlación de Pearson	,715**	1	,896**	,888**	,690**	,766**	,366
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,001	,000	,112
	N	20	20	20	20	20	20	20
Cultura de Mercado	Correlación de Pearson	,592**	,896**	1	,793**	,677**	,734**	,391
	Sig. (bilateral)	,006	,000		,000	,001	,000	,088
	N	20	20	20	20	20	20	20
Cultura Jerarquizada	Correlación de Pearson	,876**	,888**	,793**	1	,714**	,745**	,117
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,624
	N	20	20	20	20	20	20	20
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	,702**	,690**	,677**	,714**	1	,799**	,325
	Sig. (bilateral)	,001	,001	,001	,000		,000	,162
	N	20	20	20	20	20	20	20
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	,577**	,766**	,734**	,745**	,799**	1	,385
	Sig. (bilateral)	,008	,000	,000	,000	,000		,094
	N	20	20	20	20	20	20	20
No liderazgo	Correlación de Pearson	-,138	,366	,391	,117	,325	,385	1
	Sig. (bilateral)	,562	,112	,088	,624	,162	,094	
	N	20	20	20	20	20	20	20

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Análisis de Datos Colegio Andes

El Colegio andes explicita como lema “Forjadores de éxito”. Su Visión se traduce en ser capaces de forjar un estudiante que logra potenciar al máximo sus capacidades académicas y personales, y que logra involucrarse activamente en el mundo que vive teniendo como base sólida un claro proyecto de vida. Un estudiante que es capaz de dar siempre lo mejor de sí en el Ser, en el Saber y Saber Hacer, reconociendo que todo es posible en el querer las metas alcanzar. Un estudiante que busca la excelencia académica, (medida por sus logros de rendimiento año tras año), que no evade la responsabilidad y el trabajo, reconociéndolos como valores esenciales en su vida escolar, con una clara proyección hacia la educación superior.

Tanto su lema como visión apuntan al éxito en términos de resultados. En esa misma línea la misión se enfoca en Potenciar un trabajo conjunto entre todos los agentes educativos para que nuestros estudiantes alcancen aprendizajes, valores y desarrollen habilidades de calidad que les sirvan para la vida, les proyecten hacia la educación superior y les permitan actuar al servicio de un mundo mejor. Actualmente se encuentra clasificado en desempeño alto según los estándares indicativos de desempeño.

Tabla N° 29 Cultura Actual Colegio Andes

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Cultura Clan	20	2,50	4,33	3,4999	,71741
Cultura Adhoc	20	2,83	4,33	3,5166	,50404
Cultura de Mercado	20	3,83	4,50	4,2000	,23942
Cultura Jerarquizada	20	3,17	4,50	3,7333	,44059
N válido (según lista)	20				

Fuente: Elaboración Propia

El tipo de cultura según la medición de esta investigación converge sin dudas. La media mayor presenta una cultura actual de Mercado, la cual se enfoca en el logro de resultados, tal cual su lema, visión y misión. La cultura de mercado presenta 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 miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

Cómo podemos apreciar entonces, existe una congruencia entre la cultura y los objetivos del establecimiento.

Tabla N° 30 Dimensiones de Cultura actual Colegio Andes

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Dimensión 1: Características Dominantes	20	2,64	5,00	4,2945	,53463
Dimensión 2: Liderazgo Organizacional	20	2,64	5,00	3,9070	,59290
Dimensión 3: Gestión de Empleados	20	3,00	4,75	3,8000	,51682
Dimensión 4: Cohesión Organizacional	20	2,75	4,50	3,5181	,67966
Dimensión 5: Énfasis Estratégico	20	1,75	4,00	2,8915	,70259
Dimensión 6: Criterios de Éxito	20	2,58	5,00	3,9165	,66162
N válido (según lista)	20				

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las dimensiones de cultura, se observa que la media más alta está en características dominantes. En el caso de la cultura de mercado, las características dominantes están orientadas a los resultados.

Tabla N° 31 Cultura Deseada Colegio Andes

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
D-Cultura Clan	20	4,33	5,00	4,8500	,24725
D-Cultura Adhoc	20	4,33	5,00	4,5834	,19133
D-Cultura de Mercado	20	2,33	5,00	3,5999	,96200
D-Cultura Jerarquizada	20	3,00	5,00	3,8667	,71663
N válido (según lista)	20				

Fuente: Elaboración propia

No obstante, los encuestados respondieron como cultura deseada la de Clan, y en segunda Posición la Adhoc, es decir, si bien obtienen los resultados esperados, hay una intencionalidad de otras formas de relación en cuanto a la organización interna.

Tabla N° 32 Dimensiones de Cultura Deseada

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
D-Dimensión 1: Características Dominantes	20	3,00	5,00	3,8500	,71818
D-Dimensión 2: Liderazgo Organizacional	20	3,00	5,00	3,8750	,67131
D-Dimensión 3: Gestión de Empleados	20	3,50	5,00	4,3000	,51042
D-Dimensión 4: Cohesión Organizacional	20	4,00	5,00	4,4750	,42068
D-Dimensión 5: Énfasis Estratégico	20	4,00	5,00	4,4000	,36635
D-Dimensión 6: Criterios de Éxito	20	4,00	5,00	4,4500	,47016
N válido (según lista)	20				

Fuente: Elaboración propia

Con relación a las dimensiones de cultura deseada, cohesión organizacional obtuvo la media más alta. Esta dimensión apunta a un alto de grado de confianza mutua, compromiso y lealtad por la institución.

Esta confianza mutua se desliga del enfoque de control que pueda desarrollar una cultura de Mercado.

Tabla N° 33 Síntesis de resultados Cultura Colegio Andes

	Cultura Actual	Cultura Deseada
Cultura Clan	3,4999	4,8500
Cultura Adhoc	3,5166	4,5834
Cultura de Mercado	4,2000	3,5999
Cultura Jerarquizada	3,7333	3,8667

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 34 Tipo de Liderazgo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Influencia idealizada atribuida	20	2,57	3,71	2,9855	,37911
Influencia idealizada conductual	20	2,25	3,75	2,9875	,48140
Motivación inspiracional	20	2,63	3,88	3,1125	,38666
Estimulación intelectual	20	2,00	3,88	2,7750	,71818
Consideración individualizada	20	2,00	4,00	2,7250	,78388
Recompensa contingente	20	2,17	3,83	2,7668	,66295
Dirección por excepción activa	20	1,33	3,83	2,2664	,90223
Dirección por excepción pasiva	20	2,67	3,67	3,0001	,36681
Laissez-faire	20	1,75	3,88	2,8250	,67424
Liderazgo Transformacional	20	2,49	3,80	2,9653	,42411
Liderazgo Transaccional	20	2,08	3,92	2,7458	,72310
No liderazgo	20	1,92	3,79	2,6974	,58864
Satisfacción	20	2,00	3,80	2,8400	,50928
Efectividad	20	2,33	3,67	2,7666	,44086
Esfuerzo Extra	20	2,67	3,83	2,9833	,32838
Características Organizacionales	20	2,33	3,77	2,8633	,40095
N válido (según lista)	20				

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al Liderazgo, si bien numéricamente se manifiesta un Liderazgo transformacional, no se muestra como una tendencia contundente (2,96), puesto que si bien la tabla muestra una motivación inspiracional como mayor media (3,11), con 3,00 aparece dirección por excepción pasiva, que son en la práctica excluyentes. Es decir, la motivación conlleva a una táctica proactividad, mientras que la dirección por excepción es reactiva.

En síntesis, tenemos un establecimiento que logra su cometido en el alcance de logros y resultados, pero su cultura organizacional apela a tener una convivencia más cercana entre pares y líder.

Además, tenemos que considerar que la segunda preferencia de cultura deseada fue Adhoc, lo que nos manifiesta, que también hay una inquietud por innovar, lo que para una estructura de mercado no sería predominante, puesto que buscan resultados seguros.

