

# CULTURA Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: CONTRASTES ENTRE LICEOS DE ALTO Y BAJO PUNTAJE SIMCE EN ÑUBLE

Culture and organizational performance: contrasts between high and low simce' score in Ñuble Highschools

Cristian Guzmán Suazo<sup>8</sup> | Investigador independiente | guzmansuazo.cristian@gmail.com

## RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito analizar la cultura y desempeño organizacional de los establecimientos municipales de la nueva región de Ñuble. Dentro de estos, se hará una distinción entre los establecimientos municipales entre el 25% superior y el 25% inferior de resultados SIMCE en los últimos 5 años en Ñuble. Se analizan dos establecimientos, uno en Chillán y otro en San Nicolás, considerando 80 docentes en total. En los dos establecimientos se analizan los rasgos de la cultura organizacional, establecidos por el modelo de Denison a través de un estudio comparativo cuantitativo entre las subdimensiones involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, así como también un análisis sobre el desempeño organizacional percibido por sus integrantes. Entre los resultados obtenidos se puede observar que ambos establecimientos poseen una percepción de desempeño organizacional centrado en la flexibilidad y estabilidad; se obtiene, además, diferencias significativas en algunas dimensiones, donde uno de los establecimientos posee una percepción de cultura más desarrollada en contraste con el otro. Se concluye que se deben realizar más estudios sobre la valoración de los docentes y la organización escolar como un todo, para la educación.

**Palabras claves:** Involucramiento, adaptabilidad, consistencia, misión, desempeño organizacional, cultura organizacional.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the culture and organizational performance of municipal schools in the, recently created, Ñuble county, Chile. Within these schools, a distinction between municipal schools will be made, those in the top 25% and those in the bottom 25% of SIMCE test results in the last 5 years. Two schools are analyzed, one in Chillán and the other one in San Nicolás, considering 80 teachers in total. In both cases, the characteristics of the organizational culture, established by the Denison model, are analyzed, through a quantitative comparative study between the sub-dimensions involvement, consistency, adaptability, and mission, as well as an analysis of the organizational performance perceived by its members. Based on the results obtained, it is observed that both schools have a perception of organizational performance focused on flexibility and stability; In addition, significant differences are obtained in some dimensions, where one of the schools has a more developed perception of culture in contrast to the other. It is concluded that more studies should be carried out on the evaluation of teachers and the school organization as a whole, for education.

**Key words:** Involvement, adaptability, consistency, mission, organizational performance, organizational culture.

---

<sup>8</sup> Docente de Historia y Geografía, Magister en Historia Universidad de Concepción, Magister en política y gestión educación en la Universidad de Talca.

## INTRODUCCIÓN

Hoy existen múltiples estrategias para mejorar los establecimientos educativos del país. Por ejemplo, si un centro educativo quiere mejores sus aprendizajes y ser una organización moderna es necesario: La cooperación, las metas, la participación de los miembros de la organización educativa y coherencia en torno a un PEI. Esto significa que los miembros de esa organización actúan bajo ciertos comportamientos comunes, es decir, poseen una cultura organizacional<sup>9</sup>. El carácter identitario que se genera en la organización, devela, siguiendo a Schein *“una visión de la organización, estableciéndola como un sistema abierto y complejo con interacciones dinámicas, las cuales se adaptan constantemente de manera interna mientras van evolucionando”* (Schein,1994). Asimismo, esto da a entender lo relativo de considerar al líder como elemento primordial en una organización, una visión tradicional según la cual el resto de sus miembros carecen de importancia a la hora de generar resultados. Es por esto que la cultura organizacional se debe entender como un proceso de gestión que influencia en el desempeño de las personas. Pero, más importante aún, es entender que la cultura Organizacional produce normas que forman conductas en los individuos de una organización y en su forma de interacción. Por ende, una cultura fortalecida obtendrá mejores resultados en el establecimiento educacional que una cultura donde sus integrantes no se sientan parte de ella.

Los puntos mencionados anteriormente son importantes para este estudio, pues los centros educacionales son organizaciones y el uso que se les entrega a conceptos como participación, coherencia, adaptabilidad, visión a futuro, efectividad, etc. están enmarcados dentro de esa idea. No obstante, esto no quiere decir que todos los centros educativos funcionen de la misma manera. El punto real es que la cultura organizacional permite desvelar que tipo de comportamiento se privilegia en una institución, es una herramienta que permite a los líderes realizar cambios sin que estas generen resistencia. Mientras algunas instituciones educativas proponen una postura asociada a preservar valores, otras funcionan a metas relacionadas, entregar servicios, etc.

La presente investigación se estructura en tres partes: Primeramente, describir los rasgos de cultura organizacional de los docentes de ambos centros educativos. Comparar los rasgos de cultura organizacional identificados en cada centro. Y finalmente, analizar la relación entre cultura y desempeño organizacionales en ambos establecimientos.

Las primeras menciones sobre cultura provienen de la antropología, Clifford James Geertz, en su estudio *La interpretación de las culturas* (1973), el cual ésta enfocado a la significación de lo simbólico, elementos y propuestas en escena, entendiéndola como un conjunto de signos interpretables que interactúan entre sí. Asimismo, *“la cultura no es una entidad, algo a lo que puedan atribuirse de manera casual acontecimientos sociales modos de conducta, instituciones o procesos sociales; la cultura es un contexto dentro del cual pueden*

---

<sup>9</sup> “La cultura de la escuela y de cualquier organización da cuenta de la dimensión simbólica que da sentido a las prácticas e interacciones que ocurren en los distintos ámbitos y contextos de la institución. La dimensión simbólica alude a los valores, conocimientos, ritos, reglas y normas –formales e informales– que orientan las interacciones y prácticas al interior de los establecimientos” (Martinić, Anaya & Torrendell, 2008)

*describirse todos los fenómenos de manera inteligible, es decir densa*” (Geertz, 2003). El método de Geertz enfatiza en que la descripción de la cultura debe centrarse en cómo “ellos” (la organización) otorgan a los sujetos (individuos de la misma) elementos para definir lo que les sucede y nosotros (el antropólogo) sistematizamos esa información otorgándole una comprensión a los interpretado.

En los años ‘80 y ‘90 los aportes de Hofstede mencionaban que la cultura es una forma de programación colectiva de la mente para distinguir los miembros de un grupo. Schein (1984), sobrepasando a su antecesor, señalaba que la cultura es aprendida y que esta deriva del ambiente, por ende, existen diferentes niveles de profundidad de cultura organizativa dependiendo del tiempo en que se encuentren inmerso en ella. Esta construcción de cultura organizacional se va a ir relacionando con los elementos de percepción de una organización y la interacción entre sus individuos, a esto se le llamó comportamiento organizacional.

