

318523



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE PEDAGOGÍA  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

1

1980 - 1984

"ANÁLISIS DEL ESTILO DE DIRECCIÓN DE LA  
FACULTAD DE PEDAGOGÍA DESDE LA  
PERCEPCIÓN DE LOS PROFESORES Y ALUMNOS"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PEDAGOGÍA

P R E S E N T A :

ANGÉLICA MARÍA QUIROZ REYNOSO

ASESOR DE TESIS: MTRA. SARA GASPAR HERNÁNDEZ

MÉXICO, D. F.

2000

283864



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mis padres Ángel y Graciela.  
A mi esposo Leopoldo.  
A mis hijas Apolonia y Bárbara.  
A mis hermanos Miguel Ángel, Graciela, Martha y Juan.  
A mis sobrinos, a Rodrigo en especial.  
A mis maestros, principalmente a Juan Carlos Ramírez.  
A mis amigos y a todas aquellas personas que me ayudaron  
a la realización de este proyecto inalcanzable que al cabo de  
dieciséis años se hace realidad.

*"...Porque en un mundo que va a la velocidad del rayo  
aguanto más el vuelo si me agarro de tu mano  
acompañame hasta donde pueda llegar.  
En este mundo que va como la luz del pensamiento  
el mérito está en no quedarse en el intento."*

*M. Bosé, M. Ferrario, M. Grilli (1996).*

Gracias por brindarme su mano.  
Gracias por apoyarme y animarme a no quedarme en el intento.  
Con todo mi amor.

# INDICE

## Introducción

Pág.

### Capítulo I Organización Escolar.

1. Cuestiones Generales	1
2. El sentido de organizar instituciones	1
3. Los componentes de las instituciones educativas	2
4. Lugar de la Organización Escolar	2
5. Conceptualización e importancia	3
6. La Estructura en las organizaciones	4
7. Las variables de la organización	5
8. Tipos de estructuras y culturas	6
9. Enfoques para comprender las organizaciones escolares	9
10. La estructura organizacional a nivel universidad	15

### Capítulo II La Cultura de las Organizaciones Educativas.

1. Cuestiones	17
2. Tendencias actuales en cultura organizativa	17
3. Definición de cultura organizativa	21
4. Funciones de la cultura organizativa	24
5. Modelo Dinámico del Funcionamiento de la Cultura Organizacional	26
6. Origen y surgimiento de la cultura dentro de una organización	27
7. Transmisión y nacimiento de la cultura organizacional	28
8. Mecanismos de transmisión de la cultura	28
9. Cambio de la cultura organizacional	31
10. Perspectivas teóricas y posiciones respecto al cambio	32
11. Elementos que configuran la cultura organizativa como actores de mejora e innovación de una organización	33
12. La cultura organizacional en la universidad	34

### Capítulo III Organización Escolar y Acción Directiva.

1. Origen y evolución del concepto de Dirección	36
2. El liderazgo de la Dirección	37
3. Complejidad del liderazgo	38
4. El liderazgo y la delegación de funciones en la universidad	39
5. Necesidad de la Dirección	41
6. Sistemas y estilos de liderazgo	42
6.1. Tipos de directores según la Universidad de Ohio	42
6.2. Estilos de jefatura que se observan comúnmente entre los Directores según Basset, Crane y Walker	43
6.3. Los tipos de directivos según Ricardi	44
6.4. Estilos de liderazgo según Owens	45
6.5. Tipos de acción directivo según Gómez Dacal	46
6.6. Sistemas de Dirección según Lickert	47
6.7. Sistemas de Dirección según Gelinier	48

7. Definición del perfil y estilo de dirección	51
8. Estilos de liderazgo de Burns (1986) y Duke (1987)	52
9. Variables que definen los estilos de liderazgo según Weinert (1985)	53
10. El estilo de dirección	53
11. La evaluación de Instituciones	56
12. Descripción del tipo de Evaluación que se realizará en la presente investigación	62

#### Capítulo IV La Investigación en Organización Escolar y Diseño de la Investigación.

1. La investigación en las organizaciones como estrategia de cambio	62
1.1. La presencia del paradigma positivista	62
1.2. La perspectiva naturalista	63
2. Investigación descriptiva	66
3. Investigación interpretativa	66

#### Capítulo V Análisis e interpretación de resultados.

1. Población	67
2. Categorías de análisis	67
3. Validación del instrumento	72
4. Análisis de los resultados	73
4.1. Análisis de resultados de los alumnos	73
4.2. Análisis de resultados de los profesores	80
5. Conclusiones generales	81

Bibliografía	94
--------------	----

Anexos	97
1. Cuestionario de validación.	98
2. Cuestionario aplicado a profesores y alumnos de la Facultad de Pedagogía.	101
3. Análisis estadísticos en SPSS.	104
3.1. Validez y Confiabilidad	105
3.2. Prueba T	115

## Introducción.

La presente investigación tiene como antecedente el proceso de investigación-acción iniciado en la Facultad de Pedagogía en el ciclo escolar enero-julio, cuyo eje ha sido el análisis de la cultura organizacional de la Facultad con el fin de establecer un programa de desarrollo organizacional que promueva que los aspectos administrativos y que favorezcan aquellos de índole académica, en una concepción de la organización escolar vinculada a los procesos didácticos.

Es entonces a raíz de esta investigación-acción que surge la necesidad de evaluar diferentes aspectos de dicha Facultad; uno de ellos fue definir el estilo de dirección que prevalece en la Facultad desde la perspectiva del equipo directivo, es decir, desde la percepción de aquellos que la forman. Fue así como los alumnos de la asignatura de Administración y Organización Escolar del curso mencionado obtuvieron como resultados que en el equipo directivo de la Facultad de Pedagogía prevalece un estilo integrador con tendencia hacia el emprendedor. Desde esta perspectiva quedó definido un Estilo de Dirección orientado hacia la innovación y el cambio.

Sin embargo, no se debe olvidar la parte que completa la labor educativa, que la hace posible y hacia la que va dirigido todo el esfuerzo y dedicación por parte del equipo directivo, es decir, los profesores y alumnos. Es aquí donde surge la inquietud y el problema a investigar en el presente trabajo: ¿Cuál es el estilo de dirección que predomina en la Facultad de Pedagogía según la percepción de los profesores y alumnos? ¿Existe coherencia entre el Estilo definido por la dirección de la Facultad y el que los alumnos y profesores perciben?

La finalidad de la Organización Escolar es propiciar el buen funcionamiento de las Instituciones Educativas; considerando que no sólo la parte administrativa debe desempeñarse eficazmente, sino también aquella parte fundamental que se refiere a los recursos humanos, incluyendo la comunicación y el liderazgo. Pienso que cualquier ambiente en el que se encuentre un director siempre encontrará interrogantes, y sobre todo en lo que respecta a la Organización pues aquí donde se conjuntan los ideales de cada institución con la actividad creadora de cada uno. Es aquí el punto de partida de la presente investigación, al surgir la necesidad de la evaluación para corroborar el funcionamiento óptimo y eficaz de la Facultad preocupada por ser quien pretender ser y dar lo que de ella se espera. Con los resultados esperamos enriquecer a la dirección en el sentido de continuar por el camino que se han trazado o de reflexionar y revalorar algunos aspectos que consideren fundamentales para ser lo que proponen y a los docentes y a los alumnos para tratar de hacer conciencia en ellos, que de una u otra forma, son ellos y para ellos que la Facultad existe y que son los que la hacen ser como es y que en la medida que se sientan parte activa y dinámica de ésta o que por el contrario, se mantengan al margen como espectadores de la labor, le dan un estilo que la define, la marca, las hace realidad en ellos.

La presente investigación tiene como objetivo determinar que tipo de estilo de dirección predomina en la Facultad de Pedagogía desde el punto de vista de los profesores y de los alumnos. La Dirección de Pedagogía se encuentra en un proceso de evaluación donde se han obtenido ciertos resultados que reflejan su estilo, como ya se mencionó.

pero surge entonces la inquietud de saber si es así como se percibe en el exterior, como maestro o como alumno, por lo que se realizará un estudio confirmatorio ya que a través de éste se reiterarán los resultados obtenidos previamente, o bien, se conocerá la discrepancia existente entre los resultados obtenidos en el proceso iniciado con el equipo directivo.

Por todo lo que se expone se hace necesario analizar diferentes aspectos sobre la Organización Escolar que son el marco teórico que fundamentarán el presente proyecto como son la Organización Escolar en sí, la Cultura de las Organizaciones Educativas, la Dirección y el Liderazgo que son los temas y categorías de análisis que sustentan la presente investigación.

## Capítulo I: Organización Escolar.

### I.- Cuestiones Generales.

La organización escolar ha ido avanzando entre las ciencias sociales, siempre vinculada a las teorías y planteamientos de la organización de empresas. Al analizar la trayectoria evolutiva de la organización, ésta muestra un paralelismo, aunque posterior, a otros ámbitos sociales como la propia empresa.

Al hacer referencia a la evolución de la organización escolar, se debe mencionar que los estudios sobre ésta son relativamente novedosos. En España, por ejemplo, data de las dos o tres últimas décadas; en Europa se comenzaron a realizar trabajos sobre ello hasta bien entrado este siglo, al igual que en Japón y Estados Unidos.

La organización escolar y la organización en general, comparten los mismos elementos, pero hay una diferencia fundamental en lo que se refiere al producto y, sobre todo, en la forma en que pueda realizarse una medición seria de los mismos: una sería enfocada al aspecto cuantitativo y otra, al cualitativo.

También sería bueno advertir que si bien “se utiliza el término Centros educativos, esta expresión se utiliza en su más amplio alcance, tomándola como sinónima de palabras tales como escuela, colegio, institución escolar. Así, el término se puede aplicar a centros de cualquier nivel, desde el preescolar al universitario” (García y Medina, 1987).

De esta forma, al analizar los centros educativos se considera que la organización es un complejo sistema formado por distintas áreas que se relacionan e influyen entre sí. Si se toma en particular a las organizaciones escolares se puede afirmar según Gairín (1995) “que es disponer y relacionar los diferentes elementos de una realidad para conseguir la mejor realización de un proyecto educativo”. Así, al referirse a la organización escolar y, en particular al tema que se aborda en el presente estudio, el pedagogo al realizarlo le da mayor importancia a la *articulación* de esos elementos y propicia y está interesado en un funcionamiento armónico de éstos. Una organización es un complejo sistema conformado por distintas áreas que se relacionan entre sí; existe un fuerte vínculo entre lo que se propone enseñar y la metodología que se utiliza, la relación que se establece con los alumnos, el uso que se hace del espacio, el tiempo que se dispone, los materiales y su distribución, la eficacia, los resultados, las normas, la tecnología, la administración, etc.

Al tratar el tema un pedagogo estará preocupado por no tomar los datos como meras cifras, sino en darles un significado y una interpretación que influirá en el aspecto educativo. Todos los elementos que conforman una organización escolar, interrelacionados, conforman el ámbito de la enseñanza-aprendizaje y sus condiciones de posibilidad; por tanto el análisis de los elementos de la organización escolar corresponden a un pedagogo pues sólo éste está inmerso en este ámbito.

Por otra parte, “ la Administración tiene usualmente un carácter jurídico político conectado las líneas de acción de la Política educativa, y referido principalmente a las acciones macroestructurales del sistema (previsión de necesidades educativas, distribución racional de los recursos disponibles, concreción de objetivos para el desarrollo de las líneas de acción definidas por la política educativa, coordinación y

control de las acciones públicas y privadas, planificación de grados, contenidos y niveles de enseñanza, promoción de acciones que puedan contribuir a mejorar la calidad del sistema...), la organización escolar, en un nivel pedagógico se ocupa de la disposición de los elementos concretos, escolares o ambientales, para la realización más eficaz de los objetivos de la institución. Es decir, que la Administración deja inédita la dimensión pedagógica de la ordenación interna de los elementos y factores organizativos, así como la externa de articular las relaciones institucionales del centro con el entorno del que recibe ayudas y estímulos. Organizar y administrar son tareas diferentes, con instrumentos de análisis distintos" (García y Medina, 1987).

## 2.- El sentido de organizar instituciones.

Desde el inicio de la humanidad los hombres se han reunido en sociedades en las que surge la necesidad de obtener beneficios recíprocos y para obtenerlos se necesita ordenar todas las actividades humanas. De esta forma tiene origen la primera organización del trabajo porque unida a su distribución, se logró un mejor rendimiento. Posteriormente, con el crecimiento de la sociedad y ampliándose las necesidades a satisfacer, surgen las organizaciones como estructuras específicas cuya finalidad es el cumplimiento de fines concretos. Para el cumplimiento de estos fines, mejor organizadas deberán estar las estructuras, y esto implica considerar las relaciones existentes entre el personal y el material empleado, sin perder de vista, que la satisfacción de las necesidades del individuo son los fines y la organización el medio para cumplirlos, por el cual se considera, "que organizar instituciones educativas es disponer y relacionar los diferentes elementos de una realidad para conseguir la mejor realización de un proyecto educativo" (Gairín, 1995).

Se puede definir a la Organización Escolar como "un conjunto de conocimientos sobre la articulación de los elementos que configuran y propician el buen funcionamiento de las instituciones educativas" (Santos Guerra, 1997). Siempre ha existido una pugna conceptual sobre lo que es la Organización Escolar y la aplicabilidad que tiene; esta idea se contrapone a la que se maneja en los centros educativos y en la Administración, donde la definición sería "instrumento útil, técnicamente construido y respaldado por normas" (Martín Bris, 1994).

De este modo la organización de instituciones educativas se define como una actividad que integra:

- A) Interrelación de elementos diversos (materiales, personales, etc.).
- B) Totalidad aditiva e integradora.
- C) Instrumentalización respecto a una meta o fin.
- D) Control constante de evaluación.
- E) Dinamismo intra, entre y extra coordinador entre los diferentes elementos.
- F) Sentido de aplicatividad, adecuación a la realidad.
- G) Continuidad en el tiempo.

### 3.-Los componentes de las instituciones educativas.

Los principales componentes de las organizaciones educativas son:

A) **Objetivos:** la organización tiene fines específicos hacia donde se dirigen todos los esfuerzos y se encaminan las actividades, con ellos se establecen los propósitos que las organizaciones desean cumplir.

B) **Estructura:** que surge con un sentido instrumental respecto a los objetivos, entendiéndose como "lo primero que se percibe cuando nos acercamos a una organización. Es lo más significativo y lo que refleja con mayor nitidez cómo es la organización, cómo actúa y cómo las personas conviven en ella" (Municio, 1992).

C) **Las personas:** establecen relaciones dentro de éstas y esto conforma el sistema relacional y se refiere tanto a la naturaleza de los recursos humanos (formación, selección, expectativas, intereses...) como a los procesos que orientan su actividad (comunicación, participación, toma de decisiones, etc.).

D) **Dirección:** son las personas que se encargan de dar funcionalidad entre los objetivos, la estructura el sistema relacional. Como elemento fundamental de la dirección se encuentra la planeación la que servirá como instrumento para distribuir tareas, coordinar y controlar el proceso organizativo y a través del cual se pretende lograr resultados de máxima calidad.

Cabe mencionar que es importante la concepción de organización que se tenga y la importancia que se le dé a sus componentes, ya que dependiendo de esto se analizará y buscará la forma de dar solución a los problemas existentes.

### 4.- El Lugar de la Organización Escolar.

Si se considera la idea de ciencia que Kuhn o Lakatos tienen, la Organización Escolar es una ciencia humana con un campo de investigación determinado y con un contenido claramente especificado en dos ámbitos:

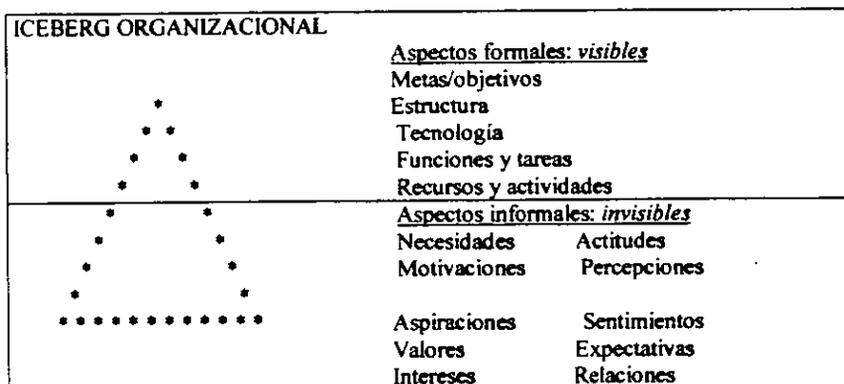
A) Por una parte, el ámbito psico-social. Desde este punto de vista, la organización es una ciencia claramente humana, por lo que en este aspecto la buena administración dependería de los recursos humanos, y también de las creencias, los valores, las opiniones y motivaciones, así como la comunicación y el liderazgo, la creatividad y la toma de posiciones.

B) Por otra parte, el técnico-administrativo, que la enmarca como una ciencia técnica, por lo que la eficacia, los resultados, las normas, las funciones, las estructuras, la tecnología y administración de recursos, el rendimiento y las inversiones son puntos estratégicos para determinar una buena administración.

Aspectos	Subsistema Técnico-administrativo	Subsistema Psico-social
Preocupación.	Eficacia.	Salud/vitalidad
Meta.	Tareas/normas.	Proceso dinámico.
Estructura.	Funciones.	Expectativas.
Factores.	Técnicos estructurales.	Psicológico/sociales.
Ciencias que lo apoyan.	Tecnologías, Economía, Administración y recursos materiales.	Psicología, Sociología, Administración de recursos humanos.
VARIABLES	Productividad, rendimiento, informaciones, rentabilidad.	Creencias, valores, opiniones, comunicación, liderazgo, relaciones humanas.

**Cuadro 1:** *Contenido de la Organización Escolar propuesto por Vázquez (1988) (Bris, 1996: 44).*

“Si consideramos a la organización escuela como un iceberg, nos daremos cuenta que sólo se ve la parte que sobresale, y ésta, en el iceberg organizacional, correspondería al subsistema técnico-administrativo, mientras que el subsistema humano-social sería la parte invisible, que es la mayor.



**Cuadro 2:** *Iceberg Organizacional (Martin Bris, 1989: 44).*

El hecho de ser casi *invisibles*, o sea, menos palpables y más materiales, ha contribuido a que los factores hayan sido menos tratados en las investigaciones o no hayan tenido un tratamiento adecuado” (Bris, 1996).

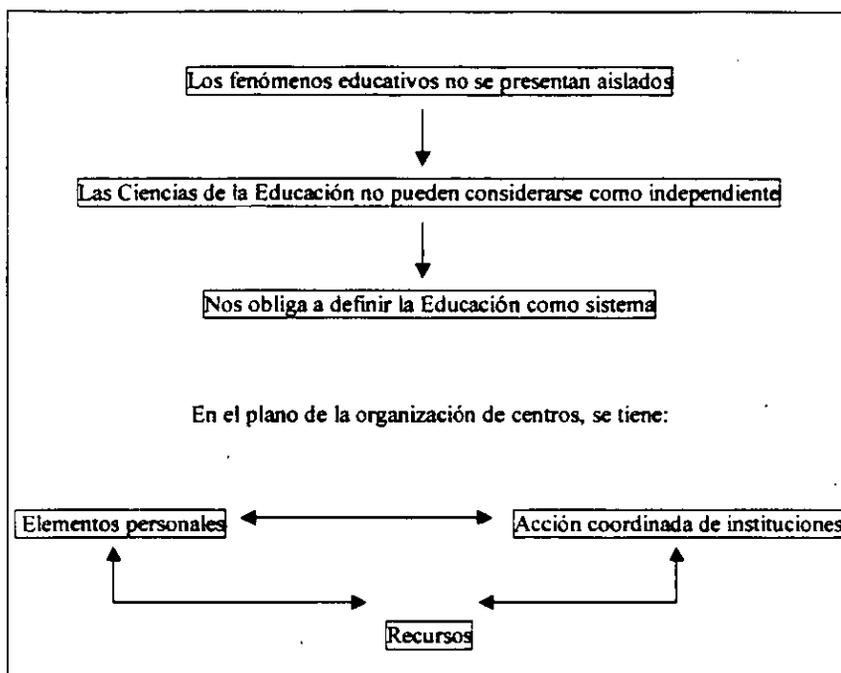
## 5.- Conceptualización e importancia.