4.4.1 Correlación de Pearson

De acuerdo con el siguiente cuadro, podemos observar las siguientes variantes. En el caso de la cultura de clan, hay una alta correlación con los 3 tipos de liderazgos, sin embargo, el puntaje más alto marca en no liderazgo. Este dato lo podemos explicar debido a la cultura de mercado que predomina en este establecimiento, la que no se caracteriza por un tipo de líder con las características de una cultura de clan, no excluyendo sin embargo la presencia de éste.

En el caso de la cultura de adhocráctica, existe una similitud entre el liderazgo transformacional y transaccional, sin embargo, prevalece el no liderazgo. En este sentido, podemos comprender de la misma que la cultura de clan. Por tener este colegio una cultura de mercado, no se vislumbra un líder innovador y que acepte riesgos, por tanto, no se proyectaría un líder con aquellas características. De todas formas, si podemos hablar de la presencia de liderazgo.

En el caso de la cultura de mercado, el mayor puntaje se encuentra en liderazgo transformacional, pero no muestra un dato alto, es decir, hay una tendencia de este liderazgo, pero no se impone contundentemente.

En cuanto a la cultura jerárquica, nuevamente presenta una alta correlación en las 3 variables, imponiéndose el no liderazgo. Esto se explica a partir de dos percepciones generales evidenciados en las dimensiones de liderazgo, por una parte, un porcentaje que marcó motivación inspiracional, y por otra, dirección por excepción pasiva.

Tabla N° 35 correlación de Pearson

		Cultura Clan	Cultura Adhoc	Cultura de Mercado	Cultura Jerarquizada	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	No liderazgo
Cultura Clan	Correlación de Pearson	1	,841**	,442	,907**	,839**	,825**	,932**
	Sig. (bilateral)		,000	,051	,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
Cultura Adhoc	Correlación de Pearson	,841**	1	,334	,929**	,773**	,774**	,792**
	Sig. (bilateral)	,000		,150	,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
Cultura de Mercado	Correlación de Pearson	,442	,334	1	,587**	,501*	,454*	,478*
	Sig. (bilateral)	,051	,150		,006	,024	,044	,033
	N	20	20	20	20	20	20	20
Cultura Jerarquizada	Correlación de Pearson	,907**	,929**	,587**	1	,776**	,780**	,821**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,006		,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	,839**	,773**	,501*	,776**	1	,860**	,973**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,024	,000		,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	,825**	,774**	,454*	,780**	,860**	1	,864**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,044	,000	,000		,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
No liderazgo	Correlación de Pearson	,932**	,792**	,478*	,821**	,973**	,864**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,033	,000	,000	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 36 Cuadro Comparativo de Cultura y Dimensiones por dependencia

	Dependencia Colegio	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Cultura Clan	Municipal	80	2,9979	1,01582	,11357
	particular	40	3,5250	,77222	,12210
Cultura Adhoc	Subvencionado				
	Municipal	80	3,1708	1,02668	,11479
Cultura de Mercado	particular	40	3,2541	,69082	,10923
	Subvencionado				
Cultura Jerarquizada	Municipal	80	3,2688	,93142	,10414
	particular	40	3,5500	,94380	,14923
Dimensión 1: Características Dominantes	Subvencionado				
	Municipal	80	3,2980	,94049	,10515
Dimensión 2: Liderazgo Organizacional	particular	40	3,5084	,71810	,11354
	Subvencionado				
Dimensión 3: Gestión de Empleados	Municipal	80	3,2344	,79490	,08887
	particular	40	3,7257	,90985	,14386
Dimensión 4: Cohesión Organizacional	Subvencionado				
	Municipal	80	3,0563	1,07177	,11983
Dimensión 5: Énfasis Estratégico	particular	40	3,4514	,84016	,13284
	Subvencionado				
Dimensión 6: Criterios de Éxito	Municipal	80	3,1094	1,09215	,12211
	particular	40	3,4104	,83491	,13201
	Subvencionado				
	Municipal	80	3,1875	1,00670	,11255
	particular	40	3,4160	,84682	,13389
	Subvencionado				
	Municipal	80	3,2563	,99283	,11100
	Particular	40	3,1477	,77546	,12261
	Subvencionado				
	Municipal	80	3,2594	,99956	,11175
	Particular	40	3,5329	,82420	,13032
	Subvencionado				

Fuente: Elaboración Propia

4.5. Análisis Cuadro Comparativo Cultura y Dimensiones por Dependencia

El cuadro anterior hace una diferencia entre el tipo de cultura y dimensión respecto a los dos colegios municipales y dos particulares subvencionados.

De acuerdo con los valores, podemos dar cuenta que existe una diferencia mayormente significativa en la cultura de Clan, de 2,9979 (Municipal) a 3,5250 (subvencionado). Ahora, Para corroborar las varianzas iguales,

Podemos observar en el siguiente cuadro que solamente para la cultura de Clan, existe una diferencia estadística significativa, lo que se puede observar porque tiene una significancia bilateral igual o menor a 0,05.

En cuanto a las dimensiones, sólo en características Dominantes y liderazgo organizacional hay diferencias estadísticamente significativas.

Tabla N° 37 Varianzas comparativo por dependencia

		Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia
Cultura Clan	Se han asumido varianzas iguales	,005	-,52708	,18248
	No se han asumido varianzas iguales	,002	-,52708	,16675
Cultura Adhoc	Se han asumido varianzas iguales	,644	-,08333	,17994
	No se han asumido varianzas iguales	,600	-,08333	,15845
Cultura de Mercado	Se han asumido varianzas iguales	,123	-,28123	,18117
	No se han asumido varianzas iguales	,126	-,28123	,18197
Cultura Jerarquizada	Se han asumido varianzas iguales	,216	-,21035	,16911
	No se han asumido varianzas iguales	,177	-,21035	,15475
Dimensión 1: Características Dominantes	Se han asumido varianzas iguales	,003	-,49133	,16163
	No se han asumido varianzas iguales	,005	-,49133	,16910
Dimensión 2: Liderazgo Organizacional	Se han asumido varianzas iguales	,044	-,39515	,19388
	No se han asumido varianzas iguales	,030	-,39515	,17890
Dimensión 3: Gestión de Empleados	Se han asumido varianzas iguales	,128	-,30105	,19643
	No se han asumido varianzas iguales	,097	-,30105	,17982
Dimensión 4: Cohesión Organizacional	Se han asumido varianzas iguales	,220	-,22848	,18529
	No se han asumido varianzas iguales	,195	-,22848	,17492
Dimensión 5: Énfasis Estratégico	Se han asumido varianzas iguales	,546	,10855	,17944
	No se han asumido varianzas iguales	,513	,10855	,16539
Dimensión 6: Criterios de Éxito	Se han asumido varianzas iguales	,138	-,27350	,18304
	No se han asumido varianzas iguales	,115	-,27350	,17167

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°38 Cuadro Comparativo de Liderazgo por Dependencia