Dicho autor señala además que un grupo de individuos de una organización inventa una serie de premisas básicas para aprender un proceso o resolver problemas de adaptación externa y/o de integración interna (Schein, 1984). Por ende, al ser consideradas validas por su comunidad, estas pasan a enseñarse a los otros miembros como una manera correcta. Esta definición de cultura organizacional revelaba una serie de niveles. La primera que consistía a los ambientes físicos de la organización pero que también son difíciles de descifrar los procesos organizativos. En el segundo nivel, son los valores o creencias de los individuos de la organización. Por último, el tercer nivel, trata sobre los supuestos inconscientes, que revelan las formas en que los “grupos perciben, piensan, sienten y actúan”. Los supuestos son constructos y fruto de las soluciones eficaces de los problemas, que al pasar el tiempo se convierten en “verdades” incuestionables (Gómez, 2013).

Esta sería más tarde la tesis central de Denison en su obra *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (documento pionero publicado en 1990). El señalaba que el estudio del área organizacional en torno a la cultura es una forma útil de evaluar la coherencia entre metas, estrategias, organización de las tareas y sus resultados. Pues, los supuestos son construcciones sociales y producto de las soluciones eficaces de los problemas de una organización, que al pasar en el tiempo son transmitidas entre los funcionarios creando “verdades” incuestionables. Al estudiar las organizaciones, se quería responder las preguntas: ¿estamos escuchando al mercado?, ¿sabemos hacia dónde vamos?, ¿está el personal alineado y comprometido con la organización? y ¿nuestro sistema crea apalancamiento operativo? Esas preguntas son las que más tarde se conocerán como los factores de la cultura organizacional: adaptación, misión, participación y consistencia, respectivamente. La tesis central de Denison señalaba en que las organizaciones reconocen cada vez más que la cultura tiene un impacto directo en el rendimiento. Es decir: mejora de la calidad, seguridad, retención, rentabilidad, entre otros.

Denison no sólo plantea estas ideas, sino que el modelo de cultura organizacional está localizado en torno a las creencias y principios que poseen los individuos de una organización en torno cuatro dimensiones, regidos por dos ejes; el eje vertical va desde orientación

externa hasta la orientación interna; mientras que el eje horizontal va desde la flexibilidad hasta la estabilidad.

Para que una organización sea exitosa, debe existir una relación entre Cultura organizacional y desempeño organizacional pues, el desempeño de los individuos del liceo o un mejor manejo de la gestión *“va a depender del grado de conocimiento e identificación que la persona tenga hacia la cultura de su institución”* (Figueroa, 2005). Es por ello que, si una persona no se adapta a la organización, ya sea porque sus actitudes, conocimientos o habilidades son diferentes a la empresa, el líder o directivo debe buscar nuevas alternativas para desarrollar procesos para convertir a la institución en una organización efectiva y productiva.

Denison (1990) al estudiar la cultura, da cuenta que las actitudes de los individuos estaban correlacionadas con su desempeño organizacional y que el potenciar esto se puede generar un cambio cultural, pues el desempeño puede mejorar a corto plazo y gradualmente a largo plazo si las correlaciones son altas. Asimismo, los empleados generan una satisfacción al ver que su trabajo está relacionado con los valores que poseen. Estos factores pueden lograr una eficiencia en la organización en términos de recursos humanos y participación de los individuos en la innovación o mejora. Todo ello implica que una empresa debe aprender a ser más afectiva de manera tal de conciliar la cultura y la estrategia organizacional, pues generara más compromiso y motivación entre los individuos de la empresa. (Amorós, 2007).

Para finalizar este apartado Gallegos (2012), señala que el generar una cultura de alto desempeño implica una estructura más flexible al cambio y éstas generen aprendizaje en sus miembros para desarrollar más adaptabilidad, una amplia visión hacia la innovación y formen valor al trabajo con un alto grado de compromiso y motivación.

## **MÉTODO**

### ***Marco contextual de la investigación***

La presente investigación busca las relaciones existentes entre cultura organizacional y desempeño educativo. Es por ello que se utilizó La escala de Cultura organizacional de Denison (Denison Organizational Culture Survey, DOCS), ya que permite manifestar las prácticas administrativas, el manejo o uso de recursos y las percepciones de los docentes respecto a estos temas. De este modo, los elementos tangibles e intangibles de la cultura organizacional se integran con la teoría y los comportamientos de los miembros de la organización. DOCS estaba 60 preguntas que miden: involucramiento, consistencia, misión y adaptabilidad del establecimiento.

La aplicación de la encuesta fue de carácter individual y pudo ser respondida aproximadamente en 15 minutos por persona. Asimismo, el instrumento estaba diseñado en modalidad de escala de Likert con opciones para cada ítem: 1= totalmente en desacuerdo (TD); 2= relativamente en desacuerdo (RD); 3=relativamente de acuerdo (RA) y 4=

totalmente de acuerdo (TA). La razón de aplicar estos instrumentos es analizar la efectividad de la organización.

### ***Relación problema, Objetivos y la opción metodológica***

El informe presenta una metodología de carácter cuantitativa, con un diseño descriptivo de corte transversal. Esto significa que se concentrara en especificar cómo es la cultura organizacional de los lugares de estudio y cómo se manifiesta un fenómeno a través de datos estadísticos y como se relacionan ambos establecimientos, con diferentes resultados SIMCE, en cuanto a Cultura según la percepción de los docentes.

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

Se trata de una investigación Cuantitativa con empleo de un análisis estadístico como característica principal.

Con el propósito de investigar una problemática de tipo educacional se realizó un trabajo de tipo exploratorio-descriptivo transaccional, ya que son las primeras aproximaciones sobre la relación de las variables del cuestionario DOCS. Por lo mismo, no hay una manipulación de las variables ya que solo se realizó una recolección de datos en un tiempo único y en distintos individuos.

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

Para este estudio la población encuestada se compuso de docentes de enseñanza media. La muestra fue de carácter no probabilística. Para la selección de casos se debieron cumplir los siguientes criterios:

- Los establecimientos educacionales debían ser de carácter municipal.
- Los liceos debían pertenecer a la nueva región de Ñuble.
- Los liceos debían poseer un de alto desempeño académico (25% superior de resultados SIMCE) y otro de bajo desempeño académico (25% inferior de resultados SIMCE), según los dictámenes nacionales datados desde el 2013 al 2018 en las evaluaciones de lenguaje y matemáticas.

Los liceos debían poseer una planta docente superior de 35 personas y que atiendan a escolares del mismo nivel escolar (segundo medio del curriculum científico humanista y técnico profesional), que rinden la prueba SIMCE. Esto permite comparar el logro educativo entre los establecimientos.

Grupo socioeconómico: medio bajo, determinado en la base de datos de la prueba nacional SIMCE.