Es difícil establecer una definición única de la que es la Organización Escolar porque según cada enfoque, el autor estará manejando diversos elementos de ella.

Para la presente investigación manejaremos la definición de Martín Bris (1991); ésta señala que “la Organización Escolar facilita la ordenación de los elementos que configuran la organización y propone fórmulas para establecer las relaciones entre ellos, sirviéndose de instrumentos de planificación”.

Si se quiere entender la Organización Escolar, lo mejor es hacerlo desde una visión sistemática.

Martín Bris (1989) lo expresa de la siguiente forma:



**Cuadro 3:** Organización Escolar (Martín Bris, 1989: 49).

## 6.- La Estructura en las organizaciones.

Cuando se decide la creación de una organización lo primero a definir será la misión y los objetivos de ésta, es decir, qué productos o servicios va a ofrecer a la sociedad. Posteriormente, se definen sus valores, creencias y principios que le darán una identidad particular. Por último, se definen todas las variables de la organización: estrategia, tecnología, personas, estructura y entorno; se establece, por tanto, que la estructura es

una de las variables en el diseño de una organización y uno de los factores principales para determinar sus características.

La universidad, como cualquier institución, es una organización; "es un conjunto de personas que comparten una filosofía y una visión acerca de los propósitos institucionales y procuran lograr un conjunto articulado de objetivos, para lo cual adoptan una determinada estructura a fin de dividir tareas y lograr su integración" (Kast, 1987). Se puede decir que un estudiante que ingresa a la universidad se pone en contacto con la estructura de ésta cuando elige un programa de estudios, tiene que concretar su matrícula, solicitar un beneficio estudiantil o inscribir sus cursos, es decir, una de las primeras situaciones que debe enfrentar es el aprendizaje de cuáles son las diferentes unidades operativas dentro de la institución, así como las funciones que tienen y las relaciones de autoridad entre las personas a las que debe recurrir.

La estructura se puede analizar desde dos enfoques: uno estático y otro dinámico. Se considera estático a la parte de la estructura que se diseña y permanece mientras así lo determine ésta en función de sus fines. La otra parte, la dinámica, se diseña en forma indirecta ya que depende de las variables y las relaciones que se establecen entre las personas, aquí intervienen factores como la comunicación, cooperación, participación, toma de decisiones, etc., este enfoque es el que nos interesa tratar en este capítulo.

"La estructura es lo primero que se percibe cuando nos acercamos a una organización. Es lo más significativo y lo que refleja con mayor nitidez cómo es esa organización, cómo actúa y cómo las personas conviven en ella. Comprender una estructura y sus posibles efectos y alternativas ayuda a comprender otras variables de la organización de las que es su reflejo más inmediato". (Municio, 1992).

#### 7.- Las variables de la organización.

Una vez definida la misión de la organización y los objetivos, se debe comenzar a modelar la organización considerando seis variables estrechamente relacionadas: cultura, estrategia, estructura, tecnología y entorno. Al diseñar organizaciones estas seis variables tienen que ser coherentes. Cuando una organización se crea es posible hacer y construir todas las variables, pero cuando ya existe, es difícil rediseñarla, pues las variables están inmersas en la organización y sólo en una situación de crisis podrá ser transformada.

A continuación se mencionarán las seis variables que propone Municio (1992):

A) La cultura, que se definiría como el conjunto de valores, creencias y principios que guían a una organización y le dan identidad. Define las conductas que se esperan de sus miembros (Municio, 1992).

B) La estructura, que se establece para facilitar la estrategia. La organización establece una estructura para lograr su misión, es decir, la estructura es una creación de la estrategia para poder alcanzar sus metas. Es la forma como se asignan, diferencian y coordinan las diferentes actividades propuestas para cumplir con los propósitos de la institución.

C) La estrategia, que representa el camino elegido para alcanzar los objetivos que la organización se propone. incluyendo todas las formas que utilice la organización para alcanzar sus fines. además de la política elegida para cumplir los fines de la institución.

D) La tecnología, que representa el *cómo* crea técnicamente sus servicios; está ligada estrechamente a la cultura y al entorno ya que debe responder a los principios iniciales y a los clientes que la reciban. Es decir, es la técnica, recursos y métodos utilizados para llevar a cabo la estrategia.

E) Las personas, que constituyen una variable compleja; están definidas por sus conocimientos y habilidades, por sus propios valores y por las variables de su propia personalidad.

F) Por último, el entorno, que representa el mundo externo con el que la organización interactúa: intercambio de productos y servicios; es el cliente que acepta o rechaza los servicios que la organización ofrece. La organización tiene que adaptarse al entorno que determina de una forma o de otra los requisitos de su función.

Podemos decir que la mejor estructura será la que resulte más adecuada para una determinada situación (Burns y Stalker, 1961).

“Parece obvio que una estructura organizacional debiera tener, al momento de su diseño, cierta propiedad de indefinición que le permitiera acomodarse más creativamente al cambio, con el fin de aprovechar las oportunidades que el mismo ambiente le crea”.

#### 8.- Tipos de estructuras y culturas.

Las estructuras se crean y se adaptan a la cultura porque ésta actúa como determinante en la vida de la organización, por lo que es necesario entender la existencia de varios tipos básicos de cultura organizacional para poder conocerla y analizarla.

El conjunto de creencias, valores y principios que marcan el camino de una organización y la hacen única, es lo que conforma cada cultura. Al definirla así, se puede establecer un número ilimitado de culturas, ya que estos elementos que la conforman se pueden combinar de maneras muy diversas, “pero un análisis de la realidad permite agrupar las culturas en torno a dos ejes de referencia: uno representa el grado de existencia y aceptación de valores institucionales y el otro el grado de intervención voluntaria de los miembros en la dinámica general de la institución. El cruce de estas dos dimensiones crea cuatro modelos o estilos básicos de cultura: satisfaciente, política, optimizante e integradora, cada uno de ellos con variables definidas y no intercambiables” (Municio, 1993). Estos cuatro tipos de cultura, siguiendo lo señalado por Municio, dan como resultado cuatro tipos de estructuras derivados de ellas; a continuación se explican tanto los cuatro tipos de cultura como las estructuras que se derivan de éstas:

##### A) Cultura satisfaciente.

La cultura satisfaciente se identifica por la falta de valores institucionales comunes aceptados por sus integrantes, y por una baja intervención voluntaria en la dinámica general de la organización.

Se caracteriza por una dinámica basada en actividades, reguladas por normas y procedimientos meticulosos que garantizan el funcionamiento permanente. Su filosofía general es de supervivencia, de mantenimiento y de estabilidad.

Esta cultura se caracteriza por la coordinación de actividades; esta coordinación es formal y racional y debe ser adaptada a cada situación tomando en cuenta una sincronización amplia de la organización. Las actividades se agrupan y constituyen unidades de trabajo con límites definidos de responsabilidad y de acción; sin embargo, la descripción de dichas actividades y sus requisitos es con frecuencia poco precisa, contradictoria o puede ser interpretada por el ejecutor, de forma que la responsabilidad final se diluye, especialmente ante la presión exterior.

La distribución del poder es muy equilibrada entre los distintos niveles jerárquicos y con capacidad de decisión muy reducida. El nivel de poder es bajo ya que su papel en la organización es ser ejecutores de las decisiones de un órgano de poder superior. En la práctica, el poder se obtiene a través de otros medios como es el comportamiento negativo (ausentismo elevado, bajo rendimiento laboral, destrucción de documentos, errores de omisión) que restan capacidad al órgano de poder.

Las estructuras satisficentes son diseñadas para mantener o responder con el mínimo de esfuerzo y costo a los fines de la organización. Las responsabilidades están establecidas para que el poder sea manejado por pocas personas y las alternativas de decisión contengan un nivel de riesgo muy bajo.

Estas estructuras, llamadas también burocráticas, provocan el nacimiento de estructuras informales, a veces perjudiciales para la organización pero, generalmente complementarias y beneficiosas ya que permiten resolver problemas internos de comunicación al margen de los rígidos mecanismos administrativos.

Las estructuras satisficentes no buscan eficacia y eficiencia sino estabilidad, y la necesidad de intervenir en un mundo de cambio obliga a calificarlas de inadecuadas, lentas y reaccionarias; sin embargo, su permanencia es una demostración de su utilidad.

## B) Cultura política.

La cultura política, también se caracteriza por la falta de valores institucionales comunes aceptados por la mayoría de los integrantes, pero en ésta existe una alta intervención en la dinámica de la organización porque existe una lucha por el poder, por la distribución de los recursos y la decisión de cómo hacer las cosas. Este tipo de cultura no aspira a una coordinación global, ésta se ejerce en forma intragrupal.

En las estructuras políticas hay una lucha por el poder de la organización; son estructuras al servicio de un grupo que tiene el poder de la situación, con intereses opuestos a los otros grupos e individuos y que mantiene una situación permanente de dominio para controlar la mayor cuota posible de poder. Cuando las condiciones permiten que un grupo obtenga el poder, sus miembros participan de éste y adquieren influencia sobre los demás y los perdedores se ven desplazados y sometidos a presiones. Manteniéndose la nueva estructura al servicio de los vencedores en espera de desequilibrio en el sistema que les permita recuperar el poder.

En este tipo de cultura, la estructura está en una constante adaptación y, por tanto, la definición de las responsabilidades varía según el momento, creando, además, órganos

de asesoramiento técnico (de carácter político-amistoso) que controla la dinámica humana e individual y actúan ocultamente condicionando las decisiones y el ejercicio del poder. Es decir, crean órganos de *staff* de asesoramiento a todos los niveles integrados por personas de *confianza*; cuando se necesita solucionar un problema, buscar información o decidir algún asunto, se crea un grupo de este tipo que serán siempre personas de *confianza*.

### C) Cultura optimizante.

La cultura optimizante se define por la existencia de valores institucionales comunes que son aceptados por la mayoría de los integrantes, pero con una limitada intervención voluntaria de éstos en la dinámica y en el logro de los fines. El equipo directivo es el que guía el proceso y los integrantes se limitan a actuar según las regulaciones legales y los acuerdos individuales o colectivos existentes.

Este tipo de cultura establece la coordinación organizativa como la pieza esencial de la estructura puesto que la asignación de responsabilidades, tareas y relaciones entre tareas, está directamente dirigida al logro de los objetivos. Cada unidad y cada puesto de trabajo tienen delimitada cuál es su función, hasta dónde, cuándo y cómo deben actuar, cuáles son sus objetivos y cómo deben colaborar en el plan global. La coordinación organizativa es muy importante para que encajen entre sí las responsabilidades de las personas y de los equipos.

Cada nivel jerárquico puede tener un nivel de poder diferenciado en función de la importancia de los medios que maneja (dinero, personas, comunicación, etc.). Esta diferencia de estructura de poder entre las jerarquías es muy alta como consecuencia de las distintas funciones de responsabilidad asumida y en la toma de decisiones: en el nivel inferior las responsabilidades están definidas y se aproximan al trabajo rutinario, en el nivel medio, las responsabilidades dependen de la influencia que se tenga sobre los diferentes sectores; el nivel jerárquico alto, tiene un gran componente de poder con responsabilidades generales y poco precisas en toda la organización.

Para solucionar problemas o tomar decisiones crean un *equipo*, formado por aquellas personas que se identifican como los que pueden encontrar la mejor solución.

La estructura optimizante tiene una apariencia rígida para defenderse de las amenazas del exterior, pero la acción combinada de la demanda externa y la competitividad interna por optimizar la calidad de los resultados provocan una adaptación constante.

### D) Cultura integradora.

La cultura integradora, se caracteriza también por la existencia de valores institucionales aceptados por la mayoría de sus integrantes, pero en ésta hay una intervención voluntaria y activa por parte de los miembros.

También se caracterizan por una coordinación natural de su actividad a través de una buena comunicación interpersonal y un eficiente trabajo en equipo. Las decisiones se toman en equipo asumiendo individual y colectivamente tanto las responsabilidades generales como las que surgen dentro de cada unidad de trabajo.

Existe una distribución de poder equilibrada entre los distintos niveles jerárquicos: el poder de la organización es muy alto ya que hay cohesión en sus valores y en el grado

de intervención. Este tipo de estructura es abierta y flexible, porque no tiene temor a las amenazas externas y considera necesaria la relación con el entorno. Así, el nivel de poder entre los distintos niveles jerárquicos es reducida pues el compromiso colectivo implica una alta intervención y la responsabilidad compartida ayuda disminuye la distancia social interna que separa personas y grupos.

Cada unidad de la estructura tiene sus propias normas. Por ejemplo, el establecimiento de un órgano de solución de problemas, de asesoramiento o de decisión se forma bajo el nombre de *equipo de trabajo* cuyas características son la no permanencia, es decir, existen mientras sea necesario, y la otra, se forma con miembros que, informados de la situación, perciben e identifican los problemas existentes como importantes y se sienten comprometidos en la solución.

Cultura	Aceptación de valores	Intervención dinámica
Satisfaciente	Falta de valores comunes	Baja intervención voluntaria
Política	Falta de valores comunes	Alta intervención voluntaria
Optimizante	Valores comunes aceptados	Baja intervención voluntaria
Integradora	Valores comunes aceptados	Alta intervención voluntaria

**Cuadro 4:** Tipos de culturas (Municio, 1996: 130 – 136).

#### 9.- Enfoques para comprender las organizaciones escolares.

El estudio de la estructura y funcionamiento de las organizaciones escolares y del comportamiento de sus miembros se desarrolla dentro modelos o enfoques que se constituyen como:

“Una teoría sólida, es decir, la que nos da una descripción o modelo exacto de cómo funciona realmente la Organización, es útil porque nos permite comprender mejor, predecir y, en último término, controlar lo que sucede en la bulliciosa *confusión* de la escuela”. (Owens, 1983).

A continuación se presentan estos tres enfoques:

##### A) El enfoque científico-racional.

Desde este enfoque, las organizaciones son entidades reales y observables y transmiten uniformidad en su filosofía, metas y procedimientos y su actividad va dirigida al cumplimiento de las metas y procedimientos.

En este enfoque se parte de un modelo ideal de organización que puede ser descrito mediante organigramas, el manual de funciones, la atención a los factores de liderazgo u otras variables de interés. Para Bolman y Deal (1984), este enfoque puede ser caracterizado por los siguientes supuestos:

- a) Las organizaciones existen para el logro de metas específicamente establecidas.
- b) Toda organización debería disponer adecuadamente sus metas, ambientes, tecnología y participante.
- c) Las normas de racionalidad favorecen la eficacia y evitan distorsiones por efectos del ambiente y de las preferencias individuales.
- d) La especialización favorece niveles más altos de pericia y de ejecución individual.
- e) La autoridad y el establecimiento de normas impersonales favorecen la coordinación y el control.
- f) Las estructuras pueden diseñarse y desarrollarse sistemáticamente.
- g) Los problemas organizativos son fruto de inadecuaciones estructurales y pueden solucionarse a través de la reorganización y rediseño de estructuras.

De lo anterior se desprende que, este enfoque toma un camino dirigido hacia una realidad perfectamente estructurada, a la que se pueden aplicar planteamientos generales; la uniformidad es un punto fundamental en el manejo y se excluyen así, o al menos tratan, de hacer un lado los intereses ajenos a la institución.

Desde este enfoque surge el movimiento de las escuelas eficaces, donde se considera como lo principal es el buen funcionamiento de la institución haciendo a un lado todo aquello que implique modificar los objetivos de ésta. Lo que preocupa son los aspectos más estructurales y externos, da importancia al proceso técnico dejando a un lado el aspecto humano, de las relaciones entre los miembros de la organización.

#### B) El enfoque interpretativo-simbólico.

En este enfoque se considera a la realidad como un conjunto de significados construidos y compartidos por las personas. Podemos hablar de tantas realidades, como personas forman la institución, consideradas cada una con sus actitudes, percepciones y expectativas.

"Las organizaciones son esencialmente estructuras sociales que descansan en las mentes de sus miembros que las concretan en series de reglas y relaciones"(Morgan, 1990).

Algunas anotaciones realizadas en este enfoque son presentadas por Sáez Carreras (1989) haciendo referencia a:

- a) La realidad social como realidad construida, cuyo contenido son los símbolos y significados compartidos por los hombres en su interacción.
- b) La naturaleza del conocimiento educativo es subjetiva, no neutra ni universal, lo que da importancia al contexto de actuación.
- c) Las interpretaciones de las acciones no son definitivas, son contingentes y redefinibles en función de nuevos datos o nuevos contextos.

En este enfoque, se caracteriza a la escuela como una *construcción cultural*, resultado de los significados e intenciones compartidas entre los miembros de la comunidad educativa:

“Lo realmente importante en cualquier hecho, no es éste en sí mismo, sino el significado de lo que ocurre.” (Bolman y Deal, 1984).

Los supuestos que caracterizan este enfoque son los siguientes según Bolman y Deal (1984):

- Lo más importante no es lo que ocurre sino el significado de lo ocurrido.
- El significado de un acontecimiento queda determinado por lo que ocurre y por las interpretaciones que hacen las personas de lo ocurrido.
- Los acontecimientos y procesos más significativos en la organización son generalmente ambiguos e inciertos; con frecuencia se hace difícil saber qué ocurre, por qué y qué va a ocurrir.
- La ambigüedad e incertidumbre restan valor a los procesos racionales para el análisis, la resolución de problemas y la toma de decisiones.
- Ante la incertidumbre y ambigüedad, las personas crean símbolos con el fin de reducirla, resolver la confusión y poder predecir más acertadamente lo que ocurrirá. Los acontecimientos considerados en sí mismos pueden seguir siendo ilógicos, azarosos, fluidos o con poco significado, pero los símbolos humanos hacen que se vean de otro modo.

Conocer la escuela bajo este enfoque, significa analizar e interpretar lo que sucede internamente, tomando gran importancia los mitos, metáforas e imágenes que puedan servir para comprenderla mejor.

Definiendo estos elementos simbólicos como “ los modos en que los miembros de una organización representan para sí o para los demás a la propia organización, sus procesos o los acontecimientos que en ella ocurren” (Gairín, 1996), las interpretaciones que se derivan de éstos, reflejan los diferentes modos de concebir la realidad por las personas que integran la institución, de esta forma, la organización se torna como una realidad significada, interpretada y vivida con cierta ambigüedad identificándose la existencia de una *cultura escolar* como realidad organizativa.

Esta perspectiva ha contribuido a dar importancia a los sentimientos y a determinadas actuaciones (símbolos, fiestas, ceremonias, etc.) y, por tanto, a mejorar el conocimiento entre la cultura social y el funcionamiento institucional.

Sin embargo, desde el punto de vista metodológico, este enfoque presenta problemas de ejecución como la ambivalencia a que puede dar lugar la interpretación de símbolos. Además, el relativismo (todas las opciones son igual de valiosas) y la influencia de las opciones personales hacen que la verdad o falsedad resulte algo aleatorio. Podemos decir, que este tipo de organizaciones de carácter ambiguo, no se acomoda a las organizaciones que ofrecen estabilidad y resultados satisfactorios.

## Capítulo II: La cultura de las organizaciones educativas.

### 1.- Cuestiones Generales.

Definir el término *cultura* es difícil ya que es un fenómeno complejo, aunque todos captan su existencia e influencia en su forma de ser y de comportarse, en lo que piensan y en lo que dicen, nadie puede escapar a la influencia de sus raíces, de su familia, de su entorno, de su sociedad, en resumen, de su cultura. Somos seres culturales, marcados por el contexto en el cual nacemos, vivimos y nos desarrollamos.