	Dependencia Colegio	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Influencia idealizada atribuida	Municipal	80	2,5482	1,21142	,13544
	particular Subvencionado	40	3,1963	,55159	,08721
Influencia idealizada conductual	Municipal	80	2,8047	1,04655	,11701
	particular Subvencionado	40	3,1844	,56825	,08985
Motivación inspiracional	Municipal	80	2,8797	1,05100	,11751
	particular Subvencionado	40	3,2406	,53663	,08485
Estimulación intelectual	Municipal	80	2,6313	,97067	,10852
	particular Subvencionado	40	3,0188	,70230	,11104
Consideración individualizada	Municipal	80	2,4563	1,04016	,11629
	particular Subvencionado	40	2,9969	,75346	,11913
Recompensa contingente	Municipal	80	2,6209	1,05707	,11818
	particular Subvencionado	40	3,0376	,67131	,10614
Dirección por excepción activa	Municipal	80	2,4667	,87765	,09812
	particular Subvencionado	40	2,6790	,89111	,14090
Dirección por excepción pasiva	Municipal	80	2,1563	,73986	,08272
	particular Subvencionado	40	2,4417	1,02233	,16164
Laissez-faire	Municipal	80	1,9703	,71330	,07975
	particular Subvencionado	40	2,3906	,98717	,15609
Liderazgo Transformacional	Municipal	80	2,7160	1,04048	,11633
	particular Subvencionado	40	3,1602	,51276	,08107
Liderazgo Transaccional	Municipal	80	2,5386	1,01989	,11403
	particular Subvencionado	40	3,0172	,68236	,10789
No liderazgo	Municipal	80	2,1977	,54710	,06117
	particular Subvencionado	40	2,5039	,71452	,11298
Satisfacción	Municipal	80	2,6450	1,29262	,14452
	particular Subvencionado	40	3,1500	,61394	,09707
Efectividad	Municipal	80	2,6229	1,16069	,12977
	particular Subvencionado	40	3,1374	,57235	,09050
Esfuerzo Extra	Municipal	80	2,5521	1,20668	,13491
	particular Subvencionado	40	3,1583	,52015	,08224
Características Organizacionales	Municipal	80	2,6067	1,19651	,13377
	particular Subvencionado	40	3,1486	,52289	,08268

Fuente: Elaboración Propia

4.5.1 Análisis Cuadro Comparativo de Liderazgo Por Dependencia

De acuerdo con los valores de la tabla anterior, podemos detectar que en los tres tipos de liderazgo se muestran diferencias estadísticas que podrían ser relevantes. En el caso del liderazgo transformacional, vemos que la dependencia municipal expone un valor de 2,7160, mientras que el estamento subvencionando un 3,1602. En el caso del Liderazgo transaccional, se mantienen las mismas brechas de 2,53 a 3, 01. Por último, en el no liderazgo también hay una distancia de 2,19 a 2,50.

En conclusión, en todos los ámbitos de liderazgo existe diferencias estadísticas, entre los colegios municipales y subvencionados.

Esto nos indica que, en las dependencias subvencionadas, predomina la presencia de un mayor nivel de liderazgo, independiente del tipo de cultura, puesto que un subvencionado es de cultura Clan, y el otro de Mercado.

4.5.2 Resumen de Análisis Cultura Y Liderazgo

En vista de los datos obtenidos, podemos dar cuenta que existe una relación entre el desempeño de los establecimientos y el tipo de cultura y liderazgo. Además, una tendencia mayor de liderazgo por dependencia.

En el Caso del Liceo Insuco, cuyo desempeño es medio bajo, observamos que su cultura es jerarquizada, con ausencia de un predominante liderazgo. Esto en la práctica, podría manifestar que es una institución que no desarrolla planes estratégicos para fortalecer las deficiencias internas, puesto que no hay un liderazgo que proyecte una visión estratégica, y que a la vez invite al profesorado a fomentar nuevas prácticas pedagógicas, que estén articuladas y cohesionadas entre asignaturas, módulos, y visión del establecimiento.

Recordemos que el foco de la cultura jerarquiza no está en la innovación ni en las buenas relaciones humanas y profesionales, sino que, en la estabilidad laboral, por lo que se puede inferir que no hay un discurso crítico de la organización, sino más bien de cumplimiento a las instrucciones dadas.

Por tanto, mientras no exista un nuevo paradigma de trabajo del equipo directivo, No habrá mejores resultados, y solo se mantendrá con indicadores que de forma gradual irán siendo más negativos, como ha sido la curva de los últimos diez años.

En el caso del Liceo Abate Molina, su cultura es de mercado, con un liderazgo transformacional. Aquí la cultura de mercado se entiende en el sentido de ser un establecimiento que se caracteriza por su excelencia académica, lo que necesariamente está sujeta a obtener buenos resultados. Además, tienen la necesidad de responder a un alto % de estudiantes con ingreso a la educación superior.

Su desempeño medio entonces, se podría explicar a partir de que también hay un importante grado de cultura jerárquica (3,80 J- 3,82 M). Esto quiere decir que, si bien hay un líder cercano, y que provee una buena relación entre los docentes,

están sujetos a un modelo burocrático donde tienen que cumplir con los estándares emanados del ministerio para mantenerse como dijimos anteriormente, con su excelencia académica. Por tanto, no hay espacio para la innovación ni para escenarios que no estén ya controlados o probados, aunque como cultura deseada se manifieste esa inquietud (Clan- Adhoc).

Ahora, estos dos establecimientos son de dependencia Municipal, y si bien tienen culturas distintas y una diferencia importante en el desempeño, ambas se distancian de los colegios subvencionados en cuanto a la predominancia de Liderazgo.

En el caso de los dos colegios particulares subvencionados, hay un interesante análisis respecto a la predominancia de liderazgo y cultura.

Por una parte, el colegio Piaget, es quien obtuvo la mayor predominancia en cuanto al liderazgo, y el único que obtuvo una Cultura de Clan.

Sin embargo, esa cultura de Clan y liderazgo, no se correlaciona con un alto logro de resultados académicos.

Mientras que el colegio Andes, cuyo liderazgo presenta una dualidad entre una proyección motivacional proactiva, y una actitud pasiva reactiva, manifiesta un desempeño alto.

Esto se podría explicar por los fundamentos de cada colegio. El colegio Piaget, debido a las características de sus estudiantes, podría considerar el logro a partir de otros factores, como la resiliencia y el desarrollo íntegro, lo que daría sentido a su enfoque de desarrollo más personal.

Mientras que colegio Andes, focaliza su nivel de logro (éxito) a partir de los resultados mayormente académicos.

Cabe señalar, que colegio Piaget como cultura deseada apunta a mantenerse como Clan, y en segundo orden Ad Hoc, mientras que en último grado aparece la de Mercado, es decir, esta última no es un enfoque que les genere motivación.

Por otra parte, Colegio Andes, de igual forma anhela como cultura deseada la de Clan, y en segunda instancia Ad Hoc.

Con esto inferimos que si bien, obtienen los resultados esperados, como grupo de trabajo, quisieran una mejor relación entre pares, (menos competitiva) y con más espacios para innovar en sus prácticas pedagógicas.

Ahora, si unimos estos dos establecimientos por dependencia, y los comparamos con los anteriores (municipales), podremos establecer que los datos imponen una mayor presencia de liderazgo.

4.6 Análisis Cuadros Comparativos por Desempeño

En los siguientes cuadros, se presenta un análisis comparativo por desempeño. Como hemos mencionado, la Agencia de la calidad clasifica a los establecimientos educacionales en 4 categorías, bajo, medio bajo, medio y alto.

En este caso, el cuadro comparativo analiza el desempeño medio bajo, medio y alto con relación a los tipos de cultura y sus dimensiones.

En la cultura de clan, podemos dar cuenta que el desempeño medio muestra una mayor tendencia de media, por sobre el alto y medio bajo.

En tanto, en la cultura adhocrática, los datos son muy similares. La mayor media se encuentra en el desempeño medio, seguido del desempeño alto.

No obstante, se ha de considerar que no hay una mayor diferencia entre ambos, pero si una mayor distancia con el desempeño medio-bajo.

Donde hay una diferencia mayor es en la cultura de mercado. Acá el desempeño alto muestra la media más alta en todas las dimensiones, marcando un 4,20, seguido del desempeño medio con un 3,82, y mas abajo con un 2,77 el desempeño medio bajo.

Es en esta cultura donde solamente el desempeño alto es mayor que el medio, puesto que en la cultura jerárquica se repite el orden de la cultura de clan y adhocrática.

Hasta aquí, podríamos determinar que el desempeño alto podría estar relacionado al enfoque de la cultura, la cual está centrada en el logro de resultados.

En relación con las dimensiones de la cultura, el desempeño alto alcanza una mayor media tanto en características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados y criterios de éxito. Estas 4 dimensiones muestran una cultura con características marcadas, con un liderazgo que influencia en la forma organizacional y en la eficiencia de los empleados para el éxito de la institución, lo que da una coherencia con el estilo de mercado.