### ***Población de estudio***

Con los indicadores seleccionados, la población de estudio responde a establecimientos cuyo promedio de los últimos cinco años se encuentran en el primer cuartil y ultimo cuartil de puntajes SIMCE. Los establecimientos educacionales elegidos fueron: Liceo A (comuna de San Nicolás) el cual posee una categoría de desempeño Alto, y el Liceo B (comuna de Chillán), con categoría Insuficiente, ambos de administración municipal de la región de Ñuble. En Liceo A se encuestaron 60 personas, mientras que en el Liceo B, se encuestó a 20 personas<sup>10</sup>.

### ***Fases de validación y confiabilidad***

Primeramente, antes de aplicar la Encuesta DOCS, se aplicó una validación de expertos. Se utilizó una aplicación piloto a docentes para intervenir en aquellas preguntas que no se entendían. Posteriormente, un Doctor en Lingüística realizó una validación semántica de las encuestas y un Doctor en Psicología evaluó si las preguntas de ambas escalas median la dimensión estipulada. Ante esto, se puede concluir que ambas validaciones observaron los instrumentos para mejorar la redacción de las preguntas, eliminación de las mismas y elaboración de nuevas interrogantes. Para finalizar, también se aplicó una evaluación piloto de ambas escalas.

Asimismo, se realizó el análisis de fiabilidad a través del alfa de Cronbach en las muestras de los docentes del liceo de San Nicolás y del liceo de Chillán, a través del instrumento SPSS (fue por medio de este proceso que algunos ítems de ambas escalas debieron ser modificados), mediante el análisis estadístico de los datos se calcularon los estadísticos descriptivos más importantes para cada ítem. También se calcularon las correlaciones entre las variables evaluadas, tanto entre las 12 subescalas como entre las 4 dimensiones principales de DOCS y 5 dimensiones de la escala de mejora, logrando un alfa de Cronbach superior de 0.7.

## **RESULTADOS**

### ***Cultura organizacional***

Al analizar la Cultura Organizacional de ambos establecimientos se pueden obtener los siguientes resultados:

#### ***a. Implicación o Participación***

Se puede observar (figura 1) que en la dimensión de Implicación El Liceo A presenta un mayor puntaje promedio (3.19) en contraste al Liceo B (3.01) con una diferencia de 0.11 entre ambos establecimientos. Bajo esta lógica, la percepción sobre el nivel de compromiso

---

<sup>10</sup> Para objeto de esta investigación se decidió cambiar el nombre de las escuelas para resguardar la información proporcionada.

laboral del centro educativo del liceo de Alto desempeño es mayor a la del liceo Insuficiente, esto genera empoderamiento y que la organización sea más eficaz y por ende sus integrantes se sienten más participes y que aportan en la toma de decisiones del establecimiento. En el liceo B, el bajo nivel de Implicación trae consigo que sigan los aparatos burocráticos controladores de la organización.

Llama la atención que en la subdimensión de desarrollo de capacidades la diferencia entre centros educativos es bastante baja, presentando 0,05 de contraste, pues el Liceo A presenta un 2.80, mientras el liceo B un 2.75. Esto significa que los encuestados creen que sus lugares de trabajo invierten continuamente en el desarrollo de competencias/habilidades para sus docentes con la idea de satisfacer las demandas educacionales del momento.

Por otro lado, en la subdimensión de trabajo en equipo se puede observar que la diferencia entre los establecimientos aumenta mostrando 0,24, en donde El Liceo B posee un 3,09, Mientras que el Liceo A tiene un 3,33. Ello implica que los docentes del liceo insuficiente no consideran importante el trabajo cooperativo para lograr objetivos comunes, por ende no existe una responsabilidad compartida. Situación que es completamente dispar con el Liceo de alto desempeño.

Respecto al empoderamiento (empowerment), es mayor levemente mayor en el Liceo A (3.24) que en el B (3.13) con solo un 0.08 de contraste.

Para finalizar, se puede destacar que cada establecimiento tiene mayor consenso en alguna subdimensión en particular. Por ejemplo, en el Liceo B la subdimensión de Trabajo en equipo posee una desviación estándar de 0,36, siendo la respuesta con menor acuerdo entre los encuestados. Por otra parte, en el Liceo A, la subdimensión de desarrollo de capacidades posee una mayor aprobación con una desviación estándar de 0,65. Bajo estos principios, El Liceo A presenta diferencias con el Liceo B. En el primero, se percibe como prioridad la colaboración para el desarrollo de metas y objetivos, pues todos se hacen responsables del trabajo realizado. En el Liceo B por otro lado, se valora que los docentes posean autonomía responsable y autoridad para hacer su trabajo. Ello implica conocer sus libertades y límites para proponer iniciativas y hacerles seguimiento.

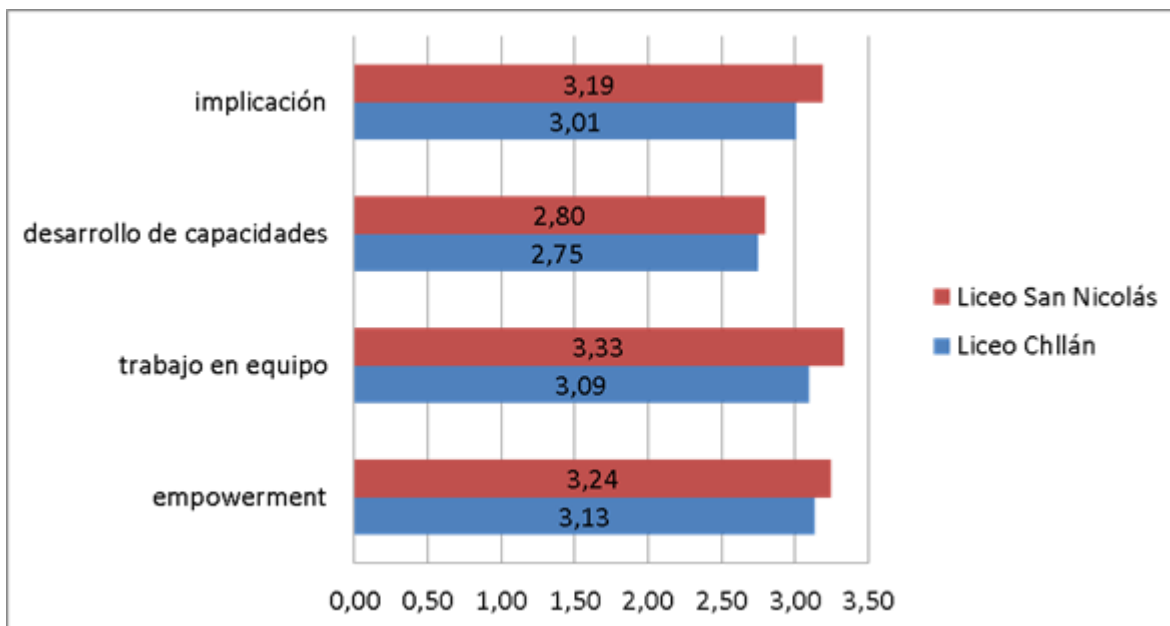


Figura 1. Resultados Implicación. Fuente: Elaboración propia.