La cultura parece existir en todo sistema social, incluso se puede decir que *toda sociedad es cultura* (Hall, 1979). El problema es que no es una realidad en sí misma, es un *constructo* social que definimos aquellos que nos hallamos inmersos en ella. Y esta definición se construye en función de nuestras experiencias, nuestros intereses, aprendizajes, ideologías y formas de ver el mundo. De ahí que haya tantas definiciones distintas de este constructo" (Cantón, 1996).

El uso del término *cultura de la organización* como tal, se comenzó a utilizar con mayor fuerza a principios de los años 70; en estos años el concepto de cultura era fuertemente vinculado al de análisis organizativo. Se comenzó a reconocer *aspectos simbólicos* de las organizaciones y su poder (leyendas, historias, mitos y ceremonias en la organización) Así, en un primer momento, tuvo interés por su valor explicativo: se consideraba la cultura como un factor que daba razón de *comportamientos no racionales* que provocaban problemas en la empresa. Más tarde pasó a considerarse como un factor que diferenciaba a cada corporación y que influía en su mayor o menor rendimiento.

Hoy en día se ha convertido en un término muy usado, no sólo en el campo del *management empresarial*, sino que se ha aplicado en el terreno educativo en todo el ámbito de la organización y administración de los centros educativos.

Los autores difieren en sus definiciones de cultura organizacional debido a las diferentes tendencias o enfoques actuales que existen en el campo de la organización educativa.

### 2.- Tendencias actuales en cultura organizativa.

Díez y Domínguez (1996) hacen un recuento de diversos autores que han trabajado el tema de la cultura organizativa y establecen los siguientes como los más representativos: Barley, 1983; Bates, 1986, 1987; Morgan et al., 1983; Smircich, 1983, 1985; Garmendía, 1988, 1994; Peiró, 1989; Alonso, Amo, 1990; Meek, 1992; González, 1990, 1994; Lorenzo Delgado, 1995; entre otros, existen dos grandes perspectivas o enfoques diferentes a la hora de acercarse al estudio de la Cultura Organizativa:

Siguiendo estos autores, Díez y Domínguez (1996) hacen la siguiente clasificación:

A.- La cultura entendida como *variable organizativa*: la cultura como algo que tiene la organización.

Dentro de este enfoque se pueden diferenciar dos líneas de investigación (Kast y Rosenzweig, 1987):

- a) La cultura entendida como variable externa, es decir "una variable ambiental que influye en procesos organizativos y actitudes de los miembros" (Díez y Domínguez, 1996).
- b) La cultura entendida como variable interna, es decir "como una variable organizativa informal constituida por supuestos, valores y manifestada en rituales y símbolos" (Díez y Domínguez 1996).

B.- La cultura entendida como *metáfora explicativa* de lo que es la organización: la organización es una cultura.

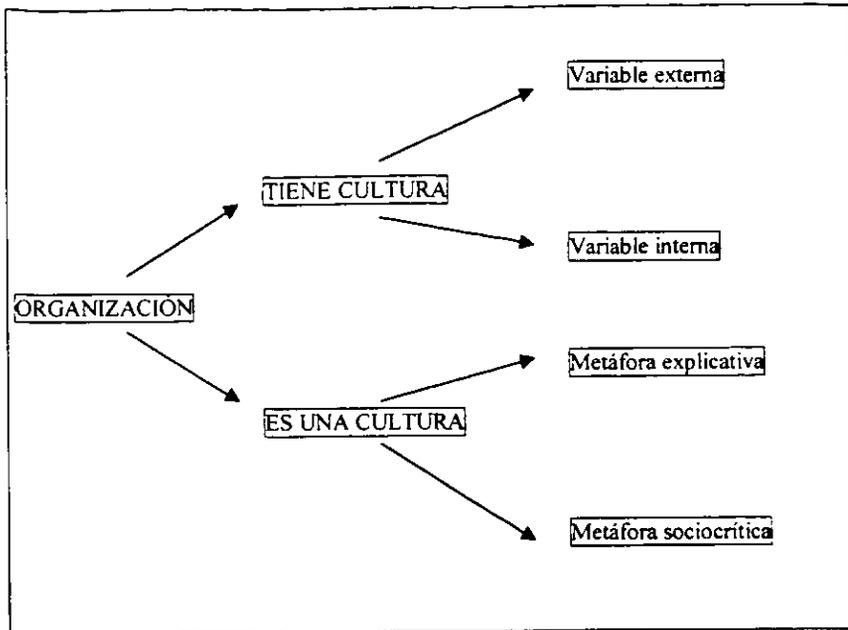
M. T. González (1990) añade otra subdivisión a esta perspectiva: la cultura entendida como *metáfora crítica*.

Así, dentro de este enfoque se consideran dos perspectivas:

- a) Perspectiva interpretativa, desde ésta se entiende a la organización como un fenómeno cultural siendo así un elemento epistemológico definidor de la organización. A este línea de investigación se le puede denominar como metáfora explicativa.
- b) Perspectiva sociocrítica, desde la cual se entiende la cultura como una construcción social que refleja los intereses y las ideologías de los grupos dominantes. A esta línea de investigación se le puede denominar como metáfora crítica.

Son cuatro formas distintas desde las cuales se puede analizar la cultura de una organización:

"Cada perspectiva conlleva modos e intereses de investigación divergentes. Suponen puntos de vista diferentes sobre el estatuto ontológico de la realidad (la cuestión de la objetividad o subjetividad de la realidad) y sobre la naturaleza humana (la cuestión de la determinación o no de la conducta humana). Lo cual les lleva a tener distintos presupuestos sobre la organización y la cultura" (Smircich, 1983). En el cuadro núm. 6, podemos observar los enfoques de la cultura organizativa.



**Cuadro 6:** *Enfoques de estudio de la cultura organizativa (Diez y Domínguez, 1996: 86).*

Las dos primeras comparten la concepción de la organización como organismo que existe dentro de un entorno que le influye en los comportamientos. En el primer caso, la cultura es parte del entorno y es vista como una fuerza determinante y en el segundo caso, la cultura es vista como resultado de la representación humana “un subsistema como la tecnología, las estructuras, los productos y los hombres” (Morales Gutiérrez, 1994). En ambas las consecuencias de la investigación buscan ser aplicadas al manejo eficaz de las organizaciones. Los intereses que subyacen en ambas son el control organizacional” (Smircich, 1983).

Las dos últimas, toman la idea de la cultura como un fenómeno social; entienden la organización como una forma particular de expresión humana. De este modo, la concepción de la naturaleza de la realidad tiene un *status* menos concreto, ya que no tiene existencia objetiva, independiente del ser humano. Es un producto de las relaciones simbólicas y de los significados compartidos a través de los continuos procesos de interacción humana (Smircich, 1983; Alonso Amo, 1990).

A continuación se resume en el cuadro número 7, las tendencias actuales en cultura organizativa:

	FUNCIONALISMO: Cultura como variable externa	SISTÉMICOS. Cultura como variable interna	INTERPRETATIVOS. Cultura como metáfora	SOCIO-CRÍTICO. Cultura como metáfora crítica
Concepción Organización	Existe objetivamente y con carácter instrumental	Microsociedades con sus propios patrones de cultura y/o subculturas que identifican su individualidad organizativa	Fenómeno cultural, construcción social; constituida simbólicamente y mantenida por la interacción social de sus miembros	Construcción social que refleja los intereses y las ideologías dominantes dentro de la organización
Concepción Cultura	Variable ambiental que influye en procesos organizativos y actitudes de los miembros	Variable organizativa informal constituida por supuestos, valores y manifestada en rituales, símbolos	Esencia de la organización. Mecanismo epistemológico para estudiar la organización	Metáfora marcada por los intereses técnicos y prácticos que hay que orientar hacia el interés emancipatorio
Foco de la Investigación	Contexto cultural. Cultura de la sociedad y su impacto en la organización	Relaciones de contingencia entre variables una de las variables son las cualidades socioculturales dentro de la organización	Análisis cultural de la organización cuáles son los esquemas interpretativos que hacen posible tal organización	Estudio crítico de los símbolos y de la manipulación de los símbolos
Finalidad Investigación	Aumentar la eficacia de la organización desde la dirección	Aumentar la eficacia de la organización desde la dirección	Entender la cultura para "determinar" qué tipo de clima, valores y filosofías son posibles y deseables para una organización dada" (Schein)	Precaverse contra el control ideológico del "management cultural"
Corrientes Teóricas	Gestión comparada	Cultura corporativa	Análisis cultural	Análisis cultural crítico
Autores	Horfstede, Ouchi, Pascale y Athos.	Firestone y Wilson, Deal y Kennedy, Peters y Waterman.	Smircich y Greenfield; Weick, Schein.	Bates, Stablein y Nord; Alvesson.

**Cuadro 7: Perspectivas actuales en cultura organizativa (Díez y Domínguez 1996: 89).**

### .3.- Definición de cultura organizativa.

Hay determinados rasgos de la cultura que parecen ser comunes a todas las definiciones, de esta forma Hofstede, Neuijen, Daval, y Sanders (1990) afirman que aunque los distintos autores no estén de acuerdo en qué sea la cultura, hay determinados rasgos de la misma que parecen ser comunes a todas las definiciones. Así dirán que "la cultura organizacional es un constructo: holístico, históricamente determinado, afín a los conceptos antropológicos, socialmente construido, ideológicamente configurado, dinámico, de carácter ambiguo y en permanente negociación, constituido por subculturas en conflicto, por presunciones compartidas que se manifiestan en compartamiento artefactos culturales y, por último, difícil de cambiar". A continuación se explican estos conceptos.

#### A) Constructo:

La cultura organizacional es un constructo. Ya que no es una realidad tangible que sea observable a simple vista mediante nuestros sentidos, sino que es aquello que conforma la realidad para hacerla social. De este forma es una noción *construida* para dar cuenta de los procesos interactivos, culturales y organizativos en el curso de los cuales los sistemas de significado utilizados por los miembros de la organización se *construyen* colectivamente. González (1994) concluye que Es un "fenómeno intangible y no directamente observable".

#### B) Holístico:

La cultura organizacional es un constructo holístico porque trata de reflejar la globalidad de las creencias, presunciones básicas y significaciones socialmente compartidas que han sido construidas socialmente por la organización. Para analizar el constructo, no sólo hay que descomponerlo en sus partes, además hay que engarzar esos elementos interpretándolos para así lograr un significado global mayor.

#### C) Socialmente construido:

La cultura organizacional es un construcción social porque ésta es siempre relativa a un contexto social. Definida así, conlleva una visión de la organización como una forma expresiva que es, una manifestación de la conciencia humana. Las organizaciones pasan así, a ser entendidas y analizadas no ya sólo en términos económicos y materiales, sino fundamentalmente en sus "aspectos expresivos, ideacionales y simbólicos" (Smircich, 1983: 347). La organización de esta manera ya no sería algo existente objetiva e independientemente de las personas que la constituyen.

#### D) Ideológicamente configurado:

La cultura organizacional se configura a través e la ideología dominante del entorno, por lo tanto tiene relación con las características socioculturales del ambiente donde se encuentra la organización. De esta manera se señala que las organizaciones no son neutrales sino reflejan las ideologías del medio donde están situadas.

#### E) Dinámico:

Toda cultura tiene un carácter claramente provisional, contingente y susceptible, por tanto, de cuestionamiento, de crítica, de modificación, de transformación. La cultura es un elemento dinámico de la estructura social, y por tanto, en permanente movimiento.

#### F) De carácter ambiguo y en permanente negociación:

Desde la perspectiva de la cultura como construcción social, se puede entender que la cultura sea un texto ambiguo que necesita ser interpretado constantemente por quienes participan en ella. Al ser un elemento en permanente cambio, en constante flujo dialéctico, no se puede tener nunca claro y definitivo lo que significa cultura. La cultura se expresa fundamentalmente a través de la comunicación y la acción humana (mitos, ritos, símbolos, artefactos culturales, etc.), y la comunicación y la acción humana, por su propia naturaleza, es necesariamente polisémica, no teniendo una forma única de interpretación, sino múltiples posibilidades de reconocimiento y entendimiento. De su carácter ambiguo se deriva el que sea un elemento en permanente negociación.

#### G) Constituido por subculturas en conflicto:

La cultura organizativa está configurada por subculturas. Las subculturas son como subunidades de miembros de la organización que interactúan regularmente entre sí, identificándose como un grupo distinto dentro de la organización, que comparten un marco de problemas definidos en común y actúan sobre la base de comprensiones colectivas únicas para el grupo.

En todo grupo humano, toda cultura coexiste con otras que no comparten los presupuestos o las definiciones de la cultura oficial. Son subculturas o contraculturas relacionadas con los modos de representación basados en un patrimonio de experiencias comunes, de acciones y respuestas a los acontecimientos, que proporcionan a sus miembros una aproximación relativamente unificada de la realidad, no siempre coincidente con la cultura *oficial*.

#### H) Referente a presunciones compartidas y que se manifiesta en comportamientos y artefactos culturales.

Schein (1988) centra el término de cultura en el "nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tienen de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su entorno externo, y antes sus problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas".

#### I) Difícil de cambiar:

La cultura de un grupo, de una sociedad constituye la cristalización de formas anteriores de convivencia en ese grupo; resume sus señas de identidad y se establece como objeto de identificación para el propio grupo y frente a otros grupos distintos. Así, la cultura se transforma en modelo, un modelo reconocido como normativo y eficaz en la orientación de las conductas; de tal forma que aparece como un referente que se

impone al individuo y que, por un lado, trata de reducir las dificultades que encuentra en la elaboración de una forma de vivir, mientras que por otro, propone un código establecido de la mejor manera de proceder en cada situación. De lo anterior se desprende porque es tan difícil de cambiar, además que hay que considerar que toda cultura necesita los elementos culturales heredados, no se puede improvisar a cada paso las relaciones entre el hombre-naturaleza, como entre los hombres; aunque también es necesaria una superación continua de esas referencias y definiciones históricas, si la cultura ha de seguir viva y de responder a las nuevas condiciones en que vive la generación presente, reinterpretando en cada momento histórico la experiencia aportada por las generaciones anteriores.

Se puede concluir, por tanto, que "la cultura está constituida por presunciones compartidas (teorías en uso o esquemas coherentes, compatibles y congruentes implícitos, marcados por las ideologías sociales y los intereses de los grupos y coaliciones que forman y configuran la dinámica organizacional, que realmente orientan la conducta de los miembros de la organización y les permite percibir, concebir, sentir y juzgar las situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de esa organización) que se manifiesta en valores, compartimientos y artefactos de la organización".

#### 4.- Funciones de la cultura organizativa.

Siguiendo a Parsons (1951), Merton (1957) y Schein (1988) lo que la cultura organizativa hace en definitiva es resolver los problemas básicos de la organización respecto a:

- su supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea, y
- la integración de sus procesos internos al objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación.

Con estos elementos, supervivencia, adaptación e inteligencia, se establecen ocho funciones básicas de las organizaciones:

##### A) Función integradora-identificadora-socializadora:

Los seres humanos se construyen como personas sociales incorporando a su individualidad las pautas de pensar y actuar propias de un grupo determinado o de una sociedad. A través de la cultura se transmiten valores y la filosofía propios de un grupo humano. Es así como socializan a los nuevos miembros de la organización, transmitiéndoles a través de la cultura los patrones correctos de actuar y pensar en esa organización. La cultura propone a los miembros de la organización modelos a partir de los cuales construyen sus modos de vida. Así la cultura posee un papel integrador que socializa los comportamientos y un papel económico que sistematiza la conducta social. Así la cultura, como dice Robbins (1987) "transmite un sentido de identidad de sus miembros".

La cultura de una organización es "esencial para lograr una verdadera unidad, pues facilita la identificación de una pluralidad de sujetos con unos principios definidos" (Bañares, 1994). Al igual que la cultura organizativa es un factor de identificación, también es un factor de diferenciación, ya que define los límites, al establecer

distinciones entre una organización y otras. Esta función hace aparecer al individuo integrado en el grupo con el que se identifica, marginando a cuantos se sitúan fuera de los límites del grupo. En este sentido Koontz, O'Donnel y Wehrich (1988) afirman que la cultura:

- Genera en los miembros de la organización un sentimiento de pertenencia, de posición, de dignidad y de satisfacción.
- Preserva la personalidad de los individuos.
- Proporciona cohesión a la organización.

#### B) Función epistemológica:

“Si se entiende la cultura como una metáfora de la organización, ésta funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de dicha organización como fenómeno social (Smircich, 1983; González, 1990). Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa. “De esta forma, permite relacionar entre sí de forma operativa numerosas nociones que hasta ahora permanecieron inconexas y a las que sólo se consideraban como factores pasivos: los valores y la motivación de los agentes, la calidad de vida en el trabajo, la permanencia (identidad) y el cambio, la percepción por parte del agente de la empresa desde dentro (imagen interna) y desde fuera (imagen externa), incluso ayuda a explicar las subculturas como factor de resistencia o de conflictividad interna” (Díez Gutiérrez; Domínguez Fernández, 1996).

#### C) Función adaptativa:

Schein (1988), hablando de las funciones de la cultura en las organizaciones, nos dice que la cultura resuelve problemas básicos del grupo respecto a su supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea y respecto a la integración de sus procesos internos, al objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación. En relación con la adaptación externa al medio, explica que la función que la cultura desarrolla en una organización es lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre la misión central o *razón de ser*. Explica que en casi todas las organizaciones, esta definición compartida gira en torno a la cuestión de la supervivencia económica y el crecimiento que, a su vez, supone la entrega de un producto o servicio necesarios a los clientes. La función de la cultura, en cuanto a la adaptación externa es conseguir un consenso sobre su misión y estrategia, y además, sobre sus metas, sobre los medios para conseguirlas, sobre sus criterios para medir el desempeño del grupo en el cumplimiento de sus metas y sobre los remedios o estrategias correctoras en el caso de que no se están alcanzando las metas.

#### D) Función legitimadora:

La cultura justifica el sentido y el valor de la organización. El propósito de la cultura es proporcionar a los empleados una forma de justificar su fe en su propio valor y en el de su trabajo. La cultura al especificar los objetivos y valores hacia los que debe orientarse la organización, señala las prioridades y preferencias que orientan los actos de la organización proporcionando a los miembros de ésta una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido.

E) Función instrumental:

Esta función instrumental de la cultura es utilizada por todos los grupos como medio para conseguir sus objetivos en la organización, así como para potenciar cambios sociales considerados oportunos en un determinado momento (Infieftas, 1991).

Al utilizar la cultura como instrumento de gestión eficaz de la organización, sirve para conseguir la eficacia de ésta (Firestone y Wilson, 1985), pues permite lograr los objetivos de la organización más eficazmente, al conseguir una identificación de los miembros con éstos logrando con ello un fuerte compromiso (Peiró, 1989), contribuyendo en definitiva al éxito a largo plazo de las organizaciones. Es por lo tanto el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización.

F) Función reguladora (controladora):

La cultura como elemento integrador, ejerce un cierto control. Es una guía del comportamiento, un sistema de reglas informales que explica con detalle cómo el personal debe comportarse la mayor parte del tiempo. Esto permite aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, al indicarles cómo se hacen las cosas y lo que es importante (Robbins, 1987; Schein, 1988). Y además, en este sentido de control, permitirá a los directivos mejorar su capacidad de explicar y predecir la conducta de los miembros de la organización (Robbins, 1987). En definitiva, como dice Robbins, la cultura "es un mecanismo que controla y da sentido a todo guiando y modelando las actitudes y el comportamiento" (1987).