En tanto, en la dimensión de cohesión organizacional y énfasis estratégico, el desempeño medio tiene una mayor media que el desempeño alto. Estas dimensiones están mas enfocadas en las relaciones interpersonales, y como desde ahí se plantean objetivos y metas como establecimiento.

Estos datos se validan a partir de la diferencia estadística significativa que muestra la tabla de anova, donde todas las culturas y dimensiones muestran ,000.

Tabla N° 39 Cuadro comparativo por Desempeño

		N	Media	Desviación típica
Cultura Clan	Medio Bajo	60	2,7639	,98019
	Medio	40	3,6249	,80654
	Alto	20	3,4999	,71741
	Total	120	3,1736	,97094
Cultura Adhoc	Medio Bajo	60	2,7528	,78563
	Medio	40	3,7082	,96726
	Alto	20	3,5166	,50404
	Total	120	3,1986	,92613
Cultura de Mercado	Medio Bajo	60	2,7750	,80428
	Medio	40	3,8250	,76520
	Alto	20	4,2000	,23942
	Total	120	3,3625	,94106
Cultura Jerarquizada	Medio Bajo	60	2,9529	,77888
	Medio	40	3,8084	,89039
	Alto	20	3,7333	,44059
	Total	120	3,3681	,87528
Dimensión 1: Características Dominantes	Medio Bajo	60	2,9440	,72743
	Medio	40	3,6313	,74030
	Alto	20	4,2945	,53463
	Total	120	3,3982	,86306
Dimensión 2: Liderazgo Organizacional	Medio Bajo	60	2,6153	,89531
	Medio	40	3,6875	,85438
	Alto	20	3,9070	,59290
	Total	120	3,1880	1,01435
Dimensión 3: Gestión de Empleados	Medio Bajo	60	2,6445	,86873
	Medio	40	3,7625	,95902
	Alto	20	3,8000	,51682
	Total	120	3,2097	1,02011
Dimensión 4: Cohesión Organizacional	Medio Bajo	60	2,8380	,90473
	Medio	40	3,7750	,87303
	Alto	20	3,5181	,67966
	Total	120	3,2637	,95891
Dimensión 5: Énfasis Estratégico	Medio Bajo	60	2,9263	,88547
	Medio	40	3,8250	,78487
	Alto	20	2,8915	,70259
	Total	120	3,2201	,92418
Dimensión 6: Criterios de Éxito	Medio Bajo	60	2,8831	,79901
	Medio	40	3,7688	,94629
	Alto	20	3,9165	,66162
	Total	120	3,3505	,95009

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 40 Anova Desempeño

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Cultura Clan	Inter-grupos	20,349	2	10,175	12,963	,000
	Intra-grupos	91,834	117	,785		
	Total	112,184	119			
Cultura Adhoc	Inter-grupos	24,338	2	12,169	18,317	,000
	Intra-grupos	77,731	117	,664		
	Total	102,069	119			
Cultura de Mercado	Inter-grupos	43,295	2	21,647	40,792	,000
	Intra-grupos	62,090	117	,531		
	Total	105,385	119			
Cultura Jerarquizada	Inter-grupos	20,767	2	10,384	17,257	,000
	Intra-grupos	70,400	117	,602		
	Total	91,167	119			
Dimensión 1: Características Dominantes	Inter-grupos	30,617	2	15,308	30,868	,000
	Intra-grupos	58,024	117	,496		
	Total	88,641	119			
Dimensión 2: Liderazgo Organizacional	Inter-grupos	39,998	2	19,999	28,382	,000
	Intra-grupos	82,441	117	,705		
	Total	122,439	119			
Dimensión 3: Gestión de Empleados	Inter-grupos	38,363	2	19,182	26,258	,000
	Intra-grupos	85,470	117	,731		
	Total	123,833	119			
Dimensión 4: Cohesión Organizacional	Inter-grupos	22,626	2	11,313	15,250	,000
	Intra-grupos	86,796	117	,742		
	Total	109,422	119			
Dimensión 5: Énfasis Estratégico	Inter-grupos	21,975	2	10,987	16,137	,000
	Intra-grupos	79,664	117	,681		
	Total	101,638	119			
Dimensión 6: Criterios de Éxito	Inter-grupos	26,511	2	13,256	19,169	,000
	Intra-grupos	80,907	117	,692		
	Total	107,418	119			

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 41 Tipos de Liderazgo por Dimensiones

		N	Media	Desviación típica
Liderazgo Transformacional	Medio Bajo	60	2,5076	1,07079
	Medio	40	3,3482	,57226
	Alto	20	2,9653	,42411
	Total	120	2,8641	,92146
Liderazgo Transaccional	Medio Bajo	60	2,3688	1,08184
	Medio	40	3,1683	,55608
	Alto	20	2,7458	,72310
	Total	120	2,6981	,94576
No liderazgo	Medio Bajo	60	2,1674	,61113
	Medio	40	2,2996	,58233
	Alto	20	2,6974	,58864
	Total	120	2,2998	,62212

Fuente: elaboración propia

Como podemos observar, tanto en el liderazgo transformacional como en el transaccional, el desempeño medio tiene una mayor tendencia de media, marcando una más amplia diferencia en el transformacional.

Es en el no liderazgo, donde el desempeño alto marca una mayor tendencia, aunque se ha de considerar que no hay una amplitud de diferencia entre los 3 desempeños, además, las 3 medias marcan un dato bajo.

Si analizamos esto con el cuadro de anova que procede, tanto el liderazgo transformacional como transaccional marcan una diferencia estadística significativa, sin embargo, en no liderazgo, hay un ,004, lo que podría indicar que este no liderazgo podría estar relacionado a algún factor más allá del desempeño

Tabla N°42 Anova tipos de Liderazgo por desempeño

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Liderazgo Transformacional	Inter-grupos	17,203	2	8,602	12,004	,000
	Intra-grupos	83,838	117	,717		
	Total	101,042	119			
Liderazgo Transaccional	Inter-grupos	15,395	2	7,697	9,892	,000
	Intra-grupos	91,047	117	,778		
	Total	106,442	119			
No liderazgo	Inter-grupos	4,214	2	2,107	5,891	,004
	Intra-grupos	41,844	117	,358		
	Total	46,058	119			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 43 Dimensiones del Liderazgo por Desempeño

		N	Media	Desviación típica
Influencia idealizada atribuida	Medio Bajo	60	2,3404	1,25538
	Medio	40	3,2892	,72516
	Alto	20	2,9855	,37911
	Total	120	2,7642	1,08079
Influencia idealizada conductual	Medio Bajo	60	2,5833	1,09256
	Medio	40	3,4250	,53244
	Alto	20	2,9875	,48140
	Total	120	2,9313	,93019
Motivación inspiracional	Medio Bajo	60	2,6729	1,07186
	Medio	40	3,4344	,66264
	Alto	20	3,1125	,38666
	Total	120	3,0000	,92568
Estimulación intelectual	Medio Bajo	60	2,4333	1,02549
	Medio	40	3,2438	,50791
	Alto	20	2,7750	,71818
	Total	120	2,7604	,90598
Consideración individualizada	Medio Bajo	60	2,3125	1,12500
	Medio	40	3,0781	,61608
	Alto	20	2,7250	,78388
	Total	120	2,6365	,98478
Recompensa contingente	Medio Bajo	60	2,4251	1,10657
	Medio	40	3,2584	,58216
	Alto	20	2,7668	,66295
	Total	120	2,7598	,96354
Dirección por excepción activa	Medio Bajo	60	2,3806	,94882
	Medio	40	2,9083	,64038
	Alto	20	2,2664	,90223
	Total	120	2,5375	,88414
Dirección por excepción pasiva	Medio Bajo	60	2,1028	,84827
	Medio	40	2,1001	,84298
	Alto	20	3,0001	,36681
	Total	120	2,2514	,85099
Laissez-faire	Medio Bajo	60	2,0188	,81525
	Medio	40	1,8906	,75807
	Alto	20	2,8250	,67424
	Total	120	2,1104	,83471
Satisfacción	Medio Bajo	60	2,4100	1,33400
	Medio	40	3,4050	,71251
	Alto	20	2,8400	,50928
	Total	120	2,8133	1,13574
Efectividad	Medio Bajo	60	2,4583	1,24555
	Medio	40	3,3125	,58857
	Alto	20	2,7666	,44086
	Total	120	2,7944	1,03007
Esfuerzo Extra	Medio Bajo	60	2,3139	1,25401
	Medio	40	3,3001	,63960
	Alto	20	2,9833	,32838
	Total	120	2,7542	1,06661
Características Organizacionales	Medio Bajo	60	2,3941	1,24695
	Medio	40	3,3391	,62489
	Alto	20	2,8633	,40095
	Total	120	2,7873	1,05159