### *b. Consistencia*

En la dimensión de Consistencia se puede observar que él no existe mayores diferencias entre el Liceo A y B, presentando 2.96 y 2.91 respectivamente, presentando una diferencia de 0.05. Sin duda alguna al hacer el análisis de las subdimensiones notaremos diferencias más significativas. Esta dimensión ayuda a entender el nexo existente entre lo que se dice y lo que se hace en la organización, es decir, la coherencia entre valores y acuerdos del centro educativo. Ambos centros educativos no podrán cumplir de manera íntegra sus objetivos propuestos, ya que organización no tiene clara el orden y el camino a seguir. Todo ello trae como consecuencias conflictos entre subsectores producto del desorden burocrático o inconsistencias del liceo. El bajo nivel de consistencia puede deberse fundamentalmente a la dificultad de incorporar diversos puntos de vista o coordinar actividades del Liceo de manera íntegra, vale decir que involucren a todas las asignaturas.

De manera más específica se puede señalar que El Liceo A presenta un 3,03 en valores centrales, mientras que un 2,91 presenta el Liceo B, siendo también la subdimensión con más puntaje aunque posea una diferencia de puntos de 0,19. Esto quiere decir, que los encuestados consideran que los docentes si comparten una serie de valores que crean una identidad escolar y por ende tienen clara las expectativas de su lugar de trabajo.

En cuanto a la subdimensión de Coordinación e Integración es para ambos establecimientos una de las respuestas con más bajo puntaje, presentando al Liceo B con un 2.85 en contraste con el Liceo A que posee un 2,92 con una diferencia de 0,7 puntos. Esto significa que los docentes consideran que las diferentes funciones y unidades de la organización (Dirección, UTP, Coordinadores de ciclo, etc.) no son capaces de trabajar bien en conjunto para lograr objetivos comunes, ello genera dificultades o interferencias para hacer bien el trabajo.



En cuanto a la desviación estándar de los centros educativos, se puede observar que el Liceo con categoría Insuficiente (Liceo B), presenta menor consenso en la subdimensión de acuerdos (0,46), mientras que en coordinación e integración es la mayor (0,36). En el caso del Liceo A se visualiza que Acuerdos existen menos consenso entre las respuestas (0,69), mientras que en valores centrales existe una aprobación (0,52).

En conclusión, ambos establecimientos perciben que los valores que propugna la organización son los pilares fundamentales y que le entregan identidad al mismo. Estos valores son las normas de comportamiento que permiten la toma de decisiones de manera sólida. Ello se ve favorecido en que también ambos establecimientos presentan consenso en que es posible llegar a acuerdos de manera dialogada aunque existan muchas perspectivas respecto a algún problema y tener la capacidad de reconciliarse ante las diferencias.

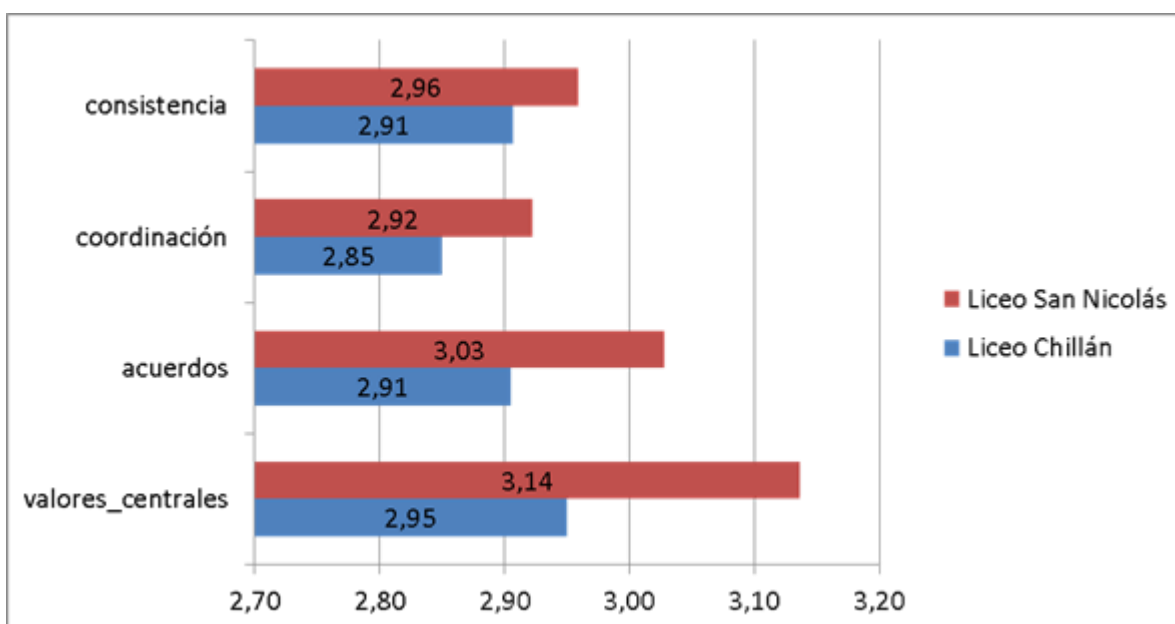


Figura 2. Resultados Consistencia. Fuente: Elaboración propia.

### *c. Adaptabilidad*

Al analizar la Adaptabilidad de los centros de estudio trabajados se puede observar nuevamente que el Liceo de alto desempeño presenta mayores índices (3.26) en comparación al Liceo B (3.04), presentando una diferencia de 0.22 puntos. Esta dimensión muestra como el centro educativo desarrolla capacidades que le permita adaptarse a nuevas situaciones y generar cambios. Si bien, existen ventajas naturales entre cada centro de estudio, también sucede que pueden ser menos adaptativos y más difíciles de cambiar. En este Caso el Liceo A es capaz de traducir correctamente las demandas del entorno, tomar riesgos, aprender de sus errores y generar cambios. Esa capacidad de mejorar la organización continuamente para proporcionar al alumnado un valor agregado genera un sistema de normas que permite recibir, interpretar y traducir las indicaciones del medio para aumentar su crecimiento y conservación.