G) Función motivadora:

La cultura ejerce también una función motivadora sobre los miembros de la organización. Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que el yo mismo, que los intereses egoístas del individuo (Smircich, 1983; Robbins, 1987).

H) Función simbólica:

Función simbólica en cuanto que es realmente una representación de esa realidad compleja que es la vida social de un grupo. Es decir, que compendia y resume, sintetiza y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización (Alonso Amo, 1990).

### 5.- Modelo Dinámico del Funcionamiento de la Cultura Organizacional

Este modelo dinámico trata de profundizar en lo que la cultura organizacional hace, y no únicamente en lo que es. Lorenzo Delgado establece (1995) "aunque posee cierta estabilidad, la cultura es esencialmente dinámica, siendo constantemente reinterpretados los valores y creencias y renegociados sus significados en función de los acontecimientos concretos que se van presentando y a los que hay que aplicar dichos valores y creencias".

Se parte del postulado: "La cultura es aprendida" y con ello se entiende que la cultura organizacional se va desarrollando dentro de una organización a lo largo de los años. de forma continua, se va aprendiendo y está sometido a una evolución permanente tanto por las influencias internas como por las externas; no es un proceso homogéneo, ya que genera corrientes heterodoxas (subculturas) e incluso revolucionarias (contraculturas).

En este proceso se dan dos aspectos: el primero, se refiere a la cultura social externa a la organización, pero de la que forma parte, tanto ella como los miembros que la componen, y la segunda, la cultura propia de la organización. La cultura es resultado de dos procesos: uno de importación cultural desde el ambiente social de la organización, y otro de construcción desde dentro, la denominada cultura corporativa.

El desarrollo de la cultura de una organización se puede dividir en tres grandes etapas que corresponden a momentos de su evolución:

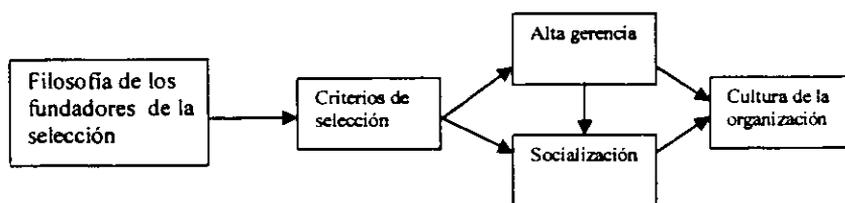
A.- La etapa de nacimiento y primeros tiempos está marcada por una cultura de la competencia y una fuerte cohesión entre el líder-fundador y el grupo que trabaja con él.

B.- La segunda etapa, es la expansión, se da cuando la organización ha alcanzado un nivel mínimo de formalización y de organización, asumiendo unos valores y creencias compartidos que la dan una caracterización cultural propia.

C.- La etapa de madurez, en la que se da ya una estabilidad que puede llevar al inmovilismo ya que la cultura tiende a defenderse del cambio, de la innovación pues ésta provoca inestabilidad, se tienden hacia comportamientos individualistas y a diferenciar categorías laborales, divisiones.

#### 6.- Origen y surgimiento de la cultura dentro de una organización.

En el cuadro número 7 se muestra cómo se forman las culturas organizacionales. (Robbins, 1987):



**Cuadro 8:** *Cómo se forman las culturas organizacionales (Robbins, 1987: 451).*

La mayoría de los autores comparten la visión de que las culturas organizacionales son creadas por los líderes y el fundador de una organización es quien le da forma personal a la cultura organizacional y luego perpetúa la cultura al encontrar seguidores que se ajustan y son socializados dentro del sistema (Schein, 1988; Kast y Rosenzweig.; Bañares, 1994).

Por todo esto se puede establecer que la fuente primaria de la cultura de una organización son sus fundadores, ya que sus valores, ideas, objetivos y personalidad – que a su vez están influidos por los valores de su propio entorno- constituyen la base a partir de la cual la organización inicia su existencia, sobrevive de las primeras dificultades y se desarrolla. El tamaño de la nueva organización en un comienzo, es propiamente pequeño, por lo que es fácil dar a conocer a sus integrantes los valores, ideas, objetivos, etc. Además, como los fundadores tienen la idea original, tienen también prejuicios sobre cómo alcanzar las metas. Así, de esta forma el origen de la cultura en una organización resulta de la interacción entre los prejuicios y suposiciones de los fundadores y lo que los primeros miembros, a quienes los fundadores contrataron, aprenden después con su propia experiencia.

#### 7.- Transmisión y mantenimiento de la cultura organizacional.

“Conforme el grupo trabaja y enfrenta conjuntamente problemas comunes, poco a poco establece suposiciones comunes acerca de sí mismo y normas de conducta. Es decir, el grupo como tal aprende a hacer frente a su problema de supervivencia externa dentro de su ambiente y a manejar e integrar sus procesos internos. La suma total de este aprendizaje, representado como una serie de premisas implícitas que se llegan a dar por sentadas, puede considerarse como la ‘cultura’ de ese grupo” (Schein, 1990).

El término ‘cultura’ se refiere a las creencias y actitudes que comparten los miembros de una organización, las cuales trabajan a nivel inconsciente y que son respuestas que han aprendido en situaciones como son la subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna. Si las soluciones ante estas situaciones fueron buenas, el grupo percibe su éxito, por tanto, los valores en los que se basaron esas decisiones pasan por un proceso de transformación hasta volverse creencias que se vuelven costumbres y las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas.

Un grupo de personas que han compartido un número considerable de experiencias importantes en la resolución de problemas tienen una visión compartida del mundo que las rodea y el lugar que ocupan en él; esta visión compartida tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente para llegar a ser dada por supuesta y llegar a operar a nivel inconsciente. “ La cultura, en este sentido, es producto de la experiencia grupal y por consiguiente algo localizable sólo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa” (Schein, 1988). Poco a poco, la organización percibe que esa forma determinada de relacionarse con el entorno, de adaptarse con éste y de funcionar internamente al integrarse, ha tenido un resultado positivo, por tanto, la va asumiendo como habitual.

Ya que se estableció la cultura, hay prácticas dentro de la organización que tienden a conservarla al dar a los integrantes una serie de experiencias similares.

## 8.- Mecanismos de transmisión de la cultura.

Para Robbins (1987), hay que diferenciar entre los mecanismos primarios y secundarios de transmisión de la cultura: los primeros son los más fuertes y los más claros, además, son los empleados frecuentemente y de forma obvia. Y los secundarios, son aquellos que para ejercerse han de ser congruentes con los mecanismos primarios: son menos poderosos, más ambiguos y más difíciles de controlar, aunque son un refuerzo poderoso.

Mecanismos primarios de implantación de la cultura:

Entre otros se podrían considerar los siguientes:

- A) Aquello que es atendido, medido y controlado por los equipos directivos o por líderes de una organización educativa, afirma la prioridad de valores y asunciones de la organización.
- B) Las reacciones del equipo directivo ante los incidentes críticos y las crisis de la organización.
- C) La planificación intencionada de las funciones por parte de los equipos, la formación y la evaluación, donde se transmiten la ideología de estos equipos.
- D) Los criterios para el reparto de reconocimiento y jerarquías, mediante los cuales se establece lo que está bien hecho y lo que es fuente de premio y recompensa.
- E) Los criterios para la selección, la promoción, la jubilación y la segregación, pues se busca que los nuevos empleados compartan en la medida de lo posible los valores de la organización, se selecciona a los que mejor funcionan en la organización de acuerdo a esos valores, y se excluye a los que rompen con las normas marcadas.

Mecanismos de articulación secundaria y reforzamiento de la cultura.

Entre otros se considerarán los siguientes:

- A) La estructura de la organización determina lo que es correcto, y como debe estructurarse la jerarquía y los controles.
- B) Los sistemas y procedimientos organizativos rutinarios y rituales que hacen que la vida en la organización sea previsible, reduciendo la ambigüedad y la ansiedad, reforzando unos determinados valores frente a otros.
- C) El diseño del espacio físico, las fachadas y los edificios transmiten mensajes sustentadores potenciales de las creencias y valores de la organización, pero sólo si se conciben para tal fin; si no pueden reflejar las presunciones de los arquitectos, los recursos con que cuenta la organización, las normas propias de la comunidad cultural u otras presunciones subculturales.
- D) Las anécdotas, leyendas, mitos y parábolas sobre los acontecimientos y personas importantes.

E) Las declaraciones formales en los Proyectos Educativos y Curriculares de la filosofía y los valores de la organización educativa: los objetivos, los valores, etc.

"Estos mecanismos provocan o ayudan a la socialización dentro de la cultura organizativa propia del centro. La socialización en la cultura organizativa consiste en aprender sus símbolos y rituales y saber interpretar el significado de los acontecimientos dentro de esa estructura" (Ritti y Kunkhouser, 1987).

Por buena que sea la selección de candidatos a la organización, los nuevos miembros no están totalmente familiarizados con la cultura de su nueva organización, lo cual puede perturbar las normas y las costumbres actuales de la organización y de sus miembros más antiguos. De ahí que la organización quiera adaptarles a su cultura a través de un proceso de adaptación denominado socialización" (Robbins, 1987).

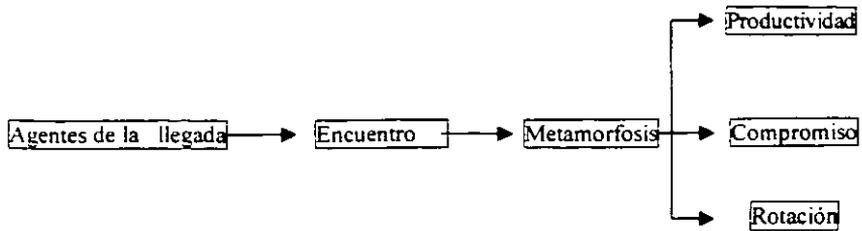
El proceso de la socialización puede dividirse en tres etapas:

A.- La primera etapa comprende todo el aprendizaje que se efectúa antes de que alguien sea contratado para la organización. Esta etapa reconoce que cada individuo trae consigo un conjunto de valores, actitudes y expectativas, las cuales abarcan tanto el trabajo como la organización.

B.- En la segunda etapa el nuevo miembro ve a la organización como es realmente desde sus propios puntos de vista, ajenos en parte a la propia organización y afronta la probabilidad de que la realidad no corresponda con sus expectativas. Si las expectativas han sido más o menos acertadas, la etapa de encuentro no hace más que reafirmar las percepciones anteriores; pero si no es así, la organización trata de someter al nuevo miembro a una socialización que los desvincule de sus suposiciones anteriores y que las sustituya con otras que la organización juzgue convenientes. Este proceso de transmisión de la cultura organizacional lo hace a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje (Robbins, 1987).

En la tercera etapa, tienen lugar los cambios relativamente permanentes; el sujeto domina las habilidades que requiere su trabajo, desempeña bien sus nuevos roles y se ajusta a los valores y normas del grupo. El nuevo miembro resuelve los problemas que se le presentan durante la etapa de encuentro, lo que significa pasar por cambios, de ahí que esta fase la llamen de metamorfosis; la metamorfosis termina junto con el proceso de socialización, una vez que el nuevo miembro se sienta cómodo en la organización y en su trabajo, es decir, ya internalizó las normas y a su grupo de trabajo, al entenderlas y aceptarlas; también se siente aceptado por sus compañeros quienes ven en él una persona digna de confianza; tienen la seguridad de que posee la competencia indispensable para realizar bien su labor, entiende el sistema (no sólo sus tareas sino también las reglas, procedimientos y prácticas informales aceptadas). Por último, sabe cómo lo evaluarán, es decir, conoce los criterios con que se medirá y se juzgará su trabajo; sabe lo que se espera de él y qué significa un 'trabajo bien hecho' (Robbins, 1987).

El cuadro número 9 nos muestra el modelo de socialización (Robbins, 1987).



**Cuadro 9:** Modelo de socialización (Robbins, 1987: 449).

#### 9.- Cambio de la cultura organizacional.

La cultura cambia y evoluciona y en ello está implícito que todos los sistemas sociales, como organizaciones, tienen una dinámica evolutiva. La evolución supone la adaptación de determinadas partes de la organización a sus propios entornos y contextos específicos y a medida que crece la organización y evoluciona, se va haciendo más compleja y se va diversificando. Pero además de este cambio natural o evolución espontánea de la cultura organizacional, hay otro tipo de cambio consciente e intencional, un cambio en el *paradigma cultural*, es decir, la cultura organizacional aparece como un logro de la organización que supone una serie de presunciones asumidas e implícitas que abarcan la visión que los miembros de la organización tienen tanto de sus relaciones externas con los distintos entornos que les rodean, como de sus relaciones internas con el resto de los miembros del grupo. Esta cultura afecta a casi todos los aspectos de la organización (sus rutinas diarias, su estrategia, sus métodos, etc.); si una organización tiene una historia compartida, esas presunciones habrán generado un esquema estructurado en el cual reflejan las presunciones básicas; este esquema o 'paradigma cultural', como lo denomina Schein (1988), constituirá el más profundo y afianzado nivel de cultura debido a que los seres humanos necesitamos orden y congruencia. Considerando que la cultura crea un entorno estable y predecible, proporciona un sentido, una identidad y un sistema de comunicación cabe preguntarse si es deseable este cambio del 'paradigma cultural'.

Otros factores que hay que tener en cuenta a la hora de planificar un cambio cultural pueden ser los siguientes:

- A) El tiempo, ya que se necesitan muchos años para lograr un cambio fundamental en la cultura de una organización.
- B) La fuerza de la cultura que se quiera cambiar: si la cultura anterior ha sostenido muy bien a los empleados durante años, se sentirán renuentes a abandonarla para aceptar otra.
- C) Costo económico elevado.
- D) Lo atractivo que ese cambio les resulte a todos los miembros de la organización: cualquier propuesta con la que todo el mundo sale ganando se acepta más fácilmente que las propuestas en donde algunos tienen que perder.

- E) Las diversas subculturas que integran la organización, y que muchas veces están en permanente conflicto ¿cuál debería cambiar?. ¿o tendrían que cambiar todas?. ¿estarían todas de acuerdo en cambiar?

En toda organización la cultura nunca es homogénea, y hay un conflicto permanente, la inestabilidad, la crisis y el cambio se está dando de hecho ya en toda organización. La cultura es un elemento dinámico (cambiante) pero de difícil cambio orientado y regulado de forma consciente e intencional.

#### 10.- Perspectivas teóricas y posiciones respecto al cambio.

Los dos enfoques básicos de estudio de la cultura organizativa (la cultura como algo que tiene la organización y la organización como cultura) tienen dos posiciones diferentes respecto al cambio:

- A) Los que consideran la cultura como una variable, entienden que el cambio no sólo es posible sino deseable y los protagonistas de tal cambio son los directivos, los gerentes. Su finalidad es lograr mayor eficacia, un mayor rendimiento y productividad, a través de un control ideológico promovido desde la dirección. Para llevarlo a cabo deben cambiar los artefactos, productos y manifestaciones culturales y, en algunos casos, los valores de la organización.
- B) Los que consideran a las organizaciones como culturas, el cambio también es posible, pero más lentamente, pues afecta todos los aspectos de la organización y a la identidad misma de ésta. El cambio visto desde esta perspectiva implica involucrar a todos los integrantes de una forma activa puesto que todos son considerados como protagonistas y la cultura es resultado de las experiencias colectivas. Weick (1983) afirma que las organizaciones no tienen culturas, son culturas y ésta es la razón por la cual la cultura organizacional es tan difícil de cambiar. La finalidad que se persigue con el cambio es la mejora, negociada y consensuada entre los implicados, del funcionamiento de la organización. El cambio se logra si se cambian las creencias básicas de la organización compartidas y asumidas por sus miembros y por lo tanto cambia la propia identidad de la organización. Desde este enfoque cambiar la cultura es cambiar la organización; el deseo de cambiar la cultura puede equivaler a la destrucción del grupo y a la creación de uno nuevo que desarrollará una nueva cultura.

Desde uno u otro enfoque hay determinados puntos que comparten la mayoría de los autores:

- a) El cambio cultural es posible, aunque para unos sea más difícil y el proceso sea más largo y menos controlable que para otros.
- b) El cambio cultural es necesario y deseable en casos críticos por necesidad de supervivencia de la propia organización, por modificaciones legales o en casos de fusiones, adquisiciones, etc., en los que las culturas enfrentadas puedan llevar al fracaso si no se acoplan.
- c) Un papel destacado lo desarrollan los líderes de la organización, que son los gerentes y directivos –perspectiva d la cultura como variable- o los líderes admitidos por los miembros de la organización, coincidan o no con los gerentes –perspectivas

de la cultura como metáfora- (Schein, 1988) o los grupos de presión que dominan y controlan el poder (perspectiva de la cultura como metáfora crítica).

- d) No todos los grupos de presión que dominan y controlan el poder (perspectiva de la cultura como metáfora crítica). No todos los componentes de la cultura organizacional son igualmente susceptibles de cambiar o de ser cambiados. No todos los componentes de la cultura desempeñan el mismo papel dentro de la configuración de la cultura: unos poseen mayor grado de centralidad-relevancia que otros. Corbett (1987) ha diferenciado así entre componentes 'sagrados' (verdaderos, incuestionables: lo que es y lo que debe ser) frente a componentes 'profanos' (la forma que hacemos las cosas aquí) de cultura. Los primeros son prácticamente inalterables porque constituyen la base de la cultura del grupo.

Se debe tener siempre en cuenta que todo cambio provoca ambivalencia e incertidumbre. Suponer que las innovaciones son acogidas por todos los miembros de la organización con entusiasmo es no entender el fondo cultural del significado y alcance de las diferencias entre las culturas.

11.- Elementos que configuran la *cultura organizativa* como factores de mejora e innovación de una organización.

Los tres elementos nucleares en torno a los que se organizan los componentes de la cultura son: creencias y presunciones, valores y artefactos culturales, siguiendo la línea de Schein (1988). A continuación se explicarán:

A) Creencias y presunciones subyacentes:

Son las que realmente pueden hacer entender las claves para el análisis y la interpretación de la cultura de una organización; son las creencias, las ideologías subyacentes que son compartidas en la organización las que orientan la conducta de los miembros y les permite percibir, concebir, sentir y juzgar las situaciones y relaciones en forma estable. Suponen un sistema interrelacionado, coherente y organizado, dan seguridad a los miembros de la organización. Explican la realidad.

B) Valores:

Los valores orientan la acción y le prestan una carga afectiva.; son una jerarquía de preferencias que permiten discernir a cada individuo o grupo lo que es bueno o malo, correcto o incorrecto, deseable o indeseable en la organización. Son el conjunto de ideales que sirven dentro de una organización como criterios de evaluación de los miembros, de sus conductas y de los objetos, organizados jerárquicamente (escala de valores). En una organización pueden existir al mismo tiempo valores relativamente opuestos o contradictorios, pero en su conjunto presentan una estructura coherente y significativa que se ha llamado *sistema de valores*.