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 44 Anova Dimensiones Liderazgo Organizacional

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Influencia idealizada atribuida	Inter-grupos	22,781	2	11,391	11,467	,000
	Intra-grupos	116,222	117	,993		
	Total	139,003	119			
Influencia idealizada conductual	Inter-grupos	17,078	2	8,539	11,632	,000
	Intra-grupos	85,886	117	,734		
	Total	102,964	119			
Motivación inspiracional	Inter-grupos	14,219	2	7,110	9,480	,000
	Intra-grupos	87,749	117	,750		
	Total	101,969	119			
Estimulación intelectual	Inter-grupos	15,768	2	7,884	11,262	,000
	Intra-grupos	81,907	117	,700		
	Total	97,674	119			
Consideración individualizada	Inter-grupos	14,257	2	7,128	8,245	,000
	Intra-grupos	101,150	117	,865		
	Total	115,406	119			
Recompensa contingente	Inter-grupos	16,668	2	8,334	10,394	,000
	Intra-grupos	93,813	117	,802		
	Total	110,481	119			
Dirección por excepción activa	Inter-grupos	8,448	2	4,224	5,844	,004
	Intra-grupos	84,575	117	,723		
	Total	93,024	119			
Dirección por excepción pasiva	Inter-grupos	13,452	2	6,726	10,821	,000
	Intra-grupos	72,725	117	,622		
	Total	86,177	119			
Laissez-faire	Inter-grupos	12,649	2	6,325	10,531	,000
	Intra-grupos	70,263	117	,601		
	Total	82,912	119			
Satisfacción	Inter-grupos	23,778	2	11,889	10,723	,000
	Intra-grupos	129,721	117	1,109		
	Total	153,499	119			
Efectividad	Inter-grupos	17,529	2	8,765	9,431	,000
	Intra-grupos	108,735	117	,929		
	Total	126,265	119			
Esfuerzo Extra	Inter-grupos	24,599	2	12,299	12,990	,000
	Intra-grupos	110,783	117	,947		
	Total	135,382	119			
Características Organizacionales	Inter-grupos	21,572	2	10,786	11,470	,000
	Intra-grupos	110,022	117	,940		
	Total	131,594	119			

Fuente: Elaboración Propia

Al analizar las dimensiones del liderazgo, podemos dar cuenta que se mantiene la tendencia respecto a la mayor media del desempeño medio.

En prácticamente todas las dimensiones, se repite el mismo orden, desempeño medio en primer lugar con la media más alta, luego alto y por último medio bajo.

Al igual que en el tipo de liderazgo y en la cultura, entre el desempeño alto y medio hay una cercanía en los datos, pero la distancia aumenta mayormente entre estos y el desempeño medio bajo.

Sólo sube el desempeño alto por sobre el medio en las dimensiones de dirección por excepción pasiva y Laissez-faire.

Estas dimensiones se describen como liderazgos que no desarrollan la proactividad para evitar problemáticas, sino que actúan después que las situaciones han ocurrido. En el caso de laissez-faire, son aquellos que evitan tomar decisiones o involucrarse.

En relación con este punto, si observamos la tabla de anova, dirección por excepción activa es la única donde no hay una diferencia estadística significativa ($,004$). En todas las demás dimensiones se observa un $,000$.

Esto podría indicar una percepción que va más allá del desempeño del establecimiento, puesto que obtienen los resultados que el establecimiento establece.

Ahora, se ha de considerar que, de todas las medias, la más alta está en motivación inspiracional que llega a un $3,43$, lo que, si bien marca una tendencia entre los desempeños, no es mayormente alta.

En síntesis, habría una mayor presencia de liderazgo en el desempeño medio en cuanto al tipo y sus dimensiones, en relación con los otros dos desempeños, pero si analizamos desde el instrumento, no hay una presencia plena de liderazgo.

4.7. Propuesta de Mejora para cada establecimiento

4.7.1. Instituto Superior de Comercio

Ámbito organizacional	Análisis del Área	Propuesta de mejora
Cultura	Jerárquica	Desarrollar encuentros sistemáticos resolutivos entre el profesorado y equipo directivo para levantar diagnósticos de gestión, y pedagógicos, con el objetivo de desarrollar propuestas desde las causas que originan las problemáticas y resultados no esperados.
Liderazgo	No liderazgo	Designar representantes de cada estamento para la exposición de análisis y propuestas, en cada encuentro resolutivo, con el objetivo de una participación de los docentes en la gestión del establecimiento.
Cultura y Liderazgo	Cultura Rígida y estructurada sin presencia de liderazgo fuerte	Levantamiento de propuestas innovadoras en el ámbito pedagógico desde el profesorado, con un liderazgo distributivo presente en la práctica, y no solamente en el proyecto institucional.

Esta institución, de acuerdo con los análisis realizados, debe comenzar a transitar a nueva cultura y un nuevo modo de liderazgo.

La primera medida es la autocrítica organizacional. Como se mencionó en nuestro marco teórico, en palabras de Michael Fullan, las organizaciones que aprenden y avanzan son aquellas que identifican sus errores administrativos y pedagógicos, y desde ahí, comienzan a diseñar una nueva forma de organización en cada una de sus dimensiones.

Una vez que se ha asimilado la necesidad de autocrítica, se debe comenzar a plantear visiones estratégicas emanadas desde el profesorado, a partir de reuniones específicas y temas definidos. El proyecto educativo de este liceo plantea como figura el liderazgo distributivo, por tanto, es necesario por

coherencia y ética, hacerlo valer, considerando los planteamientos y acciones de los distintos actores especialistas de cada área, y no continuar con el control de decisiones consideradas por una sola persona.

Por otra parte, el no liderazgo que presentan los datos requiere del fortalecimiento de las competencias de los docentes para liderar consejos e instancias donde se construyan y se debatan propuestas sistemáticas de mejora.

Recordemos que el profesorado manifiesta querer una cultura de clan en primer lugar, y ad hoc en segundo, por tanto, hay un interés por avanzar pedagógicamente, sólo es necesario abrir las oportunidades para que los docentes puedan ser profesionales interventores y activos en nuevas prácticas educativas, y no solo empleados que responden a las instrucciones emanadas de dirección.

4.7.2 Propuesta Liceo Abate Molina

Ámbito organizacional	Análisis del Área	Propuesta de mejora
Cultura	Mercado	Desarrollar plan de innovación didáctica Desde el profesorado, para el aumento de sus resultados académicos
Liderazgo	Transformacional	Aumentar la participación del profesorado para el fortalecimiento de una comunidad de aprendizaje, para afianzar las relaciones docentes y consolidar las metodologías pedagógicas
Cultura y Liderazgo	Cultura orientada a la excelencia académica e ingreso a la educación superior de sus estudiantes, con un liderazgo que motiva al alcance de estos logros	Afianzar su comunidad de aprendizaje para el logro de sus resultados esperados a partir de un trabajo docente colaborativo e innovador, con la motivación y condiciones generadas por el directivo.

Este establecimiento cuenta con un profesorado que genera logros y resultados, por tanto, demuestran su alta capacidad profesional. Además, existe un liderazgo transformacional que genera cercanía en la comunidad. Por tanto, tienen todas las posibilidades de avanzar en su desempeño.