En el Liceo B, la subdimensión con mayor puntaje fue Aprendizaje organizacional (3.14), mientras que el más bajo fue Orientación al cambio (2.88). Por otro lado, el Liceo A la subdimensión con mayor puntaje es Aprendizaje Organizacional (3.29), diferenciándose del Liceo B por 0.15 puntos. Sin embargo, en Orientación al cliente es su puntaje más descendido con un (3.20). Ambos establecimientos, según los encuestados, perciben que el liceo sabe sacar oportunidades para fomentar la innovación, desarrollo de capacidades y adquirir conocimiento por su habilidad de interpretar las señales del entorno. No obstante, en el Liceo B, los docentes consideran que el liceo no es capaz de crear formas adaptables para cumplir con los cambios necesarios. Esta forma de reacción tardía a las tendencias educativas actuales no permite anticipar futuros cambios o cumplir con necesidades que deben ser modificadas. En el Liceo A, los docentes perciben que el liceo entiende y reacciona antes sus clientes, pero no anticipa sus necesidades futuras, es decir, el grado de satisfacción a los apoderados no es una preocupación primordial.

Sin duda Orientación al cambio y Orientación al cliente son las medias más influyentes en ambas organizaciones, pues se diferencian en 0.39 en la primera subdimensión antes señalada, mientras que en la segunda poseen un 0.11.

En cuanto al consenso de las respuestas, el Liceo B presentó una menor Orientación al cambio con un 0.50. Mientras que con una desviación Estándar menor esta Orientación al cliente con un 0.37. Por otro lado, el Liceo A, posee un 0.58 de desviación estándar en Aprendizaje Organizacional, siendo la más alta de la dimensión analizada. Pero tiene un 0.48 en Orientación al cliente. En el análisis, llama la atención el escaso consenso en ambos establecimientos en torno al cliente. Claramente no hay acuerdos en saber lo que implica comprender y satisfacer las necesidades de apoderados-estudiantes con el propósito de desarrollar una relación a largo plazo.

Como tendencia se puede señalar que ambos establecimientos tienen una visión positiva que el centro educativo genere instancia para crecer, innovar y desarrolle capacidades para los docentes. Este proceso continuo y dinámico que permite el desarrollo de oportunidades sin duda es muy valorado en los miembros de ambas organizaciones.

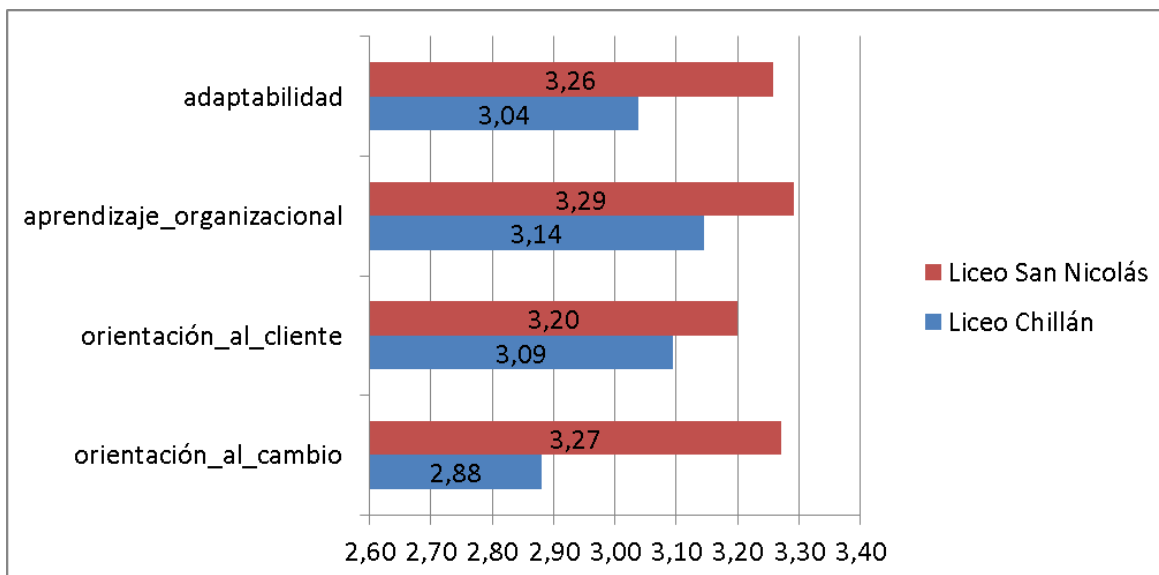


Figura 3. Resultados Adaptación. Fuente: Elaboración propia.

#### *d. Misión*

El Liceo B y A presentan en la dimensión de Misión un 2.96 y 3.45 respectivamente, teniendo una marcada diferencia de 0.49 puntos, siendo la dimensión más marcada de Cultura organizacional analizada. Sin duda alguna esta dimensión es un rasgo importante, pues un establecimiento educacional debe saber la razón de su existencia y como llevar a cabo entregando a sus individuos la claridad de porque hacen lo que hacen y como lograr esto de manera efectiva. El Liceo A percibe que los integrantes de su organización saben el rol social que cumple la escuela y cómo será la organización en un futuro deseado, ello permite definirse con un adecuado plan de acción, siendo capaces de identificarse con el liceo, contribuyendo a un compromiso a corto y largo plazo. En el establecimiento de categoría insuficiente en cambio solo existe una visión cortoplacista de su rol en la sociedad.

Al visualizar las subdimensiones se observa que el mayor puntaje se concentra en Dirección y propósitos, logrando el Liceo A un 3.66 y Liceo B con un 3.11, con una diferencia de 0.56. Asimismo, Los puntajes más bajos se concentran en la Subdimensión de Visión, la cual tiene un 3.33 para el Liceo de alto desempeño (Liceo A) y un 2.74 para el Liceo de categoría Insuficiente (Liceo B), presentando una diferencia de 0.59. Esto significa que los encuestados de ambas instituciones consideran que el liceo tiene intenciones estratégicas claras en tomo al propósito a alcanzar y como todos sus miembros pueden contribuir en la organización. No obstante, los docentes perciben que esa visión de futuro deseado no es compartida por todos sus miembros. Es decir, no todos los docentes están comprometidos con lo que propone el Liceo.

Al obtener la desviación Estándar de las subdimensiones analizadas del Liceo B se puede observar que dirección y propósitos es una de las que posee menor consenso entre los encuestados con un 0.50. Mientras que con mayor se encuentra la subdimensión Visión mostrando un 0.33 puntos. En el Liceo A en cambio, las medidas de dispersión de datos se

concentran en metas y Objetivos con 0.60 y Dirección y propósitos con 0.41, siendo la subdimensión con menor y mayor consenso respectivamente.