C) Artefactos culturales:

Son todos aquellos productos culturales externos, visibles, manifestaciones observables de la cultura organizacional. Algunos de ellos son los siguientes:

- a) **Rituales:** Se pueden definir como secuencias rutinarias de actividades programadas y sistemáticas, técnicamente superfluas, pero socialmente esenciales ya que refuerzan los valores centrales de la organización, las metas, los comportamientos y las personas imprescindibles dentro de la organización, proporcionando cohesión y solidaridad colectiva, reforzando la identidad y los sentimientos de pertenencia de los miembros de la organización; son reglas establecidas para saber como realizar un acto social.
- b) **Normas-Pautas:** Son formas generalizadas y fijas de pensamiento que orientan a los individuos en cada momento y en qué medida una conducta está o no permitida en la organización, o bien, como un conjunto de suposiciones que tiene los miembros respecto a las conductas apropiadas o inadecuadas, permitidas o prohibidas que expresan los valores de una organización.
- c) **Símbolos:** Es toda imagen o figura con que materialmente o de palabra se representa un concepto moral o intelectual. Son signos arbitrariamente elegidos por los miembros de la organización y que buscan identificarla y comunicar determinados mensajes.
- d) **Mitos:** Son sucesos o personajes que se recuerdan y se cuentan en forma magnificada, embellecida, heroica, creando arquetipos que expresan los valores de la organización.
- e) **Historias:** Son narraciones de hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la organización, que fundamentan el presente, el pasado, ofreciendo explicaciones que legitiman las prácticas actuales, transmitiendo lecciones importantes respecto al éxito y la motivación en el funcionamiento de la organización.
- f) **Héroes (fundadores):** Son aquellos personajes de la organización, líderes fundadores o héroes circunstanciales, que personifican los valores de la cultura proporcionan modelos tangibles que deben ser desempeñados por los demás miembros de la organización.
- g) **Red cultural:** El conjunto de miembros de la organización que *transmiten* los valores de la misma de una manera informal como mecanismos de comunicación básicos.
- h) **Lenguaje-comunicación:** Los miembros de una organización, al adquirir las categorías del lenguaje propio de la organización, adquieren los "modos" estructurados de la propia organización, y junto con el lenguaje, las implicaciones de valores de esos modos. Si la realidad social y cultural de una organización está construida socialmente por sus componentes, el vehículo que permite construirla es el lenguaje, por lo que se tiene que explorar a fondo si se quiere entender la cultura de la organización.
- i) **Materiales:** Se define como el material empleado en la relación.

## 12.- La cultura en la universidad.

Con respecto a la cultura en la universidad, como ya se mencionó, se establece que "uno de los factores que más incide en la orientación y éxito de los planes de desarrollo integral de una universidad es su cultura institucional y la participación activa y permanente de sus miembros en el proceso" (CINDA, 1995: 123). Dicha cultura esta constituida, esencialmente, como ya se mencionó, por el conjunto de supuestos básicos, creencias, tradiciones y valores compartidos por los miembros de la comunidad, en este caso, de la comunidad universitaria.

La cultura organizacional aunque se apoya en un conjunto de supuestos comunes, al interior de una organización compleja, generalmente aparecen subculturas características de los diferentes ámbitos y áreas de acción en las que se mueve la organización: de ahí que, mientras más compleja sea y más diversificada e independientes sean sus esferas de acción, más difícil será descubrir los principios subyacentes comunes. Es aquí donde entran las universidades, ya que constituyen instituciones educativas complejas caracterizadas por el número, diversidad y calidad de sus componentes en cada grupo (de profesores, de alumnos, de directivos, de personal administrativo).

Sin embargo, como se mencionó, la cultura institucional de las universidades y la participación activa y permanente de sus miembros, es uno de los factores que más influye en la orientación y éxito de los planes de desarrollo integral. Por lo que dichas instituciones deben dar énfasis por transmitirla ya que es difícil su evaluación a través de procedimientos estandarizados como cuestionarios o tests. Deben preocuparse por "transmitir los principios básicos del comportamiento que corresponden a hábitos, que permiten al individuo identificar de un modo automático la forma *correcta* de percibir, pensar y sentir con respecto a las situaciones que le corresponde enfrentar, separando intuitivamente lo que es considerado normal de lo que es visto como anómalo, lo correcto de lo incorrecto, la realidad de la ilusión, lo verdadero de lo falso y lo aceptable de lo inaceptable".

La cultura organizacional comprende un conjunto de elementos heterogéneos; por una parte consiste en un conjunto de tradiciones que determinan formas estables del comportamiento, tales como actitudes y esperanzas compartidas, aceptación o evasión de riesgos, aliento o desaliento de conflictos constructivos, estrategias y estilos en la manera de dirigir. Por otra parte comprende elementos tan alejados de esto, como son, la forma de vestirse, de decorar las oficinas y de comportarse en reuniones sociales.

Por tanto, considerando a la universidad como una institución compleja en la que pueden formarse subculturas debe darse especial importancia en marcar en forma clara y definida las metas organizacionales, así como que los participantes consideren la satisfacción de las necesidades instituciones sobre las necesidades individuales.

I.- Origen y evolución del concepto de Dirección.

Toda organización necesita de una Dirección que se proponga alcanzar unas metas comunes a todos sus integrantes. La tarea de dirigir surge cuando varias personas comienzan una tarea en común, lo que supone que ésta no es una actividad reciente, sin embargo, es en la actualidad cuando se han desarrollado los estudios sobre este tema y cuando se le ha otorgado el reconocimiento de la importancia fundamental que tiene el Director en las organizaciones, así como que es de vital importancia el que ejerza una Dirección efectiva, aceptando que el estilo y forma que ésta adopte será definitivo para la calidad educativa de la Institución.

Los estudios de la Dirección no se han iniciado en la Escuela, sino en el campo empresarial; la Dirección escolar ha tomado otro camino separado del resto posible de direcciones organizacionales y es sólo en las últimas décadas que se está intentando aprovechar en beneficio de la educación los avances obtenidos en otros campos en lo que respecta a este ámbito.

Las organizaciones empresariales le dan mucha importancia a la formación de sus directivos, y esta importancia también se le está dando en ambientes educativos y políticos.

“Los líderes no nacen, se hacen y deben conocer métodos eficaces para:

- resolver problemas;
- tener habilidad para comunicarse;
- saber manejar técnicas para enfrentarse a conflictos” ( Gordon, 1980).

El Director comienza a ser visto como un problema cuando con la revolución industrial las pequeñas empresas familiares dejan de serlo y tienen la necesidad de involucrar a personas ajenas al grupo primario que las vio nacer; es a partir de aquí que no sólo es necesario conocer la técnica del trabajo de esa empresa para ser eficientes, sino la búsqueda de un procedimiento para que ese grupo “no familiar” desee alcanzar el objetivo que se ha propuesto la empresa.

A partir de este suceso y de las resoluciones diversas de problemas similares a los que se enfrentaron los Directivos se iniciaron estudios sobre su papel, así sociólogos, psicólogos, matemáticos, científicos de las diferentes técnicas y empresas, se iniciaron en los estudios sobre este aspecto. Estos estudios se desarrollaron a lo largo del siglo XX y comprueban que ya no basta para ser buen Director la *posición social*, o el *carisma* a los *conocimientos técnicos de lo que se dirige*.

## 2.- El liderazgo de la Dirección.

La historia del liderazgo se identifica con la propia historia del hombre, ya que la condición de líder es un fenómeno que se manifiesta en algunos individuos como consecuencia de una serie de circunstancias, tanto psicológicas como sociológicas, que se mezclan, además, con la ausencia de normas concretas.

No hay un acuerdo entre los científicos respecto a su definición conceptual, sin embargo, las investigaciones realizadas se centran en torno a una serie de puntos que pueden resumirse en los siguientes según Th. Gordon:

- de qué forma una persona se convierte en líder y cómo puede mantener su posición;
- cómo se logran seguidores;
- cómo puede el líder influir en la actividad de grupo;
- qué es lo que hace que un líder sea eficaz.

Todos estos estudios han ayudado a conocer el misterio que envuelve a estas personas que dejan de ser *del montón* para convertirse en los conductores de un grupo.

Se puede enfocar el estudio del líder desde tres ópticas:

A) Liderazgo legal: Es aquel liderazgo que da una posición determinada dentro de una organización; a esta posición se llega legalmente y otorga el poder "de derecho".

Sin embargo, no siempre va acompañada de las cualidades necesarias para que sea reconocido como auténtico conductor del grupo, es decir, el Director legal no tiene que ser el líder personal, aunque lo ideal sería que lo fuera.

B) Liderazgo personal: Históricamente el estudio más explotado en este campo es el de la personalidad del líder; los resultados de estos estudios han demostrado que no parece existir un patrón común de características personales que se repita siempre en los líderes. Harris (1980) establece "una lista parcial de atributos útiles (aunque no absolutamente requeridos) de un líder...":

- "Disposición para asumir la responsabilidad" implica éxitos y/o fracasos aunque no dependen sólo del líder, sino también del grupo y las circunstancias.
- "Capacidad para ser perceptivo" que está relacionada con la anterior y faculta al líder para intuir y valorar las posibilidades de éxito o fracaso.
- "Capacidad para ser objetivo... (para) considerar los problemas de manera racional, impersonal e imparcialmente".
- "Capacidad para establecer las prioridades adecuadas" seleccionando las opciones convenientes de entre las que no lo son, marcando así la línea a seguir.

- "Capacidad para comunicar, transmitir y recibir información" que es fundamental si se quiere considerar a los miembros del grupo como un apoyo para rectificar o continuar por el mismo camino.

C) Liderazgo funcional: Aquí la atención se centra en el grupo donde se da a conocer la capacidad de liderazgo. Es un liderazgo funcional porque los actos que se cumplen en esta función satisfacen las necesidades o expectativas del grupo; es en el grupo donde el líder puede ejercer su función y manifestarse como tal. Para que haya grupo debe haber cohesión, y muchas veces, esta cohesión nace y se mantiene debido a un líder que la sustenta.

Es este último enfoque al que se le puede dar la figura de líder, ya que encierra los elementos más aceptados comúnmente por los autores, ya que el líder supone:

"Capacidad para estimular, dinamizar y potenciar la acción del grupo, actuando en él como agente catalizador que facilita y fomenta las interrelaciones de sus miembros, crea un clima de cooperación entusiasta, lima asperezas y evita o resuelve los conflictos que surgen en el grupo y lo conduce, por la vista de la comprensión mutua a la realización de sus objetivos y al cumplimiento de sus fines" ( Rotger, 1984).

### 3.- Complejidad del liderazgo real.

Los tres enfoques que se acaban de proponer, el legal, el personal y el funcional, son artificiales, ya que la realidad es mucho más compleja. Haire, Ghiselli y Porter realizaron una investigación que establece comparaciones entre los distintos tipos de directivos, ante su grupo, para ello, seleccionaron las siguientes variables:

- El nivel de la posición dentro de la organización, es decir, el lugar que ocupa cada uno, derivado de su categoría administrativa.
- El tamaño de la empresa u organización en la que trabaja el directivo.
- La edad.

Estas tres variables corresponden a los tres enfoques de líder que se propusieron en el punto anterior: la primera variable se relaciona con el liderazgo legal, la segunda hace referencia a las relaciones que se establecen entre el líder y su grupo, y la tercera se centra en el estudio de la personalidad del líder. Esta investigación realizó un análisis de estas variables a partir de un cuestionario de actitudes que se aplicó a nivel internacional y del que se concluyó que dichas variables influyen solamente en las actitudes que pertenecen al área de la satisfacción-motivación. Entre los resultados obtenidos se encuentra el siguiente:

"La satisfacción de las necesidades es la medida en que el cumplimiento alcanzado de las mismas corresponde a las esperanzas que previamente se había depositado en ello. En el conjunto de los países en términos generales, aparecen dos necesidades como insatisfechas: la Autonomía y la Autorrealización. Sean cuales fueren las oportunidades que los negocios, en tanto que institución, ofrecen, los que entran en ellos esperan más cosas en ambos campos". (Haire, M.; Ghiselli, E.E y Porter, L.W., 1971).

Esta conclusión permite establecer que en el terreno educativo dentro de una Institución si el Director no se realiza como persona en su tarea, su eficacia profesional quedará mermada, reduciendo las posibilidades de eficiencia de la Institución.

Si la posibilidad de participar en toda empresa por parte de sus miembros, aumenta el rendimiento de éstos, y añadimos que es la *autonomía* la otra de las necesidades más insatisfechas, parece que ésta es la cuestión que influye en el bajo nivel alcanzado en ambos aspectos. También se debe mencionar otro aspecto importante que es *el crecimiento personal* de aquellos que trabajan en la organización y que se relaciona con el concepto de autorrealización.

#### 4.- El liderazgo y la delegación de funciones en la universidad.

El liderazgo y la delegación de funciones deben ser ejercidos en todos los niveles de la jerarquía administrativa para el logro de los objetivos. El liderazgo se refiere a la influencia sobre las personas para que lleven a cabo determinadas actividades; la delegación se refiere a la dirección formal para que personas específicas desarrollen actividades específicas.

Cualquier ejecutivo que se encuentre en un nivel que le permita delegar tareas, dependerá de su habilidad y de su destreza de liderazgo para hacer efectiva dicha delegación

Wright y Taylor (citados por Greenley, 1989) sugieren un esquema de análisis de las destrezas de liderazgo en una organización entres niveles, que resulta perfectamente aplicable al caso de las universidades:

- A) Liderazgo en el micronivel: En una institución de educación, el micronivel puede ser conceptualizado desde el profesor perteneciente a las mayores jerarquías académicas, hasta el jefe o director de un departamento disciplinario. En este nivel el liderazgo comprende las capacidades para reunir información, de influir sobre las personas y manejar emociones.

Las destrezas para influir en los demás, están constituidas por el conjunto de capacidades para lograr que cada miembro del grupo de trabajo logre niveles satisfactorios de desempeño personal.

“El manejo de las emociones es tal vez el aspecto más complejo en este nivel, pues por una parte, el liderazgo consiste en elevar los niveles emocionales para lograr un mayor entusiasmo y compromiso con las exigencias y, por otra, en evitar que dichos requerimientos se transformen en frustración, resentimiento o temor para enfrentar las dificultades implícitas en el logro de los objetivos”.

- B) Liderazgo en el nivel estructural: Este nivel de las estructuras formales, se puede identificar, en el caso de las universidades, con los institutos, las escuelas profesionales y, eventualmente, las facultades, y se preocupa de coordinar y articular el micronivel.

Es posible reconocer dos tipos de interacción con los encargados del micronivel: las primeras son breves y simples, requieren de relativamente poca preparación y son más bien informales, por ejemplo, la asignación de la carga docente. Las segundas, mucho más complejas y distribuidas en el tiempo, exigen una cuidadosa planificación y tienen

un carácter más formas, por ejemplo, la puesta en marcha de una reforma curricular o la definición de una política de investigación. Las instituciones de educación superior deberán requerirán del nombramiento de comisiones, la realización de jornadas, seminarios o talleres para concretar metas a largo plazo y detallar las responsabilidades individuales.

C) Liderazgo en el macronivel: Este nivel está constituido en las universidades por las máximas autoridades directivas (Presidente, Rector, Vicerrectores, etc.) y los más latos organismos colegiados (Consejo Directivo, Consejo Universitario, etc.)

Se han propuesto diversas clasificaciones del estilo de liderazgo, la sugerida por Bourgeois y Brodwin (1984: 241-264) parece ser la más adecuada en el análisis en las universidades, pues se vincula tanto a la planificación como a la puesta en marcha de las estrategias. Los autores proponen cinco modelos de liderazgo:

- a) El modelo directivo: Se caracteriza por la formulación de estrategias en el macronivel, siendo ésta transmitida hacia los niveles administrativos inferiores con las instrucciones necesarias para ponerla en marcha.
- b) El modelo del cambio organizacional: La planificación estratégica también es concebida en el macronivel pero la organización es modificada para ponerla en marcha, especialmente en lo que concierne a la estructura organizacional.
- c) El modelo colaborativo: Este enfoque incorpora a algunos de los directivos de menor nivel jerárquico a la formulación de la estrategia, con el fin de asegurar el compromiso con las decisiones estratégicas adoptadas en la puesta en marcha posterior.
- d) El modelo cultural: En este caso, además de los niveles jerárquicos más altos, también participan los niveles directivos estructurales y algunos de los miembros que se encuentran en el micronivel. De esta manera se trata de lograr un compromiso amplio con las metas fijadas, que deberá reflejarse en la puesta en marcha de las decisiones tomadas durante la fase de planificación.
- e) El modelo de crecimiento: El propósito que persigue es desarrollar una cultura participativa, en la que todos los niveles puedan tomar parte libremente en la formulación de la estrategia y su puesta en marcha, limitándose el macronivel a un papel orientador y de coordinación.

Las categorías de análisis propuestas se encuentran estructuradas en orden creciente de participación y estos estilos de liderazgo tienen diferente impacto sobre los miembros de la organización.

Estos autores señalan que en esta clasificación no se puede afirmar que determinados estilos resultan más apropiados en ciertos tipos de organización. "Si se analizan los estilos de liderazgo en las universidades latinoamericanas, puede llegarse a la conclusión que, si bien no existen en forma pura, todas tienen un estilo dominante, lo que de alguna manera también se refleja en la estructura organizacional. Además, también puede visualizarse que, en la actualidad, coexisten varios estilos descritos, los que dependen, entre otros, de la tradición de la universidad; de su *status* jurídico público o privado; de las funciones prioritarias que realizan y del tiempo de funcionamiento que llevan".

## 5.- Necesidad de la Dirección.

La necesidad de Dirección es reconocida por todos. "Una organización es un equipo humano que intenta conseguir conjuntamente unos objetivos" (Ciscar, 1986). Surge la necesidad de una persona que coordine el trabajo de los miembros de dicha organización y que incluso, mejore la calidad del rendimiento.

Se realizaron una serie de encuestas en 1965 por Groos y Herriot sobre el papel del Director en las escuelas y la conclusión a la que llegaron fue la comprobación de que el liderazgo del Director aumenta cuando éste acepta y estimula la participación de todos los miembros del grupo de maestros.

Se considera que las organizaciones humanas se forman por una serie de actos interdependientes, de manera que "llegan a ser constantes y estables gracias a las relaciones de sus unidades y no a las unidades en sí" (Katz y Kahn, 1977), así se puede decir que "las organizaciones sobreviven a las personas que las integran y el Director será necesario para motivar las conductas de los miembros de acuerdo con las expectativas de la organización" (Ciscar, 1986).

Surge entonces una cuestión sobre la necesidad del Director en las organizaciones que han alcanzado su madurez y que por inercia funciona pues los miembros nuevos adquieren la capacitación necesaria para funcionar. Katz y Kahn consideran que aunque han llegado a su madurez, las organizaciones no sobreviven sin cambios, que influyen sobre diferentes factores que a continuación se mencionarán:

- A) La imperfección del diseño organizacional. En las organizaciones siempre hay puntos débiles y al hacer una revisión en el diseño, salen a relucir estas debilidades que obligan a la organización a realizar modificaciones, que para poner en práctica, que tengan éxito y sea positivo el cambio, debe existir un grupo directivo que las ponga en práctica y las supervise.
- B) El cambio de las condiciones ambientales, que obliga a replantearse las situaciones organizacionales; por ejemplo las fluctuaciones en el mercado, cambios en la tecnología o en la cultura.
- C) La dinámica interna de la organización, que constantemente sufre desequilibrios, debido a la dinámica de los subsistemas que la conforman, y deben recuperarse.
- D) La naturaleza de la membresía humana de las organizaciones. Las organizaciones sufren continuos cambios y sus integrantes se desarrollan, se desgastan y envejecen y no se motivan ya igual, además, existe el continuo reemplazo de sus miembros.

Para completar lo anteriormente expuesto, se mencionará un texto de O.F. Otero (1974) que afirma:

"De hecho, el equipo directivo de una organización educativa —como cualquier otra organización de trabajo— debe coordinar el trabajo de un equipo humano o de varios con el fin de llevar la empresa educativa de un punto A a un punto B siendo por definición B mejor que A. Conocemos el punto A cuando analizamos la situación actual de la

Institución. Conocemos el punto B cuando fijamos un conjunto de objetivos, para esa misma Institución, a lograr en un tiempo determinado – a corto, a medio o a largo plazo-. Se pueden utilizar estilos y métodos diferentes para ir de A a B.



A la forma de que el Director conduce al logro de esas metas fijadas es a través de *sistemas* o *estilos* de Dirección.