Para ello, es necesario considerar la percepción del profesorado en cuanto a la necesidad de una cultura más amigable e innovadora.

La motivación de los docentes es clave para aumentar el logro de aprendizaje de los estudiantes, por ello, no hay que mirar con escepticismo la innovación, puesto que los resultados vendrán por añadidura, si el plan de acciones está bien focalizado por la comunidad, construida, compartida y comprometida con todos.

4.7.3 Propuesta Colegio Piaget

Ámbito organizacional	Análisis del Área	Propuesta de mejora
Cultura	Clan	Generar instancias entre el profesorado y equipo directivo para analizar experiencias exitosas de establecimientos afines, que hayan mejorado sus índices académicos a partir de transformaciones curriculares/pedagógicas
Liderazgo	Transformacional	Crear condiciones de aprendizaje, y motivar a los docentes para el aumento progresivo de exigencias académicas a partir de estrategias desde el aula
Cultura y Liderazgo	Cultura enfocada en las relaciones humanas entre los docentes y los estudiantes, con un liderazgo que transmite los valores de la institución	consolidar las relaciones humanas a partir de un trabajo colaborativo que permita crecer en conjunto tanto en lo humano emocional, como en lo cognitivo e intelectual.

Este colegio tiene una cultura de Clan, que podría ser la ideal para una institución, además de un fuerte liderazgo, y un anhelo por la innovación. Es decir, tiene todo lo necesario para avanzar en cuanto a su desempeño académico.

Aunque podríamos interpretar que sus logros académicos no son su principal motivación, si hay que comprender la importancia de estos, siendo bien canalizados en lo valórico. Sabemos que la formación integral es la base de un ser humano para relacionarse con su entorno, pero también las habilidades cognitivas e intelectuales juegan un papel importante como oportunidad de crecimiento profesional.

En Consiguiente, esta institución debiese aprovechar su capital profesional para sumar a su proyecto, una mayor exigencia académica bien dirigida, para ir avanzando de igual forma en todas sus áreas de formación.

4.7.4. Propuesta Colegio Andes

Ámbito organizacional	Análisis del Área	Propuesta de mejora
Cultura	Mercado	Afianzar las relaciones humanas entre el profesorado y equipo directivo, a partir de dinámicas de grupo que promuevan un enfoque colaborativo
Liderazgo	Transformacional/ dirección por excepción pasiva	Instalar instancias de motivación para el logro de los resultados esperados, considerando el bienestar del cuerpo docentes en todos los ámbitos que estén directamente relacionados con el establecimiento.
Cultura y Liderazgo	Cultura orientada a los resultados y a la competencia, con un liderazgo que, si bien motiva al logro del éxito de los resultados, muestra una actitud pasiva frente a situaciones internas	Promover el trabajo colaborativo como enfoque para el éxito de los resultados esperados por la institución, con un liderazgo presente en los ámbitos de la convivencia profesional y escolar

Este establecimiento cuenta con el desempeño más alto según la agencia de calidad. Por tanto, podríamos afirmar que su organización está bien dirigida y encaminada, sin embargo, los buenos resultados a veces no demuestran una correlación con el clima interno. Esto quiere decir, que el alto desempeño pudiese lograrse a costa de un clima de presión sobre los trabajadores, o un sentido de competencia educativa, en circunstancias que el valor de la educación es la colaboración.

De acuerdo con esto entonces, se sugiere considerar la importancia de los logros académicos al mismo nivel que el clima laboral, para de esta forma tener un éxito no sólo externo, sino también interno.

Capítulo V: Conclusiones y Sugerencias

A partir de los resultados obtenidos en nuestra investigación, se establecen las subsecuentes resoluciones.

En relación con el objetivo General, que consiste en analizar la percepción de docentes de cuatro establecimientos municipales y particulares subvencionados de la Comuna de Talca, sobre los principales factores de la cultura organizacional y estilos de liderazgo directivo, y la interrelación entre estos factores, para la elaboración de propuestas de mejora en estos ámbitos organizacionales, se concluye lo siguiente.

La percepción de los docentes del Instituto Superior de Comercio respecto a la cultura organizacional es de una cultura jerarquizada, cuyo factor predominante son las características dominantes, es decir, aquellas que proyectan un clima rígido, estructurado y controlado. En cuanto al Liderazgo, se evidenció una baja media en todas sus variables (- 2,5), siendo la más alta el No liderazgo.

En resumen, es un establecimiento con una cultura jerárquica, es decir, con un directivo que se proyecta como jefatura, lo que se relaciona con la percepción de No liderazgo. Por tanto, existe una interrelación entre ambos focos de estudios.

El no liderazgo de este establecimiento confluye en una cultura que no avanza a partir de una organización colaborativa y de diálogo en la comunidad, siendo éste el factor más crítico.

En cuanto al Liceo Abate Molina, los docentes respondieron que su percepción de cultura apuntaba a una de mercado, donde la dimensión más alta fue de énfasis estratégico, es decir, aquella que se enfoca en una actitud de competencia sobre otros establecimientos. El tipo de liderazgo por otra parte se estimó en el Transformacional, Siendo motivación inspiracional la variable más alta.

En este caso, podemos concluir que existe una correlación entre la cultura y liderazgo, puesto que se logra el enfoque de su cultura actual en cuanto a resultados, a partir de la motivación del líder por los logros. No obstante, se puede agregar que el logro de resultados puede ser más alto.

Al analizar el Colegio Piaget, podemos detectar que los docentes perciben como cultura actual la de Clan, con la dimensión de énfasis estratégico.

En el tipo de liderazgo observamos la preponderancia de un Liderazgo transformador con una alta efectividad, satisfacción, e influencia idealizada.

Con estos datos, se puede determinar sin duda la correlación entre la Cultura y el Liderazgo.

El Cuanto, al Colegio Andes, como cultura organizacional, arrojó una mayor preponderancia la de Mercado. Con respecto al Tipo de Liderazgo, si bien numéricamente se manifiesta un Liderazgo transformacional, no se muestra como una tendencia contundente (2,96), puesto que si bien la tabla muestra una motivación inspiracional como mayor media (3,11), con 3,00 aparece dirección por excepción pasiva, que son en la práctica excluyentes. Es decir, la motivación conlleva a una tacita proactividad, mientras que la dirección por excepción es reactiva.

La relación en este caso entre la cultura y el liderazgo se correlacionan a partir de un liderazgo que motiva al logro de resultados como objetivo principal, pero que se desentiende de problemáticas internas que pudiesen afectar la armonía laboral.

5.1. Preguntas de Investigación

Habiendo entonces respondido con el Objetivo general y los objetivos específicos, abordaremos las 3 interrogantes de la problematización. Recordemos que eran ¿Cuáles son los factores más relevantes que debe impulsar un líder directivo en su comunidad educativa? ¿De qué forma el Líder influye en la cultura de un establecimiento? Y ¿Qué tipo de cultura es la que más anhelan los docentes encuestados?

Respondiendo sobre los factores más relevantes que debe impulsar un líder directivo en su comunidad educativa, existen puntos en común entre expertos en el área de la educación como Michael Fullan, Kenneth Leithwood y Richard Elmore.

Fullan por su parte se refiere como trascendental la Coherencia Sistemática, con la cual se refiere a la mentalidad compartida sobre la dirección del sistema, su estrategia central, y la conexión entre ésta y el trabajo cotidiano de los actores involucrados. Misma idea plantea Leithwood, sobre confluir en una cultura colaborativa para establecer, los valores, normas, estrategias y prácticas que permitan el logro de objetivos y metas propuestas, considerando que el liderazgo implica un propósito y una dirección que debe ser clara y comprometida por todos, para transformarse en organizaciones de aprendizaje, como lo describe Elmore. En definitiva, los factores más relevantes son construir como comunidad objetivos claros, y compromisos fuertes.

Respecto a la segunda interrogante, sobre de qué forma el Líder influye en la cultura, debemos retomar una idea clave, su función como “agente de cambio cultural”, como lo mencionó Weinstein en nuestro marco teórico.