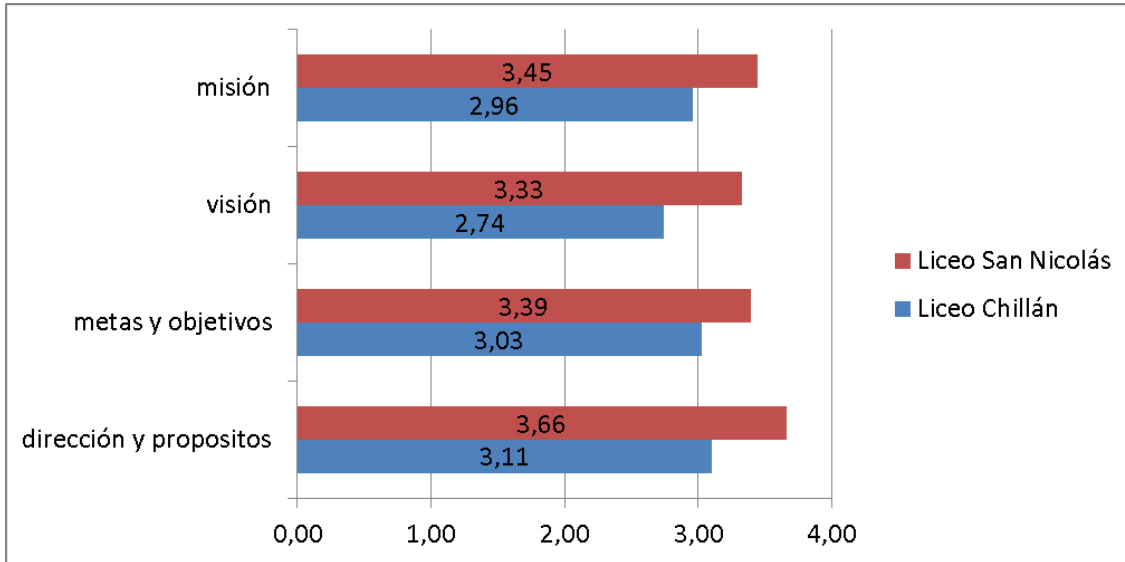


Figura 4. Resultados Misión. Fuente: Elaboración propia.

### ***Relación cultura organizacional y desempeño organizacional***

A Modo de comparación entre ambos establecimientos se puede destacar que su cultura organizacional privilegia más un punto de vista externo que interno, el cual de detallará a continuación:

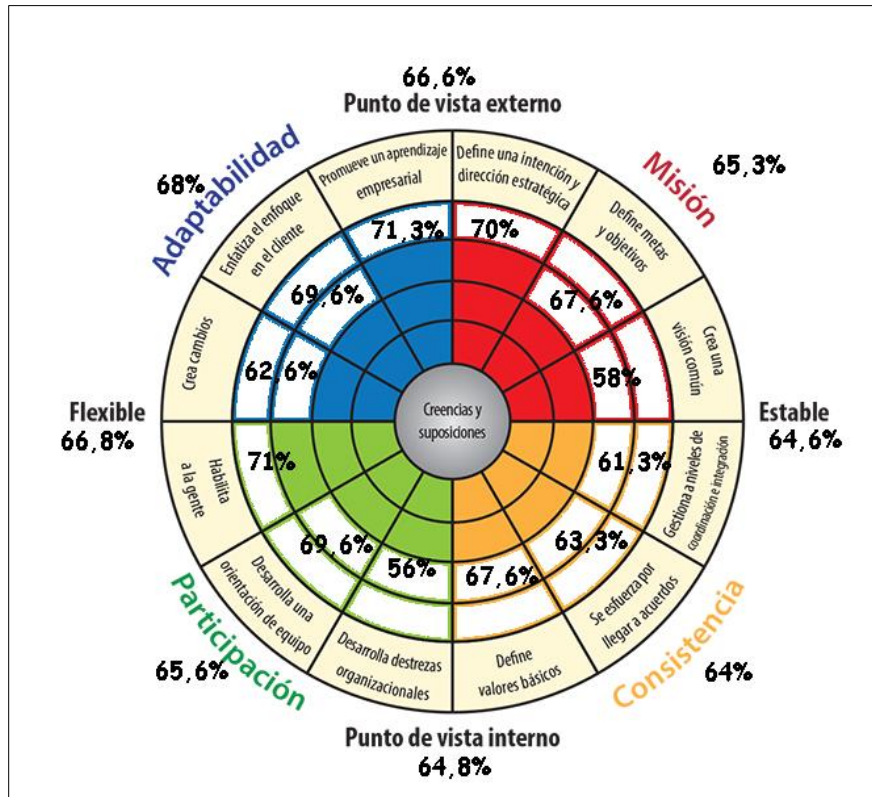


Figura 6. Resultados Establecimiento de Chillán.

El establecimiento educacional posee una cultura Organizacional con Oportunidades de Fortalecimiento, ya que el promedio de sus dimensiones es de 65.7%. Esto significa que la organización posee fortalezas significativas en algunos indicadores (Adaptabilidad). Esto servirá de apoyo para revertir las áreas con niveles de desarrollo deficitario.

En relación a los resultados del enfoque Interno (64%), en general se observa un desempeño con mayor deficiencia que el enfoque Externo (66%), como reflejo de una práctica institucional que está enfocada hacia las subdimensiones de dirección y propósitos estratégicos y Aprendizaje Organizacional. Pues poseen claras intenciones de poseer un sello distintivo transmitiéndolas a la comunidad y que todos pueden contribuir. Asimismo, el liceo observa las señales de su entorno convirtiéndolas en oportunidades, fomentando la innovación de manera contextualizada. Por otro lado, el liceo actualmente posee una categorización de Insuficiente por la Agencia de Calidad, por sus bajos resultados SIMCE, lo cual ha conllevado a una serie de intervenciones por parte de organismos externos por revertir su situación. Esta misma situación ha convertido al Liceo B en una cultura de enfoque flexible, pues ha tenido que realizar una serie de reformas en el corto plazo para poder mejorar su desempeño a nivel regional (Ñuble).

Por otra parte, en cuanto a la dimensión más baja es consistencia (64%), siendo la subdimensión Coordinación e integración la que posee menor percepción positiva según los docentes, ya que según estos, las unidades de organización trabajan de manera

separadas incapaces de lograr objetivos comunes, lo cual repercute en que las reglas del Liceo sean disimiles para cada individuo del establecimiento.

Por consiguiente, Implicación y adaptabilidad (flexibilidad) se relacionan con el desarrollo de servicios e innovación. Mientras que, Adaptabilidad y Misión (Externo) se relacionan con el ingreso y crecimiento en la entrega del servicio, pero este no es calidad, ni mucho menos está interesado en lograrlo.