## 6.- Sistemas y estilos de liderazgo.

Se entiende por sistema de liderazgo los distintos modos como éste se puede llevar a cabo; estos sistemas de liderazgo dan lugar a los diferentes estilos en la tarea de dirigir, la cual puede ser muy diferente y ninguno se lleva en forma pura y sin interferencias.

Así pues, se admite que hay una distinción teórica entre sistemas y estilos de Dirección, sin embargo, para el presente trabajo, se utilizarán indistintamente estos vocablos.

### 6.1.- Tipos de directores según la Universidad de Ohio.

La Universidad de Ohio, desde los años 50, realizó una serie de estudios sobre la conducta que presentan los líderes más efectivos y comprobaron que todo Director debe tener competencia en dos esferas: la "estructura" y la "consideración" que a continuación se explicarán:

La estructura hace referencia a la necesidad de que el Director delimite con claridad cuál es su papel y cuál el de los miembros del grupo; planifica de antemano las actividades a realizar, distribuye las responsabilidades de cada tarea, señala etapas, establece prioridades en los objetivos, etc. "Se refiere al establecimiento de canales bien definidos de Organización, canales de combinación y medios de lograr un trabajo bien hecho. El líder establece la estructura en la forma en que los miembros del grupo se interrelacionan con él y entre sí, de modo que cuando el grupo se enfrente con un nuevo problema, sus miembros puedan utilizar esas estructuras e interacción para facilitar la solución de ese problema. Por tanto, los miembros del grupo dependen del líder para instrucciones actuales y específicas sobre cómo dirigir cada situación cuando surge." (Basset, Crane, Walker, 1969)

"La consideración se refiere al establecimiento de un buen *rapport*, de una conducta que refleje amistad, mutua confianza, respeto y cordialidad en las relaciones entre el líder y los miembros del grupo" (Basset, Crane y Walker, 1969).

Si se combinan estos dos factores surgen cuatro tipos de conducta expresados en los cuatro cuadrantes que se muestran en el siguiente cuadro:

<p>Cuadrante I</p> <p>Estructura +</p> <p>Consideración +</p>	<p>Cuadrante II</p> <p>Estructura +</p> <p>Consideración -</p>
<p>Cuadrante III</p> <p>Estructura -</p> <p>Consideración +</p>	<p>Cuadrante IV</p> <p>Estructura +</p> <p>Consideración -</p>

**Cuadro 10:** *La Dirección según las variables Estructura y Consideración (Ciscar, 1986: 121).*

6.2.- Estilos de jefatura que se observan comúnmente entre los Directores según Basset, Crane y Walker.

A) El Director centrado en la autoridad.

Es el que desea que se cumpla lo reglamentado; no establece diálogo con los maestros, se limita a transmitir órdenes inflexibles que se apoyan en una autoridad superior a él, ya sea su jefe o simplemente el reglamento.

B) El Director centrado en sí mismo.

Las órdenes para él son inflexibles, no dialoga con los maestros, no recibe sugerencias, no hace propuestas sólo da órdenes; se diferencia del anterior porque las normas no se derivan del reglamento, sino que las elabora por sí mismo aunque se opongan a la ley.

C) El Director influenciado.

Es una persona insegura que necesita del apoyo de la persona con la que habla lo que provoca que vaya dando bandazos en las decisiones según el trato que vaya teniendo con los profesores.

D) El Director partidario del individuo.

Es bien considerado y tiene interés en el trabajo individual de los maestros... Apoya y anima la iniciativa individual, acentúa las necesidades y habilidades de todos los miembros del *staff*.

E) El Director centrado en el grupo.

“Ayuda a los maestros en su trabajo. Promueve deliberadamente la cooperación y trata de resolver los problemas con que los maestros se encuentran en el cumplimiento de sus funciones... Trata de insertar a cada maestro en la vida de la Escuela, establece procedimientos normales de protesta, de forma que los maestros como individuos o como grupo, puedan llegar a él directamente con sus problemas.

Prefiere los contactos personales a la organización burocrática. La junta de maestros se centra en problemas concretos y busca la cooperación de todos." Basset, Crane, Walker, 1969).

Si se analiza estos cuatro tipos de jefatura se concluirá que el último, el Director centrado en el grupo, es el que más se acerca a la idea de lo que es un líder, ya que el Director es un individuo capaz de dinamizar a un grupo de personas para que cooperando todos alcance un objetivo previamente establecido, para lo cual es preciso que los canales de comunicación funcionen sin trabas, que se faciliten las reuniones necesarias, que no haya impaciencias ni rechazos frontales a las aportaciones de los distintos miembros del grupo.

### 6.3.- Los tipos de directivos según Ricardi.

#### A) Autoritario-dictador.

Es el tipo de Director que se impone en su función a todos los niveles y no establece comunicación de ningún tipo con el resto de los miembros de su organización; toma sólo las decisiones que los demás han de cumplir. El control que establece es rígido e intenso. La falta de comunicación trae como consecuencia la inexistencia de relaciones de tipo personal entre el Director y el resto de los miembros de la Institución.

#### B) Democrático.

Es el tipo de Director que considera a los demás como profesionales y como personas, y esto trae como consecuencia, la participación de los miembros de la Institución en la planificación y en la ejecución. En el control no extrema su cometido y tiende a conseguir que cada quien se responsabilice de su tarea. Este tipo de Instituciones con estas características tiende a ser mucho menos conflictivo que el primero.

#### C) Paternalista.

Es una mezcla de los dos tipos de directivos anteriores, tomando del primero aspectos de fondo (control, exclusividad en las decisiones...) y del segundo de forma (acercamiento, relación).

### 6.4.- Estilos de liderazgo según Owens.

Según Owens (1979) existen cinco estilos principales de liderazgo:

#### A) Líder autoritario o autocrítico.

"Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno... Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza de control" Owens, 1979).

Actualmente este tipo de liderazgo es muy criticado, ya que es un sistema de Dirección no participativo, totalitario, dictatorial y no es aceptado por ningún tipo de sociedad

democrática. Una forma aparentemente atenuada de este tipo de liderazgo es el sistema de Dirección Consultiva en la que el Director oye los consejos y las sugerencias de los miembros de la organización pero no los considera y esto produce a veces mayor frustración que cuando se les manda sin consultar.

B) Líder que no interviene (*laissez-faire*).

El Director renuncia a ejercer autoridad y los miembros de la Institución disponen de plena libertad para actuar; aparentemente el Director puede ser muy liberal pero en el fondo existe un gran desprecio por la marcha de la organización. Los maestros en este tipo de Instituciones deben poseer una alta calificación para que no se convierta en un caos.

C) Líder democrático.

En éste se pretende que todas las decisiones sean obtenidas a partir de la discusión y participación de todos los miembros, por lo que la Dirección es el resultado del esfuerzo y personalidad de un grupo, es una labor de síntesis de varias aportaciones. Este sistema de Dirección genera en los maestros un mayor autocontrol y cada miembro del equipo directivo aumenta su campo de responsabilidad. Es el que tiene mayor número de partidarios en la actualidad.

D) Líder burocrático.

Es el que ejerce el liderazgo legal. Es el estilo más común entre los Directores escolares ya que no pueden dejar aun lado la burocracia; es una combinación entre autoridad, democracia y *laissez-faire* y forman un estilo personal de ser que determinará su impacto como líder de la Institución.

E) Líder carismático.

Este estilo es propio de los líderes que tienen un gran atractivo personal. La Institución se presenta como la obra consumada de una figura genial y su desaparición traería consigo la terminación de la obra.

#### 6.4.1. Métodos clave según Owens usados por los Directivos:

a) La fuerza.

La forma en que el Directivo puede tomar la fuerza que necesita para dirigir, puede tener varios caminos; uno de ellos puede ser el nombramiento oficial de Director, ya sea porque ganó unas oposiciones para el cargo, ya sea por designación (democrática o impuesta por la Administración); los Directores designados por la Administración se apoyan en la fuerza que les da el grupo que les nombró.

b) El paternalismo.

Es un método de fuerza sutil, manifestada exteriormente en forma de ternura, convencimiento, *chantaje* afectivo, protección, etc. "Con este término se define la actitud personal y protectora de los patronos con respecto a sus obreros" Albert, Michaud, Pichotte, 1981).

c) La negociación.

En este método se entabla un diálogo donde se establecen las aspiraciones de uno y las pretensiones del otro; supone un dar y tomar para llegar a un acuerdo, a una negociación que deje satisfechos a todos.

d) Recursos mutuos.

En este método todos aspiran los mismos objetivos, tanto el líder como los administrados, así que no se impone nada por la fuerza.

6.5.- Tipos de acción directiva según Gómez Dacal.

Gómez Dacal (1980) señala que "...tomando como indicadores de la acción directiva":

- A) el grado de diferencia funcional del directivo;
- B) el grado de participación de los dirigidos en la Dirección;
- C) la dirección del directivo a la actividad y persona de los dirigidos.

Gómez Dacal considera cuatro tipos de acción directiva.

1. Autocrático: Diferencia funcional: máxima Participación: mínima Consideración: mínima	2. Democrático Diferencia funcional: mínima Participación: máxima Consideración: máxima
3. <i>Laissez-faire</i> Diferencia funcional: nula Participación: no reglada Consideración: no manifiesta	4. Equilibrado Diferencia funcional: en función de la situación Participación: en función de la situación Consideración: máxima

**Cuadro 11:** *Tipos de Directores según Gómez Dacal. (Ciscar, 1986: 127).*

El liderazgo equilibrado, según Gómez Dacal, es aquel en el que se ejerce el sistema democrático en toda su plenitud, aunque teniendo en cuenta la realidad concreta en la que se realiza.

## 6.6.- Sistemas de Dirección según Lickert.

Este autor ha realizado desde 1947 en la Universidad de Michigan una serie de investigaciones en torno al Director ideal y en general estudia los distintos sistemas de Dirección tomando como criterios básicos para estos trabajos los siguientes puntos sobre los que se apoya la Dirección:

- A) control sobre los dirigidos;
- B) grado de participación de los mismos en la Dirección;
- C) actitudes del grupo humano ante los anteriores puntos;
- D) grado de responsabilidad de los dirigidos.

Este autor trabaja en organizaciones empresariales, pero los resultados pueden utilizarse en las Escuelas, y en este sentido dice: "Los procedimientos específicos de aplicación podrán variar de acuerdo con la entidad de que se trate, pero la teoría básica admite una aplicación enteramente generalizada" (Lickert, 1965).

Este autor propone cuatro tipos de Directores que denomina por medio de números:

- Sistema 1: "...corresponde a una organización muy estructurada, con objetivos fijados al más alto nivel, sin participación; concreta también al más alto nivel de la toma de decisiones.

- El sistema 2 es también autoritario. Se distingue del primero en que se procura una cierta cordialidad en las relaciones, pero se prescinde igualmente de la participación. En ambos sistemas hay más preocupación por el control que por la motivación."

- "El sistema 3 es un sistema-puente entre el autoritarismo y la participación. Hay confianza, pero no completa. Los directivos supervisan todas las decisiones antes de llevar a la práctica lo decidido. No siempre se acepta la información descendente. Normalmente consulta a los colaboradores antes de decidir sobre algo importante, pero no participa en la toma de decisiones."

- "El sistema 4 se caracteriza por un estilo de dirigir que asegura la confianza y la libertad de elección; por un sentido de responsabilidad —a todos los niveles de la organización— en alcanzar los objetivos fijados; por unos cauces de comunicación abiertos en ambas direcciones; por una gran interacción entre personas y entre grupos."

Se considera que el sistema 4 es el mejor aunque hay que reconocer la dificultad de ponerlo en práctica de primera intención en una Institución, ya que necesita una preparación adecuada de los integrantes para poder participar, ser responsables y tener autocontrol.

## 6.7.- Sistemas de Dirección según Gelinier.

Octave Gelinier al tratar los sistemas de Dirección presenta un cuadro que representa gráficamente la dirección efectiva, llegando a este punto combinando cuatro elementos, dos en la ordenada: la programación o planificación y la improvisación como formas de actuar profesionalmente el Director, y dos en la coordenada: el autoritarismo y la participación. Estos dos pares de conceptos representan los extremos de dos continuos; los diferentes tipos de Dirección surgen de combinar estos cuatro elementos como un sistema de coordenadas cartesianas:

- A) Improvisación y autoritarismo, combinados resultan un tipo de Dirección al que Gelinier llama hombre-orquesta, él es el comité supremo, dirige por golpes más o menos geniales de intuición. Un caso excepcional de este tipo puede ser el Director carismático.
- B) Improvisación-participación que origina una Dirección en la que todos participan, todos aportan, pero no observan planificaciones de cara al futuro que luego se llevan a cabo, se pasan el tiempo empezando de nuevo y muchas veces con miembros distintos de la organización educativa.
- C) Autoritarismo- planificación, lo que se llama Dirección por objetivos. No se tienen en cuenta las relaciones humanas, los miembros de esas organizaciones tendrían que poner en práctica lo decidido por el sistema, que de una manera muy precisa habría planificado las metas a conseguir.
- D) Planificación-participación. La combinación de estos dos factores es óptima para el funcionamiento de las organizaciones. Se da aquí la Dirección participativa por objetivos, que es la mejor forma que puede adoptar la Dirección y sería ideal hacer que las Instituciones fueran acercándose a este sistema.

A continuación se presenta un cuadro que plantea en forma clara y resumida los diferentes Sistemas de Dirección, mencionando aspectos como los tipos y formas y que adoptan, su concepto de hombre, sus medios y resultados.

	Teorías organizativas	Situaciones de base	Tipos de Directores (según autores)	Consecuencia
Inexistente	Clásica	<b>A</b> La Organización basada en la estructura	<b>Basset:</b> Director centrado en la autoridad. <b>Gómez Dacal:</b> Director autoritario. <b>Ricardi:</b> Director autoritario-dictador. Director paternalista (en la medida que persigue imponerse). <b>Universidad de Ohio:</b> Estructura + Consideración - <b>Lickert:</b> Sistemas 1 y 2. <b>Álvarez Fernández:</b> Estilo ejecutivo.	No interesa el hombre sino el control técnico.
Con formas viciadas (erróneas) de participación.	No han surgido teorías organizativas de este enfoque.	<b>B</b> Organización anárquica	<b>Basset:</b> Director centrado en sí mismo. <b>Universidad de Ohio:</b> Estructura - Consideración - <b>Basset:</b> Director influenciable. <b>Gómez Dacal:</b> Director <i>laissez-faire</i> <b>Universidad de Ohio:</b> Estructura - Consideración + <b>Basset:</b> Director partidario del individuo. Director centrado en el grupo. <b>Álvarez Fernández:</b> Estilo administrativo.	No interesan las personas ni tampoco la estructura.

Participación potenciada	Moderna (enfoque sistemático)	<b>C</b> La Organización como un sistema abierto, compuesto por elementos: personales y técnicos.	<b>Gómez Dacal:</b> Director democrático. Director equilibrado. <b>Ricardi:</b> Director democrático. <b>Universidad de Ohio:</b> Estructura + Consideración + <b>Basset:</b> Director partidario del individuo. Director centrado en el grupo. <b>Lickert:</b> Sistema 4. <b>Álvarez Fernández:</b> Estilo integrador e innovador.	El hombre es protagonista en el trabajo que desempeña.
Con participación insuficiente (basada en la motivación)	Basada en las relaciones humanas.	<b>D</b> La Organización se basa en una consideración más aparente que real del hombre y no desecha la estructuración.	<b>Basset:</b> Director partidario del individuo. Director centrado en el grupo. <b>Lickert:</b> Sistema 3.	El hombre estará más o menos realizado según el grado de inmadurez que tenga.

**Cuadro 12:** *Entramado que da lugar, en las organizaciones, el grado que adoptan (Ciscar, 1986: 133).*

### 7.- Definición del perfil y estilo de dirección.

En la literatura sobre organización escolar es frecuente encontrarse con una terminología diversa y sinónima aplicada al concepto de dirección. Para este estudio nos vamos a centrar en los términos de **dirección** y **liderazgo**, ya que se considera, según Bonnet, Dupont, Huget y Álvarez (1989), que el concepto de dirección lleva implícito el ejercicio de algún tipo de liderazgo. "La dirección es la función que consiste en fijar objetivos, coordinar y guiar una institución educativa" (Santos Guerra, 1997).

Sin embargo, es necesario aclarar que existen diferencias significativas entre los dos términos y aunque se complementan, deben tomarse en cuenta:

#### A.- Dirección:

El director es aquella persona que tiene subordinados a los que puede asignarles tareas a realizar, obteniendo así resultados. La acción directiva debe de establecer objetivos, planificar la acción de los demás, organizar y distribuir los recursos disponibles (personal, material y tiempo) para conseguir los objetivos y modificar los planes si fuera necesario para mejorar. El director dirige a sus subordinados mediante la autoridad.

#### B.- Liderazgo:

El liderazgo es la capacidad para influir sobre los demás, para que se comprometan con los valores en los que ellos mismos creen. El líder conduce a sus seguidores influyéndoles.

Se puede hablar de perfil y estilo. Al referimos al perfil se hace referencia al director, es decir, a la forma de ejercer la autoridad sobre los subordinados. El estilo hacer referencia al liderazgo, es decir, a la manera de influir sobre los demás. "Liderazgo es la influencia que ejerce en las personas (los seguidores) la personalidad carismática de un individuo" (Santos Guerra, 1997).

#### 8.- Estilos de liderazgo de Burns (1986) y Duke (1987).

Estos autores proponen tres tipos de liderazgo:

A.- Liderazgo transaccional: utilizado por la persona que centra todo su poder o capacidad de influencia en el intercambio de unos valores por otros.

B.- Liderazgo transformacional: utilizado por la persona que intenta motivar a sus seguidores para que se comprometan a ayudar a aquellos que lo necesitan, para conseguir un fin común tanto para él como para sus seguidores.

C.- Liderazgo instruccional o pedagógico: utilizado por la persona que parte del principio de la colaboración que implica tomar decisiones en común, resolver problemas entre todos y planificar la actividad en función de sus objetivos.

#### 9.- Variables que definen los estilos de liderazgo según Weinert (1985).

Este autor plantea un conjunto de variables que nos pueden servir para sistematizar los estilos directivos. Estas variables son las siguientes:

A.- Tipo de Trabajo. Esta variable hace referencia a las diferentes tareas que se llevan a cabo en las organizaciones para conseguir los objetivos.

B.- Organigrama. Se refiere al lugar que ocupa la dirección en la organización general de la Institución.

C.- Clima. Se considera la manera en que se desenvuelven las relaciones personales entre los miembros de la organización y las capacidades y habilidades de tipo psicosocial que debe desarrollar cada estilo de dirección.

D.- Dimensión del grupo. La interacción del director con el grupo dependiendo del tamaño de éste, marca características diferenciales respecto al clima, las relaciones personales, los tipos de conflicto, las formas en que se ejerce el control, etc.

E.- Homogeneidad del grupo. Afinidad respecto al sexo, edad, cultura, entendida como estabilidad de la institución e identificación con los objetivos. Se suele asociar a formas de dirección estables que originan a su vez estilos definidos de liderazgo.

F.- Tipo de estructura y poder. Hacen referencia a las relaciones jerárquicas, al poder e influencia que se ejerce desde cada uno de los niveles del organigrama.

G.- La personalidad del propio director. Sus características personales, su propio temperamento y su visión de la vida.

#### 10.- El estilo de dirección.

A continuación se exponen los principales estilos de dirección propuestos por Manuel Álvarez Fernández:

##### A.- El liderazgo situacional.

Este modelo propuesto por Hersey y Blanchard (1986), indica que el líder idóneo sería aquel que tuviera la sensibilidad y la capacidad para interpretar las situaciones cambiantes que le ofrece el grupo y la suficiente versatilidad para adaptarse a las distintas realidades grupales que le ha tocado conducir (Álvarez, 1988). Consideran al grupo humano como un ser vivo que crece y, en su desarrollo, pasa por fases que son el resultado de la combinación de dos variables que definen como *competencia e interés*. Se entiende por *competencia* el conjunto de conocimientos adquiridos mediante la instrucción, el entrenamiento y la experiencia que un miembro de un grupo de trabajo es capaz de poner en práctica. Se define el *interés* como una combinación de seguridad y motivación; la seguridad se refiere a la autonomía en el trabajo, a la motivación y al entusiasmo que la persona pone en su trabajo.