Al igual que Barber y Mourshed (2008) que en otras palabras sostuvieron que las reformas educativas rara vez tienen éxito sin un liderazgo efectivo, tanto a nivel

del sistema como de cada escuela. Leithwood (2005) también hizo este mismo alcance al señalar que no existe un solo caso documentado de una escuela en problemas que haya podido cambiar la trayectoria de los logros de sus alumnos sin contar con un fuerte liderazgo.

En esta misma idea, Cristian Bellei utilizó el concepto de “reculturización” como proceso inicial de los líderes educativos, refiriéndose a la renovación de la cultura escolar, en el sentido de aumentar las expectativas y motivación de los docentes y estudiantes, procurando la generación de relaciones de confianza entre los actores escolares.

Por tanto, la primera influencia del líder en la cultura es transformándola. Ahora, si llevamos esta idea a lo concreto de acciones, los directores construyen una mejora continua en la cultura escolar a través de la promoción de la participación de los profesores en actividades que ayudan a mejorar el ambiente de aprendizaje escolar en sus centros educativos. Dichas actividades comprenden: desarrollar la misión y metas de la escuela, establecer y comunicar estándares de aprendizaje; colaborar con los maestros en el plan de estudios, la instrucción y la evaluación, planificar el desarrollo profesional, promover la colaboración de los maestros, involucrar a los profesores en toma de decisiones, fomentar un clima escolar positivo, planear actividades escolares que ayuden a los estudiantes a desarrollar habilidades sociales y emocionales y crear instancias para involucrar a las familias y a la comunidad local en la vida escolar.

En otras palabras, desempeña un papel fundamental en la puesta en práctica de una “Comunidad profesional de aprendizaje”.

Respecto a la tercera interrogante, sobre qué tipo de cultura es la que más anhelan los docentes encuestados, hubo unanimidad en la cultura de Clan. Por tanto, una cultura con un fuerte liderazgo, que involucre a todos en el desarrollo de la institución.

Para finalizar, podemos determinar como conclusión, que, si bien no hay una mejor cultura que otra, si existen mejores liderazgos, los que determinaran que la cultura imperante se desarrolle a su máxima potencialidad, no obstante, es de suma importancia considerar la cultura anhelada por los docentes, puesto que un buen líder, sabe que una comunidad de docentes motivados traerá mejoras para toda la comunidad educativa y de aprendizaje.

Al finalizar esta investigación, podemos dar cuenta de la relevancia de conocer más en profundidad, variables determinantes para el potencial desarrollo de una institución. Recordemos que, al inicio, mencionamos la escasez de estudios e investigación en el área del liderazgo escolar y su repercusión en la cultura de los establecimientos, por tanto, nos entrega información que hasta el momento no se había desarrollado.

Este trabajo, si bien entrega una riqueza importante para comprender la relevancia e importancia del liderazgo y la cultura en cuatro establecimientos de la comuna de Talca, no abarca por ejemplo los establecimientos de educación básica, o una cantidad de instituciones que contemplen el 50 % más 1 de la Comuna mencionada, aunque si entrega una orientación considerando que, en el caso municipal, ambos colegios son emblemáticos, y abarcan la mayor cantidad de estudiantes en sus dependencias.

Para futuros estudios en esta misma línea de investigación, se sugiere considerar establecimientos de educación básica.

Referencias

- Agencia de Calidad de la Educación, (2018). *Resultados de Categorías de Desempeño 2018*. Recuperado de: <http://www.agenciaorienta.cl/login>
- Anderson. S., (2010). *Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela*. Canadá. *Psicoperspectivas*.
- Avolio, B.; Bass, B.; Jung, D. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Technical report*. Mind Garden, California.
- Bellei., C., Valenzuela, J., Vanni, X & Contreras, D. (2014) Lo aprendí en la escuela. *¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* Universidad de Chile
- 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*
- Elmore., R., (2010) *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago: Fundación Chile.
- Fullan, M., y Langworthy, M. (2014). *Una rica veta. Cómo las nuevas pedagogías logran el aprendizaje en profundidad*. Londres: Pearson. Recuperado de: <http://redglobal.edu.uy/wp-content/uploads/2017/08/Una-Rica-Veta-ilovepdf-compressed.pdf>
- Fullan., M., Hargreaves., A., (1996). *La escuela que queremos. Los objetivos por los cuales vale la pena luchar*. Columbia University.
- Gajardo, J., Ulloa J. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar*: Universidad de Concepción, Chile.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2009). *Transformational Leadership*. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership (2nd ed.)*. London: Sage.
- 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

Montecinos, C., Uribe, M. (2016). Desarrollo de Liderazgos para el Aprendizaje en el Siglo XXI, un Enfoque Sistémico. Nota Técnica N°1, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

Murillo, F. Javier. (2006). *Dirección Escolar para el Cambio: Del liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido*. REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, ISSN 1696-4713, Vol. 4, N° 4, 2006 (Ejemplar dedicado a: Dirección Escolar, Factor de Eficacia y de Cambio), pags. 11-24.

OCDE. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v.25 (n. 94), p. 26-58. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010440362017000100026&script=sci_abstract&tlng=es

Vega, C., 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.

Weinstein, J., Muñoz., G. (2017). *Cómo cultivar el liderazgo directivo, trece miradas*. Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales.

Weinstein, J., Muñoz., G. (2018). *Mejoramiento y Liderazgo escolar, once miradas*. Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales.

ANEXOS

ANEXO N°1: Cuestionario OCAI y MLQ aplicado a colegios

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	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

brinda entrenamiento.		
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.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

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

13. Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14. Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16. Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

18. La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19. La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20. La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22. La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23. La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

PARTE 2

Esta sección del cuestionario intenta describir la percepción que usted tiene **sobre el estilo de liderazgo predominante en la dirección de 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.**

Para sus respuestas, use la escala de clasificación de 0 a 4 que se especifica, marcando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.

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

1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	0 1 2 3 4
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0 1 2 3 4
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0 1 2 3 4
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0 1 2 3 4
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0 1 2 3 4
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	0 1 2 3 4
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	0 1 2 3 4
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	0 1 2 3 4
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	0 1 2 3 4
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	0 1 2 3 4
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	0 1 2 3 4
12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0 1 2 3 4
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0 1 2 3 4
14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	0 1 2 3 4
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	0 1 2 3 4
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas.	0 1 2 3 4
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0 1 2 3 4
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0 1 2 3 4
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0 1 2 3 4
20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	0 1 2 3 4
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	0 1 2 3 4
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0 1 2 3 4
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	0 1 2 3 4
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0 1 2 3 4

25. Se muestra confiable y seguro.	0 1 2 3 4
26. Construye una visión motivante del futuro.	0 1 2 3 4
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	0 1 2 3 4
28. Suele costarle tomar decisiones.	0 1 2 3 4
29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0 1 2 3 4
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0 1 2 3 4

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

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

59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	0 1 2 3 4
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	0 1 2 3 4

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

61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.	0 1 2 3 4
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	0 1 2 3 4
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	0 1 2 3 4
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	0 1 2 3 4
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	0 1 2 3 4
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	0 1 2 3 4
67. Se preocupa que los demás aumenten su deseo por alcanzar metas.	0 1 2 3 4
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	0 1 2 3 4
70. Las personas manifiestan su satisfacción al trabajar con él/ella.	0 1 2 3 4
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0 1 2 3 4
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0 1 2 3 4
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	0 1 2 3 4
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0 1 2 3 4
76. En general, cumple las expectativas que sus subalternos tienen sobre él/ella.	0 1 2 3 4
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	0 1 2 3 4
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0 1 2 3 4
79. Logra contar con su equipo cada vez que hay trabajo extra.	0 1 2 3 4
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	0 1 2 3 4
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	0 1 2 3 4
82. Es grato trabajar con él/ella.	0 1 2 3 4

¡Muchas gracias por su colaboración!