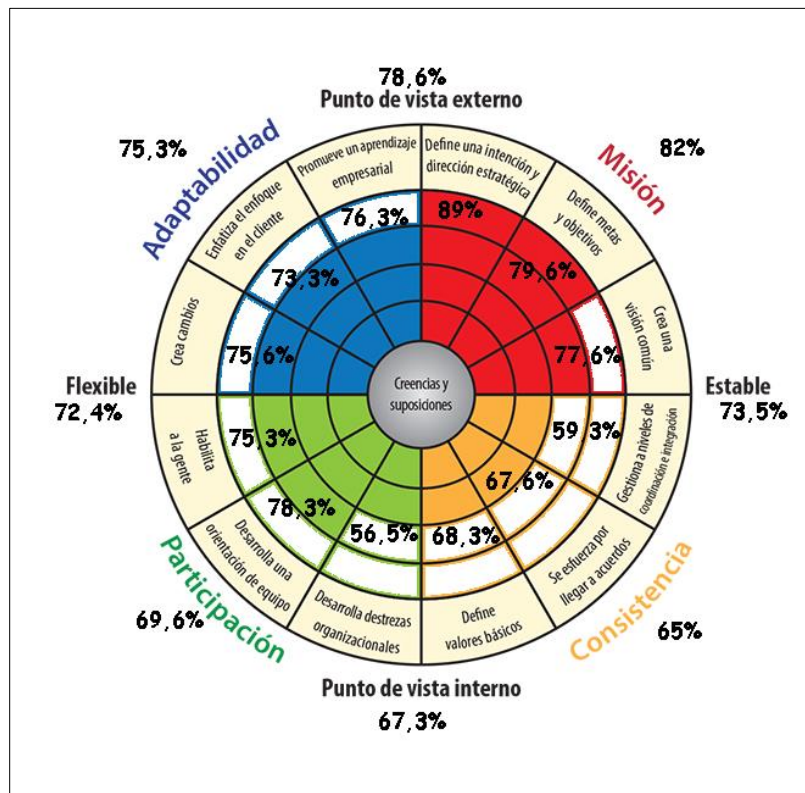


Figura 6. Resultados Establecimiento de San Nicolás.

El establecimiento educacional, posee una Cultura Organizacional con Oportunidades de Fortalecimiento (72.9%) según la percepción de los encuestados. Ello implica señalar que el establecimiento posee dimensiones muy fortalecidas (como Implicación, Misión y Adaptabilidad). Las cuales pueden ayudar a compensar la Dimensión de Consistencia, la cual es la más débil.

En relación a los resultados de mejor desempeño se encuentran en el enfoque externo (78.6%) lo cual se caracteriza por hacer crecer y entregar un servicio educacional. Ello se debe a que las dimensiones Misión (78%) y Adaptabilidad (75.3%) son la de mayor desempeño según los docentes. Ejemplo de ello está en las subdimensiones de Dirección estratégica e intención con metas y objetivos, las cuales señalan que los docentes perciben que el liceo transmite propósitos claros y que todos los involucrados pueden contribuir en su desarrollo, lo cual se ve afirmado con un PEI que señala las metas y objetivos a alcanzar. Ejemplo de ello es que este liceo posee altos estándares de las pruebas SIMCE y PSU, lo cual

han llevado al título de Liceo de Alta Exigencia. Todo esto fue posible a la intervención de entidades externas que apoyan el proyecto educativo como DAEM y el alcalde, así como también las constantes visitas de organismos gubernamentales de educación para validar su trabajo.

La organización educativa del Liceo A, presenta un equilibrio entre una organización flexible y estable, ya que sus puntajes no presentan grandes diferencias (72.4% y 73.6% respectivamente). Esto significa que las políticas educativas del establecimiento son innovadoras, pero a la vez están reguladas de manera eficiente por el equipo directivo. Esto se debe a altos índices en las subdimensiones de Implicación (Empowerment con 75.5% y Orientación del equipo con 78%) lo cual demuestra que los docentes tienen la autoridad, iniciativa y habilidades para administrar su propio trabajo, lo cual crea un sentido de propiedad y responsabilidad hacia el Liceo. Paralelamente, asignan un trabajo cooperativo hacia objetivos comunes (SIMCE) para que todos se sientan responsables, mientras que la organización confía en este esfuerzo.

Llama la atención los resultados de la dimensión consistencia (65%) los cuales son bajos según la percepción docente, en la subdimensión Coordinación e Integración está el desempeño más bajo, ello implica que los distintos departamentos no son capaces de trabajar bien juntos para lograr objetivos comunes, lo cual limitan a la organización. Pues, interfieren en el hacer y quehacer del trabajo. Si el Liceo A pudiera superar esta dimensión se elevaría a una cultura organizacional efectiva.

Tabla 1. Valores de significancia bilateral y diferencias de medias en DOCS. Fuente: Elaboración Propia

<b>Dimensiones y subdimensiones</b>	<b>Sig. (bilateral)</b>	<b>Diferencias de medias</b>
<b>Empowerment</b>	0,45	-0,11
<b>Trabajo en equipo</b>	0,10	-0,23
<b>Desarrollo capacidades</b>	0,77	-0,04
<b>Implicación</b>	0,18	-0,18
<b>Valores centrales</b>	0,18	-0,18
<b>Acuerdos</b>	0,48	-0,12
<b>Coordinación</b>	0,64	-0,07
<b>Consistencia</b>	0,71	-0,05
<b>Orientación al cambio</b>	0	-0,39
<b>Orientación al cliente</b>	0,41	-0,10
<b>Aprendizaje organizacional</b>	0,31	-0,14
<b>Adaptabilidad</b>	0,06	-0,21
<b>Dirección y propósitos</b>	0	-0,55
<b>Metas y objetivos</b>	0,02	-0,36
<b>Visión</b>	0	-0,58
<b>Misión</b>	0	-0,48

A partir de los datos obtenidos en el test estadístico T-Students se puede identificar grandes diferencias entre los establecimientos estudiados la dimensión de cultura Orientación de Misión y todas sus subdimensiones. Asimismo, se presentan diferencias en la subdimensión de Orientación al cambio.

## CONCLUSIONES

Actualmente se tiene presente que las organizaciones poseen estadios de evolución, las cuales se van desarrollando a medida que generan autonomía y colaboración entre sus miembros. Ello es posible porque los individuos al ir aprendiendo de sus errores van generando cultura, es decir, una serie de prácticas, costumbre, valores y normas que les permiten desenvolverse de manera eficaz en la sociedad. Aunque en un principio, las investigaciones no se centraban en este punto, cada vez es más frecuente entender que el desarrollo de una cultura organizacional permite aspectos de involucramiento de los individuos en la organización, favorece la adaptabilidad personal, generan una coherencia entre el decir y hacer institucional y potencia la creación de una visión a largo plazo de esta. Conocer la cultura organizacional de una escuela ayuda a obtener una mejor comprensión de cómo funciona bajo la mirada de sus mismos miembros. De este modo, se genera una interrelación entre conocer una organización y generar el conocimiento necesario para lograr una mejora, a través de constituir espacios de innovación que los mismos individuos aceptan por ser parte de su cultura. Esta situación que se genera en las empresas son perfectamente replicables en las organizaciones educacionales.