Para cada nivel de desarrollo o cada subgrupo definido por la combinación de las dos variables exige un estilo adecuado de dirección. Para estos autores el estilo idóneo de dirección es el que es capaz de adecuarse a cada una de las situaciones que presentan los distintos subgrupos.

En resumen, las actitudes que modelan el estudio de dirección en función de las distintas situaciones del grupo, son las siguientes:

Estilo 1. Hace referencia a impartir órdenes específicas, estructurar el grupo y supervisar de cerca el cumplimiento de las tareas de los miembros que demuestran poca competencia y mucho interés.

Estilo 2. El líder manda y controla el cumplimiento de las tareas, pero además explica sus decisiones, pide sugerencias y opiniones y fomenta los progresos del grupo que manifiesta alguna competencia y poco interés.

Estilo 3. Aportar. El líder facilita y apoya los esfuerzos de los subordinados en orden al cumplimiento de las tareas y comparte con aquellos que demuestran mucha competencia y variable interés, la responsabilidad en la toma de decisiones.

Estilo 4. Delegar. El líder pone en manos de los subordinados de mucha competencia y mucho interés la responsabilidad de la toma de decisiones y la resolución de los problemas.

#### B.- Estilo de liderazgo compartido.

Este modelo propuesto por Les Metcalfe & Sue Richards (1987) definen que la función de dirigir consiste en actuar un sistema de dos binomios: *procedimiento-resultado*, *estabilidad-cambio*, y en cuatro ámbitos de intervención que se describen a continuación:

a.- **Ámbito de gestión administrativa.** La importancia de un eficiente funcionamiento administrativo se justifica por la creciente complejidad de los modelos de organización pública centralizados, como es la escuela. Una de las variables de eficiencia es la correcta atención administrativa.

b.- **Ámbito de organización ejecutiva.** Se refiere a la consecución de las metas que puedan satisfacer a los agentes de la escuela y a la correcta y eficaz adecuación entre los recursos y objetivos que definen la productividad de una organización.

c.- **Ámbito de interacción.** Hace referencia a la necesidad de cuidar el clima de la organización, de crear un espíritu de colaboración y de trabajo en equipo, de crear espacios y ambiente para tomar decisiones en conjunto y así, generar la satisfacción por el logro de a través de la integración del grupo y de la identificación de objetivos de la institución.

d.- **Ámbito de innovación.** Se refiere a la necesidad de asumir el cambio como una premisa de futuro para la organización, y a la implementación de proyectos de investigación y de experimentación de tecnologías específicas de educación. (Glatter, 1990).

De la combinación de estos binomios se impone un estilo compartido por perfiles distintos y específicos que constituyen un equipo de dirección y que participan en un proyecto común orientado cada uno hacia un ámbito específico de actuación y responsabilidad. En el cuadro número 12, propuesto por Metcalfe y Richards, se muestra la combinación de los binomios *procedimiento-resultado*, *estabilidad-cambio*.

## ESTABILIDAD

<b>P R O C E D</b>	<b>ADMINISTRADOR</b>  Orientado hacia los procesos burocráticos	<b>EJECUTIVO</b>  Orientado hacia la eficacia y los resultados	<b>R E S U L T</b>
<b>I M I E N T O</b>	<b>INTEGRADOR</b>  Orientado hacia la animación y motivación	<b>EMPRENDEDOR</b>  Orientado hacia la innovación y el cambio	<b>A D O</b>

## CAMBIO

**Cuadro 13:** *Binomios Procedimiento-Resultado, Estabilidad-Cambio. Propuestos por Metcalfe y Richards (1987) (Alvarez, 1996: 326).*

Un estilo interactivo, debe ser entendido como el de un equipo dinámico que se adapta a situaciones diversas y cambiantes de una organización poderosamente influida por un contexto que exige resultados. El estilo dinámico presentará cuatro perfiles:

- Estilo productivo, perfil ejecutivo, dirige su acción hacia el *logro* y la *tarea*, centrado en los resultados y en la estabilidad de la organización.
- Estilo burocrático, perfil administrador, dirige sus esfuerzos hacia la creación de sistemas, centrados en los procedimientos administrativos y en la estabilidad del sistema.
- Estilo innovador, perfil creativo, preocupado por la experimentación de nuevos proyectos, asume el riesgo que supone el cambio y se centra en los resultados y en el cambio.
- Estilo integrador, perfil interactivo, impulsa la creación del buen clima para las relaciones humanas y para la identificación con los objetivos de la institución, centrado en los procedimientos y en el cambio.

### 11.- La evaluación de Instituciones.

Se debe considerar que una Institución Educativa es la realización simultánea de programas destinados a la mejora de los educandos; para lograr una optimización, la Institución Educativa debe coordinar programas y profesores adecuadamente, y como consecuencia, es necesaria una evaluación para corroborar el óptimo funcionamiento de dicha coordinación, y por tanto, de la eficacia de la Institución Educativa.

José María Ruiz (1998) propone dos tipos de evaluación, una interna y otra externa:

## A) Evaluación Interna.

La evaluación interna se refiere a la autoevaluación, la cual tiene su base en preguntas que los propios participantes de las Instituciones Educativas se hacen: ¿Hay coherencia entre lo que hacemos y lo que nos proponemos? ¿Se está consiguiendo lo que proponíamos? ¿Por qué?

El problema de este tipo de evaluación es que el participante no concibe el trabajo colectivo en Las Instituciones Educativas centra en su trabajo propio del aula y en su relación con el alumno, así como en la evaluación que respecta a éste.

Otra situación respecto a este tipo de evaluación, es que los miembros de la Institución Educativa capacitados para llevar a cabo la autoevaluación no disponen del tiempo necesario par realizar esta tarea. También se debe tener cuidado con la familiaridad y cercanía, de los agentes que van a llevarla a cabo ya que por un lado facilita el análisis de los procesos/situaciones, pero por otro lado, puede llegar a convertirse en una justificación de lo que se está haciendo, cómo lo están haciendo, y por qué lo están haciendo.

### a) Principales variables para la evaluación interna de las Instituciones Educativas.

La evaluación de las Instituciones Educativas puede organizarse en torno a siete grandes macrovariables: el Proyecto Educativo, la organización, el clima escolar, los medios o recursos, la Comunidad Educativa, el contexto en el que el Centro se ubica y el profesorado.

A continuación se explica cada una de estas macrovariables:

- El contexto o ambiente como marco para la evaluación.

Es importante tener como referencia el contexto en que la Institución se encuentra ubicada, ya que éste, a parte de ser una fuente de demandas y una oferta de posibilidades, es el marco natural de inserción del alumnado y el ambiente que completa la acción que la familia y centro asumen con mayor responsabilidad.

- El Proyecto Educativo.

La Institución Educativa es una organización al servicio de un proyecto común, por lo que aquí se deben tratar aspectos como el análisis de las tres grandes dimensiones de calidad: totalidad, integralidad y adecuación, así como el modo de formalizar el proyecto, el grado de apoyo y el efectivo compromiso que otorga la comunidad.

- La organización.

La Institución como unidad es la óptima combinación de los elementos personales, materiales y funcionales, al servicio de las metas educativas. La organización es la forma de articular esa combinación de elementos.

Se considera que la dimensión del liderazgo aparece como una variable de eficacia escolar en función de su aportación a la organización, la unidad y la coordinación de esfuerzos al servicio de un proyecto unitario y común.

- El medio o clima escolar.

Esta variable debe ser analizada por ser un medio facilitado/obstaculizado de los resultados ya que contribuye directamente con los logros del Centro. Deben considerarse aspectos fundamentales como lo son las relaciones humanas de los integrantes.

- Los medios: espacios y recursos.

Es un aspecto importante el contar con los espacios y recursos mínimos, la asignación de unos y otros de acuerdo con criterios preespecificados y el logro de la adecuada coordinación para evitar fricciones y enfrentamientos.

- La Comunidad Educativa.

La participación de todos los componentes de la Comunidad Educativa potencia la eficacia, es decir, la participación de los miembros en actividades sociales, apertura del centro a la comunidad ofreciendo sus instalaciones y organizando actividades, invitando a sus miembros a que aporten sus conocimientos en beneficio de todos, son puntos a analizar en este punto.

- Papel central del Profesorado.

Merece una atención especial, ya que finalmente es quien hace realidad la mayoría de los aspectos considerados en las variables mencionadas, ya que está involucrado directamente con el logro del clima escolar, el ejercicio de la docencia, el estímulo y la motivación de los alumnos, la planificación de la enseñanza, la actuación como mediador en los procesos de aprendizaje, y orientar su sistema evaluativo a la mejora de sus alumnos y la suya propia...

#### b) Estrategias para la evaluación interna de Instituciones Educativas.

La Institución Escolar debe considerarse como la unidad funcional de planificación, acción, evaluación y cambio educativo.

El Equipo Directivo, como dinamizador de la vida de la Institución, debe impulsar una reflexión permanente y compartida sobre la acción educativa que se realiza en éste.

Esta reflexión compartida debe de ser ( Santos Guerra, 1993):

- Un diálogo.
- Un encuentro.
- Una comprobación.
- Un diagnóstico
- Un intercambio.

- Una ayuda.

La evaluación interna es importante porque:

- Permite reflexionar sobre lo que se hace.
- Facilita la coordinación.
- Ayuda a comprender lo que sucede.
- Impulsa el diálogo y la participación.
- Permite tomar decisiones racionales - Impide los solapamientos.
- Ayuda a incidir sobre lo que se considera sustancial.
- Ayuda a intensificar el esfuerzo en lo esencial.
- Permite aprender nuevas cosas.
- Hace generar coherencia en el equipo docente.
- Se convierte en un ejemplo para los alumnos.
- Ayuda al perfeccionamiento del profesorado.

La evaluación interna nace de la iniciativa de la Institución, se realiza por los mismos profesionales que ejercen la enseñanza y tiene por objeto comprender y mejorar la práctica educativa.

El Equipo Directivo debe procurar que la respuesta permita llegar a una comprensión profunda de la realidad; la consistencia de la respuesta tiene una secuencia que da garantía de rigor: recoger datos de forma precisa y prolongada, lo que se logra tomando en cuenta lo siguientes puntos:

- Usar diversidad de métodos de exploración.
- Usar métodos sensibles a la complejidad de los fenómenos evaluados.
- Usar métodos adaptados a las situaciones que se exploran.
- Usar métodos de manera intensiva.
- Someter los datos a la interpretación y el análisis.
- Discutir los datos en forma abierta.
- Poner por escrito la reflexión.
- Tomar decisiones racionales para mejorar la acción.
- Publicar para someter la reflexión a debate público.
- Tomar métodos adecuados, para la exploración, lo que significa que se debe observar estructurando lo que se va observar. En una Institución hay muchas situaciones, comportamientos y objetos que se pueden observar, como por ejemplo, la dinámica del aula, la vida de los patios, comportamiento en la sala de profesores, etc.

Se debe aclarar, que la observación no sólo consiste en mirar, sino en buscar; además, se deben registrar las observaciones por medio de grabaciones en casete y video, registro manual, toma de fotografías.

#### c) Estrategias para actuar en la evaluación interna.

Hay dos tipos de estrategias para realizar en la evaluación, y es el equipo directivo, que conoce el contexto y a todos los involucrados, el que debe proponer alguna de las

siguientes evaluaciones, aclarando que el equipo directivo es el que la impulsa, la estimula, la coordina y no el que la realiza.

Estos dos tipos de estrategia son:

- De carácter parcial.
  - Dedicar monográficamente una sesión del Claustro de profesores para hacer el análisis de alguna parte del funcionamiento del Centro.
  - Solicitar de los alumnos, por escrito, un informe sobre la marcha del Centro.
  - Nombrar una comisión para que realice algún estudio sobre la vida del Centro.
  - Realizar algunas preguntas a los padres sobre el funcionamiento del Centro.
  - Analizar de forma rigurosa alguna situación conflictiva del Centro.
  - Aplicar el mismo cuestionario a todos los estamentos para estudiar los contrastes de opinión.
  - Proponer a un Seminario o Departamento que haga un informe sobre su actividad.
  - Proponer la realización de diarios, tanto a los profesores como a los alumnos.
  - Hacer un estudio sobre alguno de los aspectos de la vida del Centro que tenga interés para los profesionales.
  - Evaluar una sesión del Consejo Escolar en su desarrollo completo.
  - Hacer un estudio de la utilización del espacio escolar.
  - Realizar lecturas sobre la valoración del funcionamiento de los Centros.
  - Filmar una sesión de evaluación, para posterior análisis por el grupo de profesores implicados y por otros compañeros.
  - Obtener una serie de fotografías sobre el espacio escolar para su análisis.
- De carácter global.

Para este tipo de estrategia es necesario contar con el apoyo mayoritario de los profesionales del centro, ya que un proceso largo, laborioso y complejo.

Las fases que el Equipo Directivo en la evaluación global de la Institución podría seguir (Santos Guerra, 1993):

- Negociación de la propuesta con el Claustro de profesores (por escrito, tratando la naturaleza, bases, métodos, implicaciones, duración y requisitos fundamentales de la evaluación).

- Negociación con el Consejo Escolar.
- Planificación de la evaluación.
- Exploración a través de diversos métodos.
- Elaboración del informe.
- Negociación del informe.
- Toma de decisiones.

#### B) La evaluación externa.

La evaluación externa surge como necesidad de complementación ante la posible justificación que se puede buscar a partir de los resultados de la autoevaluación. Esto implica una postura positiva y abierta por parte de la Institución.

La iniciativa de la evaluación externa puede venir del propio centro o de la Administración del poder, de la Inspección. Y he aquí el principal problema en este tipo de evaluación, ya que el evaluador será rechazado, puesto que viene del lado de la Administración.

##### a) Principales variables para la evaluación externa.

- La participación en el proceso y con posterioridad a la evaluación. De esta manera se eliminarán sesgos por una (Institución) u otra parte (Administración).
- La fuerza del equipo evaluador, para poder negociar con la Administración/poder y la Institución de una manera justa.
- Presentación clara y concreta de la técnica evaluadora, haciendo así más difícil el abuso de poder (por cualquiera de las dos partes).
- No diferenciar conocimiento científico de conocimiento vulgar, dando su importancia a cada tipo de conocimiento y para qué se utiliza.
- Entendiendo el evaluarlo como el enlace entre el/los patrocinador/es y los participantes, este debe estar preparado para manejar distintas presiones:
- Condicionamientos para que ofrezca información sesgada.
- La información facilitado por el evaluador se utiliza de forma partidista (las verdades a medias se convierten en mentiras).
- Se pierde la información en momentos inoportunos.
- Se pretende guiar la evaluación para llegar sólo a los lugares a los que se desea.

b) Estrategias para la evaluación externa de las Instituciones.

- El éxito de una evaluación de este tipo depende de la negociación del proceso a llevar a cabo, por ellos las estrategias se centra en dejar muy claras las acciones que se proponen realizar los investigadores y que deben ser aceptadas por los miembros de la institución, ya que ellos están implicados en el proceso evaluativo y, además, deben aceptar los resultados.
- Se debe conseguir que el Equipo Directivo la Institución vigile el cumplimiento de los requisitos aceptados en la negociación previa a la puesta en marcha de la evaluación.
- Debe conseguirse una autorización de los implicados, y acordar con ellos cómo y hasta qué información se va poder llegar, toda de interés para el objeto de la evaluación.
- El equipo de evaluación deberá asegurar la no infiltración de información irrelevante para que la evaluación, a la que ha tenido acceso por su condición privilegiada pueda ser usada por agentes externos para otras acciones.
- Se asegura la confidencialidad de los datos y el anonimato de los informantes.
- El equipo evaluador garantiza la no publicación del informe si los integrantes de la Comunidad Educativa no están de acuerdo con él.
- Se debe garantizar la incorporación al informe de las posibles discrepancias de algunos agentes del centro.
- Se debe redactar un documento de negociación que recoja todos estos acuerdos, teniendo en cuenta que puede ser modificado, pero por acuerdo de todos los implicados.

12.- Descripción del tipo de Evaluación que se realizará en la presente investigación.

La evaluación que se llevará a cabo en el presente trabajo será tanto interna como externa.

Será evaluación interna ya que son los miembros que forman la Facultad de Pedagogía los iniciadores de esta investigación como una autoevaluación, al tener la inquietud de conocer si lo que están haciendo tiene coherencia con lo que perciben tanto el profesorado como los alumnos.

Será una evaluación externa, desde el punto de vista que un observador no perteneciente a la Facultad, realizará la evaluación interna de la percepción que tienen los alumnos y profesores de dicha Facultad, llevando a cabo la investigación y en base a los resultados se determinará si hay o no coherencia entre lo que hacen y lo que se proponen, entre lo que tratan de exteriorizar como Facultad y lo que se percibe de ésta.

## Capítulo IV: La investigación en organización escolar y diseño de la investigación.

### 1.- La investigación en las organizaciones como estrategia de cambio.

El conocimiento que surge de la investigación que realizan los que participan en las organizaciones es un medio de transformar las escuelas ya que buscan comprender y entender el significado de lo que sucede y alcanzar así un cambio significativo. Lo que importa es obtener un conocimiento transformador de la práctica que sólo se logrará si se tiene una actitud crítica hacia el funcionamiento cotidiano de las organizaciones, si se desarrollan destrezas indagadoras y se logra enlazar la teoría con la práctica. Se requiere, por tanto, profundizar para llegar a lo oculto, lo que no se ve pero está ahí y es esto lo que puede ser captado y entendido a través de la investigación de organizaciones.

#### 1.1.- La presencia del paradigma positivista.

Desde la perspectiva positivista el mundo se presenta objetivamente, como un conjunto de hechos estructurados según leyes que funcionan independientemente de las personas que actúan y que investigan.

La investigación positivista en educación se configura asumiendo, al menos, cinco supuestos básicos, según Popkewitz (1988):

A) La teoría desde la que se concibe y planifica la investigación ha de ser universal, no vinculada a un contexto ni dependiente de circunstancias concretas; la mejor teoría es la que establece un sistema de reglas y enunciados de inferencia con los que es posible describir y predecir los acontecimientos educativos, las leyes generales permiten llegar a deducciones aplicables a cualquier circunstancia.

B) Se da por supuesto que la ciencia y la investigación son actividades en las que no se involucran las emociones, las expectativas y los valores e incluso son considerados como obstáculos para la pureza del conocimiento, que ha de ser aséptico.

C) Se considera que el mundo social y, por consiguiente, el educativo, está constituido por un sistema de variables aislables y controlables, las cuales se consideran elementos diferenciados, claramente distintos y analíticamente separables por lo que se pueden estudiar independientemente, es posible hasta conocer la influencia que tienen unas en otras. La tarea de aislar y de controlar las variables está en la base de los diseños experimentales; la búsqueda de causas que explican los fenómenos es uno de los ejes de investigación; la comprobación de los procesos del tipo *Si ocurre A, entonces se produce B* son el núcleo de la investigación positivista.

D) El conocimiento formal exige aclarar y precisar cuáles son las variables antes de comenzar la investigación, ya que al establecer la hipótesis inicial y establecer las variables dependientes e independientes pueden entonces ser controladas, y así, comprobar si se verifica la correlación o la causalidad. Este control lleva a incidir sobre la realidad y cambiarla a través de la manipulación de variables.