Análisis de fiabilidad Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	120	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	120	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,964	11

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Nombre Colegio	32,7328	73,686	,385	,976
Cultura Clan	31,7259	67,020	,878	,959
Cultura Adhoc	31,7010	67,073	,922	,958
Cultura de Mercado	31,5370	67,505	,875	,960
Cultura Jerarquizada	31,5314	67,716	,933	,958
Dimensión 1: Características Dominantes	31,5014	69,269	,828	,961
Dimensión 2: Liderazgo Organizacional	31,7115	65,809	,916	,958
Dimensión 3: Gestión de Empleados	31,6898	65,990	,898	,959
Dimensión 4: Cohesión Organizacional	31,6358	66,971	,894	,959
Dimensión 5: Énfasis Estratégico	31,6794	69,117	,777	,963
Dimensión 6: Criterios de Éxito	31,5490	67,178	,888	,959

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	120	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	120	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,964	17

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Nombre Colegio	42,7626	157,301	,418	,968
Influencia idealizada atribuida	42,1651	144,608	,920	,960
Influencia idealizada conductual	41,9980	147,981	,921	,960
Motivación inspiracional	41,9293	148,806	,886	,960
Estimulación intelectual	42,1688	148,489	,923	,960
Consideración individualizada	42,2928	147,225	,899	,960
Recompensa contingente	42,1695	147,027	,930	,960
Dirección por excepción activa	42,3918	151,969	,777	,962
Dirección por excepción pasiva	42,6778	168,350	,027	,972
Laissez-faire	42,8188	164,517	,209	,969
Liderazgo Transformacional	42,0652	147,392	,958	,959
Liderazgo Transaccional	42,2312	147,070	,947	,959
No liderazgo	42,6295	161,265	,508	,965
Satisfacción	42,1159	143,742	,905	,960
Efectividad	42,1348	145,419	,934	,959
Esfuerzo Extra	42,1751	145,056	,914	,960
Características Organizacionales	42,1420	144,683	,944	,959

Correlaciones

Nombre Colegio		Nombre Colegio	Cultura Clan	Cultura Adhoc	Cultura de Mercado	Cultura Jerarquizada	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transaccional	No liderazgo	
INSUCO	Nombre Colegio	Correlación de Pearson	
		Sig. (bilateral)	
		N	40	40	40	40	40	40	40	
	Cultura Clan	Correlación de Pearson	.	1	,790	,615	,718	,676	,722	,355
		Sig. (bilateral)	.	.	,000	,000	,000	,000	,000	,025
		N	40	40	40	40	40	40	40	
	Cultura Adhoc	Correlación de Pearson	.	,790	1	,701	,838	,688	,724	,312
		Sig. (bilateral)	.	,000	.	,000	,000	,000	,000	,050
		N	40	40	40	40	40	40	40	
	Cultura de Mercado	Correlación de Pearson	.	,615	,701	1	,656	,547	,515	,200
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	.	,000	,000	,001	,215
		N	40	40	40	40	40	40	40	

Liceo Abate Molina	Cultura Jerarquizada	Correlación de Pearson	.	,718	,838	,656	1	,643	,681	,275
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000		,000	,000	,086
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	Liderazgo Transformacio nal	Correlación de Pearson	.	,676	,688	,547	,643	1	,966	,392
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000		,000	,012
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	.	,722	,724	,515	,681	,966	1	,376
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,001	,000	,000		,017
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	No liderazgo	Correlación de Pearson	.	,355	,312	,200	,275	,392	,376	1
		Sig. (bilateral)	.	,025	,050	,215	,086	,012	,017	
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	Nombre Colegio	Correlación de Pearson
		Sig. (bilateral)
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	Cultura Clan	Correlación de Pearson	.	1	,798	,813	,774	,332	,168	,074

	Sig. (bilateral)	.		,000	,000	,000	,037	,299	,649
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
	Correlación de Pearson	.	,798	1	,857	,932	,169	-,006	-,080
Cultura Adhoc	Sig. (bilateral)	.	,000		,000	,000	,297	,971	,626
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
	Correlación de Pearson	.	,813	,857	1	,863	,227	,078	-,073
Cultura de Mercado	Sig. (bilateral)	.	,000	,000		,000	,159	,632	,652
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
	Correlación de Pearson	.	,774	,932	,863	1	,172	,046	-,084
Cultura Jerarquizada	Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000		,287	,778	,605
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
	Correlación de Pearson	.	,332	,169	,227	,172	1	,857	,163
Liderazgo Transformacio nal	Sig. (bilateral)	.	,037	,297	,159	,287		,000	,314
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
	Correlación de Pearson	.	,168	-,006	,078	,046	,857	1	,369
Liderazgo Transaccional	Sig. (bilateral)	.	,299	,971	,632	,778	,000		,019
	N	40	40	40	40	40	40	40	40

		Correlación de Pearson	.	,074	-,080	-,073	-,084	,163	,369	1
	No liderazgo	Sig. (bilateral)	.	,649	,626	,652	,605	,314	,019	
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
		Correlación de Pearson
	Nombre Colegio	Sig. (bilateral)
		N	20	20	20	20	20	20	20	20
		Correlación de Pearson	.	1	,715	,592	,876	,702	,577	-,138
	Cultura Clan	Sig. (bilateral)	.	.	,000	,006	,000	,001	,008	,562
		N	20	20	20	20	20	20	20	20
Colegio Piaget		Correlación de Pearson	.	,715	1	,896	,888	,690	,766	,366
	Cultura Adhoc	Sig. (bilateral)	.	,000	.	,000	,000	,001	,000	,112
		N	20	20	20	20	20	20	20	20
		Correlación de Pearson	.	,592	,896	1	,793	,677	,734	,391
	Cultura de Mercado	Sig. (bilateral)	.	,006	,000	.	,000	,001	,000	,088
		N	20	20	20	20	20	20	20	20
	Cultura Jerarquizada	Correlación de Pearson	.	,876	,888	,793	1	,714	,745	,117

		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,624
		N	20	20	20	20	20	20	20	20
	Liderazgo	Correlación de Pearson	.	,702	,690	,677	,714	1	,799	,325
	Transformacio nal	Sig. (bilateral)	.	,001	,001	,001	,000		,000	,162
		N	20	20	20	20	20	20	20	20
	Liderazgo	Correlación de Pearson	.	,577	,766	,734	,745	,799	1	,385
	Transaccional	Sig. (bilateral)	.	,008	,000	,000	,000	,000		,094
		N	20	20	20	20	20	20	20	20
	No liderazgo	Correlación de Pearson	.	-,138	,366	,391	,117	,325	,385	1
		Sig. (bilateral)	.	,562	,112	,088	,624	,162	,094	
		N	20	20	20	20	20	20	20	20
	Nombre Colegio	Correlación de Pearson
		Sig. (bilateral)
	Colegio Andes	N	20	20	20	20	20	20	20	20
		Correlación de Pearson	.	1	,841	,442	,907	,839	,825	,932
	Cultura Clan	Sig. (bilateral)	.		,000	,051	,000	,000	,000	,000

	N	20	20	20	20	20	20	20	20
	Correlación de Pearson	.	,841	1	,334	,929	,773	,774	,792
Cultura Adhoc	Sig. (bilateral)	.	,000		,150	,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
	Correlación de Pearson	.	,442	,334	1	,587	,501	,454	,478
Cultura de Mercado	Sig. (bilateral)	.	,051	,150		,006	,024	,044	,033
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
	Correlación de Pearson	.	,907	,929	,587	1	,776	,780	,821
Cultura Jerarquizada	Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,006		,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
	Correlación de Pearson	.	,839	,773	,501	,776	1	,860	,973
Liderazgo Transformacional	Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,024	,000		,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
	Correlación de Pearson	.	,825	,774	,454	,780	,860	1	,864
Liderazgo Transaccional	Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,044	,000	,000		,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20

	Correlación de Pearson	.	,932	,792	,478	,821	,973	,864	1
No liderazgo	Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,033	,000	,000	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20