Luego de realizar un análisis del problema en cuestión, se puede afirmar que es válida la hipótesis planteada. El liceo A posee una cultura organizacional más desarrollada en contraste al Liceo B debido al desarrollo de tres de sus cuatro dimensiones, mostrando ser una institución con un enfoque mucho más flexible y estable, implicando que su capacidad de aprender es producto de estar abierta a los acontecimientos externos de la organización y generar una gestión eficiente a pesar de los cambios. No obstante, el Liceo B se encuentra en una transición esto debido al ser un liceo de categoría insuficiente ha tenido que ser intervenida por agentes externos educacionales para cambiar su cultura para provocar una mejora.

Al analizar los principales rasgos de cultura organizacional, se presentó las siguientes características en el Liceo A: se observó una mayor orientación a la misión y adaptabilidad, seguida de Implicación, lo anterior demuestra que la organización tiene un claro propósito a largo plazo de lo que ésta representa, dando una orientación a sus miembros hacia el logro de los objetivos propuestos y sus empleados se encuentran comprometidos con el actuar de la organización, así como también enfocarse en hacer cambios para responder al cliente y su entorno externo. Sin embargo, la dimensión Consistencia, con la media más baja, significa que existen diferencias entre la propuesta de objetivos del liceo y el accionar del mismo, pues el equipo de coordinación no trabaja de manera conjunta, sino aislada para propósitos particulares específicos por lo cual cuesta tomar acuerdos o definir valores básicos para el trabajo. Todo ello genera que este centro educativo descuide su desempeño desde el punto de vista interno y su estabilidad como organización.

Por otro lado, al analizar los rasgos culturales del Liceo B, se encontró una mayor orientación a Adaptabilidad e Implicación seguida de Misión. Lo cual demuestra que la Institución educativa se ha flexibilizado con el propósito de crear cambios sustanciales, promoviendo



un aprendizaje empresarial y enfatizando un enfoque al cliente. Asimismo, los docentes han ido desarrollando un compromiso con el liceo a través del trabajo en equipo, todo ello repercutiendo en generar una visión a largo plazo con una intención a largo plazo desde la dirección estratégica con objetivos claros. Si bien ambos liceos poseen la dimensión de Consistencia de manera descendida, el Liceo B posee en general todas sus dimensiones bajas, las cuales no alcanzan a lograr el 70%. Mientras que en el Liceo A sus dimensiones están sobre esa cifra. Lo cual indica que los docentes poseen una percepción de que su desempeño organizacional es mayor, en contraste con el otro centro de estudio.

Al comparar los resultados de la evaluación de la "cultura organizacional", se observa que la diferencia más significativa entre los docentes de ambos liceos es en torno a la Dimensión Misión y sus consecuentes subdimensiones (dirección y propósitos, metas y objetivos y visión) y en la Subdimensión de Adaptabilidad asociada a orientación al cambio. Esto significa que si bien ambas instituciones perciben que existe implicación de sus miembros, consistencia de la Institución y adaptabilidad de sus miembros, es la ausencia de una propuesta a largo plazo la que marca la diferencia entre el Liceo de categoría de alto rendimiento y el liceo Insuficiente de Ñuble. Asimismo, el Liceo B es percibido como una institución que no es capaz de reaccionar de manera efectiva a los cambios del entorno, quedando estancado en comparación al Liceo A.

A partir de los resultados obtenidos los centros educativos estudiados deben fortalecer algunas de sus dimensiones de cultura Organizacional. En Liceo A, la dimensión con menor desempeño es Consistencia y se sugiere un intervención de los organismos externos (ya sean DAEM, alcalde, apoderados, Agencia de Calidad, Superintendencia de Educación, Ministerio de Educación, etc.) para mejorar sus procesos internos y mantener su estabilidad en todos los miembros de la organización. Por otro lado, en el caso del Liceo B existen tres dimensiones de Cultura organizacional descendidas: Implicación, Consistencia y Misión. Las sugerencias de plan de trabajo deben ir inclinadas a una intervención de organismos externos (sostenedor, DAEM, apoderados u organismos públicos de educación) para incentivar los trabajos colaborativos y la responsabilidad compartida con el objeto de consensuar objetivos comunes. Por otro lado, el equipo directivo debe presionar internamente a que tengan una visión de futuro deseado al cual debe ser compartida con la comunidad y al mismo tiempo de motivar para el logro de esa meta a largo plazo. Además, se debe clarificar las áreas prioritarias a intervención, aplicación de planes y seguimientos respectivos para finalmente institucionalizar la mejora educativa.

Sin duda alguna esta investigación ha dejado importantes contribuciones a la hora de describir cómo se comporta una organización y sus individuos dentro de ella. No obstante, este trabajo ha dejado una arista abierta importante para desarrollar investigaciones a futuro con el tema. Primero, se pudo observar que los liceos municipales poseen una cultura de desempeño con enfoque externo y sería interesante contrastar con otras realidades escolares si existe este tipo de cultura (contratar con colegios religiosos, privados, etc.). Segundo, esta investigación fue de tipo descriptivo, por lo cual no se sabe cómo se originan estas culturas, sería necesario una revisión sociocrítica sobre el tema para encontrar causas

y explicaciones sobre el porqué estas organizaciones funcionan de este modo y no de otro. Tercero, este tipo de trabajos ayudan a desmitificar la visión que se tienen sobre los liceos bicentenarios y los liceos de categoría insuficiente, está claro que los docentes son una parte importante al momento de entender porque un establecimiento genera resultados y otros no (bajo una lógica de mercado). es necesario hacer más estudios sobre la importancia de los profesores para la educación, en función de saber cuánto realmente contribuyen y como la organización debe generar las instancias para la mejora, en el sentido de que no basta con destinar recursos y gestionar procesos, sino más bien de que es un fenómeno holístico que debe centrarse en lo pedagógico.

## REFERENCIAS

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Perú: USAT.
- Bonavia, T. P. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, pp. 633-638.
- Cantillo, J (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas CUC*, Vol. 34, No. 1, pp. 131-152.
- Denison, D. R. y Spreitzer, G. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing-value approach. En R. W. Woodman y W. A. Passmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development* (pp. 1-21). Greenwich: JAI Press.
- Denison, D. R. y Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Denison, D. R. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? En C. L. Cooper, S. Cartwright y P. Ch. Earley (Eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347-372). Chichester: John Wiley&Sons.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.
- Geertz, C (2003). *La interpretación de las culturas*. Buenos Aires.
- Gómez, I, (2014). Innovación y cultura organizacional. *Tesis doctoral Universidad Nacional de Educación a Distancia*, España
- Martinic, S., Anaya, M. y Torrendell C. (2008) Cultura organizacional e identidad en la educación católica chilena. *Pensamiento Educativo*, Vol. 42, pp. 95-115
- Ricardo, R. (2006). Debate Teórico sobre la Interrelación entre la Cultura, el Desempeño Organizacional y la Innovación. *The Anáhuac Journal*. Universidad Anáhuac México Sur. Oxford University Press. Vol. 6. No. 1 pp. 9-34

Schein, E. H. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.