E) La búsqueda de un conocimiento formal es posible gracias a las matemáticas y, concretamente, a la estadística como uno de los principales recursos. La teoría puede ser elaborada gracias al rigor de los lenguajes formalizados y los diseños de carácter experimental y el tratamiento estadístico de los datos; la cuantificación está considerada como la estrategia más precisa de elaboración de la teoría. Sólo a través de la precisión de las mediciones y del lenguaje formal en que se expresa se pueden eliminar las ambigüedades y las contradicciones.

“Este tipo de concepción ha sido la dominante durante muchos años en el campo de la educación y, concretamente, en el de la organización. Esta concepción positivista de la investigación está controlada por intereses cognitivos y pragmáticos de carácter técnico y, por consiguiente, ha sido utilizada para acumular información de naturaleza empírica, organizarla racionalmente y extraer reglas técnicas con el fin de incrementar el control sobre las prácticas. El interés técnico es consecuencia lógica del valor predictivo de las teorías científicas. Esta concepción lleva aparejada la separación de la investigadores y de prácticos, la segregación de hechos y de valores y, en definitiva, la dicotomía entre la teoría y la práctica” ( Santos Guerra, 1997).

### 1.2.- La perspectiva naturalista.

Frente a esta perspectiva se está imponiendo en el ámbito de la organización otro modelo de investigación que parte de supuestos diferentes, que cuenta con la perspectiva del participante, que concibe la realidad como un todo, que considera a los procesos, que se expresa a través de un lenguaje natural, que tiene en cuenta los valores, y que se basa en el desarrollo en las interpretaciones.

La perspectiva naturalista implica una investigación crítica, ya que “trata de sacar a la luz las dinámicas de cambio social, refleja su génesis revisando su origen, evolución, sus intenciones y contradicciones; pone al descubierto las restricciones y contradicciones estructurales en el seno de la sociedad concreta. Por lo tanto, la idea de causalidad se encuentra atravesada por los condicionamientos históricos de ese fenómeno que analizamos y sobre el que deseamos intervenir, las estructuras sociales que en la actualidad le condicionan y de las que depende y, lógicamente, también las propias experiencias prácticas individuales de cada una de las personas implicadas” (Torres Santomé, 1991).

La investigación crítica permite analizar y comprender las creencias, expectativas, valores, actitudes y conocimientos de los protagonistas en el marco de explicaciones ideológicas que tienen que ver con un determinado orden social, con una situación determinada que favorece a unos y perjudica a otros; este tipo de investigación crítica no se conforma con la exploración y la indagación que produce el conocimiento sino que trata de favorecer el compromiso y la transformación de la práctica. La forma de mejorar la práctica está en la reflexión que se realiza sobre ella.

Santos Guerra (1997) propone que “indagar sobre la práctica requiere una metodología que sea sensible a la captación de la complejidad”. Esta metodología la identifica con la que se denomina naturalista, etnográfica o cualitativa. Por lo que él plantea, a modo de justificación, algunas características de esta investigación naturalista:

- A) Se centra en los procesos que tienen lugar en la dinámica de la Institución. El problema no reside solamente en la dificultad de someter a medida fenómenos complejos, variables y dinámicos sino en explicar a través de mediciones la naturaleza de esos fenómenos y, sobre todo, la interpretación que de ellos se hace y la causalidad que sobre ellos se desea establecer.
- B) No parte de hipótesis cerradas ya que esto hace que se permanezca abierto a fenómenos imprevisibles y que no se ponga empeño en confirmar las hipótesis que se han formulado.
- C) No utiliza un diseño experimental rígido ya que la realidad educativa no es así; el modelo de investigación utilizado es flexible ante los cambios, ante las modificaciones que se deban hacer para adaptarse a nuevas situaciones y acomoda la exploración a nuevas situaciones que surgen en el transcurso de la investigación.
- D) La investigación se realiza en los lugares donde tienen lugar los hechos, se entrevista a los integrantes, se analizan los documentos. Contextualiza la exploración y la sitúa en el lugar donde se produce la acción.
- E) Utiliza métodos diversos ya que un solo tipo condiciona y sesga la calidad de los datos. Así se utilizan observaciones, entrevistas, analiza documentos, etc., para facilitar el proceso de triangulación que se realiza después y que constituye uno de los indicadores de la fiabilidad de la investigación.
- F) Utiliza métodos sensibles para captar la complejidad de los fenómenos ya que no se puede captar la complejidad a través de métodos simples como mediciones estandarizadas. Se debe utilizar métodos que permitan captar motivaciones, valores, expectativas, interpretaciones, relaciones, sentimientos...
- G) Trata de comprender la realidad como un todo ya que ello facilita una comprensión integrada.
- H) El investigador se convierte en la piedra angular de la indagación (Knapp, 1986), ya que se implica en el entorno social que está siendo estudiado como observador y como participante. Lo esencial es la persona que explora, que entrevista, que observa.
- I) La investigación cuenta con la opinión de los participantes que explican el sentido de las acciones y expresan su punto de vista, ya que al resultar decisivo conocer las interpretaciones y los significados, se convertirá en parte del contenido explorado.
- J) Impregna a la investigación de un sentido crítico y emancipatorio, que está presente en todas las fases de la investigación: en la elección de los fenómenos de estudio, en la forma de negociar los procesos y de interactuar con las personas, en la manera de explorarlos, en la interpretación que de lo que se hace y en la utilización de los datos encontrados.
- K) La finalidad esencial de la investigación educativa es mejorar la práctica de la educación; tiene un carácter finalista ya que pretende resolver los problemas y transformar la realidad.

- L) No formula generalizaciones que pretenden servir para un porcentaje de casos en el que no necesariamente se incluye el que interesa. Tyler (1922) apunta que, en los fenómenos relativos a la organización escolar, no sucede que *si A, entonces B, sino si A, entonces B, quizás*.
- M) Utiliza un lenguaje natural en el que se expresan los participantes, no el lenguaje matemático de los números.
- N) Busca la transferibilidad a través de tres caminos diferentes:
- a) el primero se refiere a la similitud de contextos y a la afinidad ideológica que los inspira.
  - b) El segundo se refiere a la descripción minuciosa de los hechos de que se trata; las apreciaciones de carácter genérico hacen muy débil el mecanismo de transferibilidad.
  - c) El tercer camino se refiere a la transferibilidad *reader made*, es decir aquella que está en manos del lector que se pregunta: ¿Puede ser aplicable lo que se ha descubierto en esta investigación al contexto que yo conozco?
- O) Al no operar con grandes muestras puede ser emprendida por los prácticos que están inmersos en el marco de la organización.

Todas estas características hacen de la investigación etnográfica un proceso de exploración y de comprensión de la realidad organizativa. En la investigación etnográfica se deben plantear las cuestiones relativas a su metodología, fiabilidad y validez desde sus postulados internos y desde las exigencias epistemológicas y metodológicas que le son propias.

La investigación que se presenta en este trabajo está realizada desde el enfoque naturalista.

## 2.- Investigación descriptiva.

La investigación descriptiva refiere minuciosamente lo que es y lo interpreta porque está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha; efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan.

Se debe mencionar que la simple descripción de lo que es no representa todo el proceso de la investigación; aunque la recogida de datos y la referencia de las condiciones dominantes son etapas necesarias, el proceso de investigación no se considera completo hasta que los datos se hallan organizados y analizados y se han derivado conclusiones significativas, que es la meta de todo este proceso.

Tomando en cuenta los puntos anteriores, se considera que la presente investigación es de carácter descriptivo ya que a través de ésta se pretende recoger datos y analizarlos

para conocer la percepción de los Profesores y Alumnos de la Facultad de Pedagogía cuya finalidad es descubrir si existe coherencia entre el Estilo de Dirección definido por la Facultad y el que perciben los Profesores y Alumnos.

### 3.- Estudio confirmatorio:

Este estudio es consecuencia del un proceso de investigación acción iniciado en la Facultad de Pedagogía cuyo eje ha sido el análisis de la cultura organizacional. Este proceso, iniciado en el ciclo escolar enero-junio, tiene la finalidad de establecer un programa de desarrollo organizacional que promueva que los aspectos administrativos favorezcan aquellos de índole académica, en una concepción de la organización escolar vinculada a los procesos didácticos.

Dicho proceso de investigación acción se inició con un análisis del Estilo de Dirección percibido por los miembros del equipo directivo, los resultados obtenidos permitieron establecer que existe, en términos generales, concordancia en el estilo manifestado dirigiéndose éste hacia un estilo integrador con tendencia hacia el emprendedor.

Basándose, por tanto, en un estudio previo, el presente trabajo busca confirmar los resultados obtenidos en el primer análisis del Estilo de Dirección de la Facultad de Pedagogía siendo así éste, un estudio confirmatorio cuya finalidad es constatar si el estilo percibido por el Equipo Directivo es el mismo o no, que perciben los Profesores y Alumnos de la Facultad.

## Capítulo V: Diseño de la Investigación.

### 1.- Población.

Se aplicó el cuestionario a los alumnos de la Facultad de Pedagogía de los semestres 2º, 4º, 6º y 8º ( anexo 3).

También se aplicó este mismo cuestionario a 13 maestros de tiempo parcial de las asignaturas de los semestres 2º, 4º 6º y 8º. Quedaron excluidos los maestros que forman parte de la Dirección.

### 2.- Categorías de análisis.

El proceso de investigación acción que se inició en la Facultad de Pedagogía comenzó con un análisis del Estilo de Dirección percibido por los miembros del equipo directivo, los resultados obtenidos permitieron establecer que existe, en términos generales, concordancia en el estilo manifestado dirigiéndose éste hacia un estilo integrador con tendencia hacia el emprendedor.

Para obtener los resultados mencionados en el párrafo anterior se aplicó un cuestionario propuesta por Álvarez Fernández "Guía de observación de perfiles directivos" y que se tomó de "Los estilos de dirección y sus consecuencias. Bases para su configuración como estrategias de intervención". Editorial Escuela Española, 1996. España, 338 – 342, que es el mismo que se aplicó a los Profesores y Alumnos de dicha Facultad. Esta guía se basa a su vez en lo propuesto por los autores Les Metcalfe & Sue Richards (1987) y definen que la función de dirigir consiste en actuar un sistema de dos binomios: procedimiento-resultado, estabilidad-cambio, y en cuatro ámbitos de intervención:

- **Ámbito de gestión administrativa**, en la que la importancia de un eficiente funcionamiento administrativo se justifica por la creciente complejidad de los modelos de organización pública centralizados, como es la escuela y una de las variables de eficiencia es la correcta atención administrativo.
- **Ámbito de organización ejecutiva**, el cual se refiere a la consecución de metas que puedan satisfacer a los agentes de la escuela y a la correcta y eficaz adecuación entre los recursos y objetivos que definen la productividad de una organización.
- **Ámbito de interacción**, que hace referencia a la necesidad de cuidar el clima de la organización, de crear un espíritu de colaboración y de trabajo en equipo, de crear espacios y ambiente para tomar decisiones en conjunto y así, generar la satisfacción por el logro la integración del grupo y de la identificación de objetivos en la institución.
- **Ámbito de innovación**, el cual se refiere a la necesidad de asmir el cambio como una premisa de futuro en la organización y a la implementación de proyectos de investigación y de experimentación de tecnologías específicas de educación.

De la combinación de estos binomios se impone un estilo compartido por perfiles distintos y específicos que constituyen un equipo de dirección y que participan en un proyecto común orientado cada uno hacia un ámbito específico de actuación y responsabilidad. En el siguiente cuadro, propuesto por Metcalfe y Rechards, se muestra

la combinación de los binomios *procedimiento-resultado*, *estabilidad-cambio* los cuales son considerados para la presente investigación, ya que de éstos se desprende la "Guía de observación de perfiles directivos" propuesta por Álvarez Fernández.

### ESTABILIDAD

P R O C E D I M I E N T O	<b>ADMINSITRADOR</b> Orientado hacia los procesos burocráticos	<b>EJECUTIVO</b> Orientado hacia la eficacia y los resultados	R E S U L T A D O
	<b>INTEGRADOR</b> (Innovador) Orientado hacia la animación y motivación	<b>EMPRENDEDOR</b> (Integrador) Orientado hacia la innovación y el cambio	

### CAMBIO

*Binomios Procedimiento-Resultado, Estabilidad-Cambio. Propuestos por Metcalfe y Richards (1987) (Álvarez, 1996: 326).*

Así pues, un estilo interactivo, debe ser entendido como el de un equipo dinámico que se adapta a situaciones diversas y cambiantes de una organización poderosamente influida por un contexto que exige resultados. El estilo dinámico, en el que se fundamenta el presente estudio, se basará en los siguientes cuatro perfiles para el análisis de los resultados:

- Estilo productivo, perfil ejecutivo, dirige su acción hacia el *logro* y la *tarea*, centrado en los resultados y en la estabilidad de la organización.
- Estilo burocrático, perfil administrador, dirige sus esfuerzos hacia la creación de sistemas, centrados en los procedimientos administrativos y en la estabilidad del sistema.
- Estilo innovador, perfil creativo, preocupado por la experimentación de nuevos proyectos, asume el riesgo que supone el cambio y se centra en los resultados y en el cambio.
- Estilo integrador, perfil interactivo, impulsa la creación del buen clima para las relaciones humanas y para la identificación con los objetivos de la institución, centrado en los procedimientos y en el cambio.

También se puede observar en el siguiente cuadro, como se relacionan estos cuatro perfiles o estilos con los diferentes Sistemas de Dirección en los se basarán las conclusiones:

La participación en las organizaciones	Teorías organizativas	Situaciones de base	Tipos de Directores (según diferentes autores)	Consecuencia
Inexistente	Clásica	<p><b>A</b></p> <p>La Organización basada en la estructura</p>	<p><b>Basset:</b> Director centrado en la autoridad.</p> <p><b>Gómez Dacal:</b> Director autoritario.</p> <p><b>Ricardi:</b> Director autoritario-dictador.</p> <p>Director paternalista (en la medida que persigue imponerse).</p> <p><b>Universidad de Ohio:</b> Estructura + Consideración -</p> <p><b>Lickert:</b> Sistemas 1 y 2.</p> <p><b>Álvarez Fernández:</b> Estilo ejecutivo.</p>	No interesa el hombre sino el control técnico.
Con formas viciadas (erróneas) de participación.	No han surgido teorías organizativas de este enfoque.	<p><b>B</b></p> <p>Organización anárquica</p>	<p><b>Basset:</b> Director centrado en sí mismo.</p> <p><b>Universidad de Ohio:</b> Estructura - Consideración -</p> <p><b>Basset:</b> Director influenciabile.</p> <p><b>Gómez Dacal:</b> Director <i>laissez-faire</i></p> <p><b>Universidad de Ohio:</b> Estructura - Consideración +</p> <p><b>Basset:</b> Director partidario del individuo.</p> <p>Director centrado en el grupo.</p> <p><b>Álvarez Fernández:</b> Estilo burocrático.</p>	No interesan las personas ni tampoco la estructura.

Participación potenciada	Moderna (enfoque sistemático)	<b>C</b> La Organización como un sistema abierto, compuesto por elementos: personales y técnicos.	<b>Gómez Dacal:</b> Director democrático. Director equilibrado. <b>Ricardi:</b> Director democrático. <b>Universidad de Ohio:</b> Estructura + Consideración + <b>Basset:</b> Director partidario del individuo. Director centrado en el grupo. <b>Lickert:</b> Sistema 4. <b>Álvarez Fernández:</b> Estilo innovador.	El hombre es protagonista en el trabajo que desempeña.
Con participación insuficiente (basada en la motivación)	Basada en las relaciones humanas.	<b>D</b> La Organización se basa en una consideración más aparente que real del hombre y no desecha la estructuración.	<b>Basset:</b> Director partidario del individuo. Director centrado en el grupo. <b>Lickert:</b> Sistema 3. <b>Álvarez Fernández:</b> Estilo integrador.	El hombre estará más o menos realizado según el grado de inmadurez que tenga.

*Entramado que da lugar, en las organizaciones, el grado que adoptan (Ciscar, 1986: 133).*

### 3. Validación del instrumento.

La guía de observación sobre perfiles educativos propuesta por Álvarez Fernández presenta 60 cuestiones de las que sólo se tomaron 28 para ser aplicadas a la Facultad de Ciencias de la Comunicación (anexo 1) se aplicó a 202 personas.

El procedimiento de validación y confiabilidad fue realizado a través del programa SPSS.

En el análisis por frecuencias no se encontró ningún ítem que tuviera un porcentaje de elección mayor al 65% por lo cual se considera que las preguntas son válidas porque se distribuyen homogéneamente sin tendencias pronunciadas hacia alguna respuesta.

En el primer análisis de confiabilidad se obtuvo un puntaje Alpha de .8120, por lo cual fue necesario quitar las preguntas 9, 17, 19, 33 y 25 por tener un índice de correlación menor de .2000, de tal forma que el puntaje Alpha sustrayendo estas preguntas, aumentó a .8218, por lo cual lo se considera un puntaje idóneo (anexo 3).

A través de este análisis se concluyó que la aplicación del instrumento a los alumnos y profesores de la Facultad de Pedagogía sería con los 23 reactivos que tuvieron adecuados resultados en cuanto a validez y confiabilidad (anexo 1).

Finalmente, se aplicaron 61 cuestionarios a los alumnos y 13 a los profesores. Los resultados fueron analizados por porcentajes y presentados a través de gráficas de frecuencias.

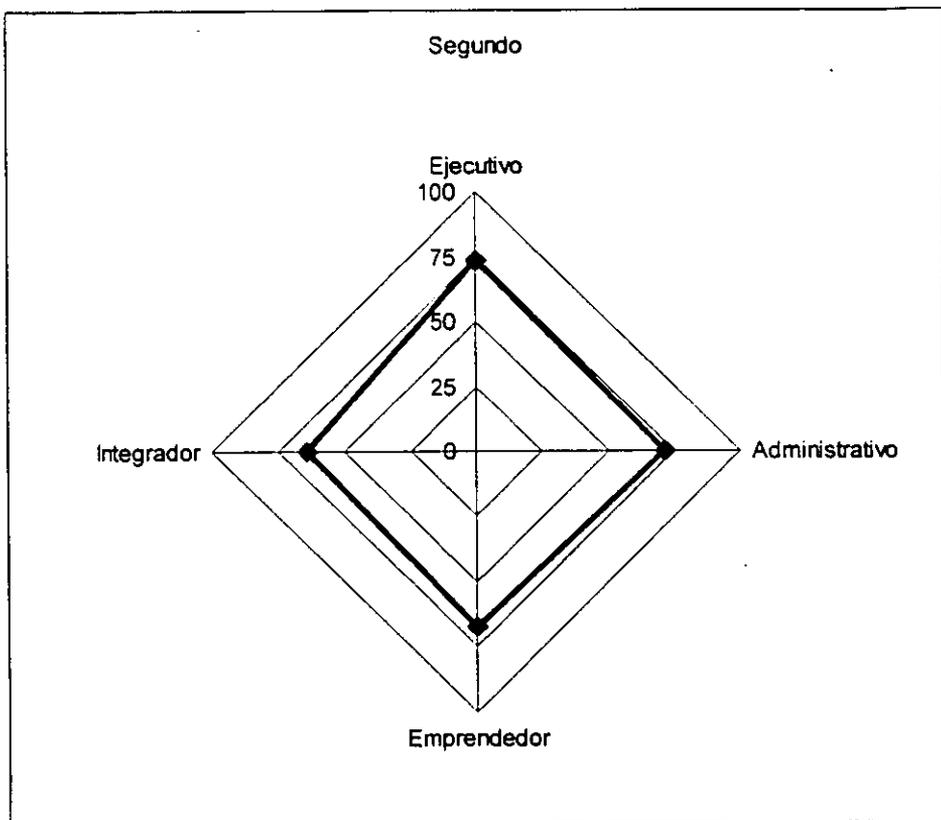
**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

#### 4. Análisis de resultados.

##### 4.1. Análisis de los resultados de los alumnos por semestre.

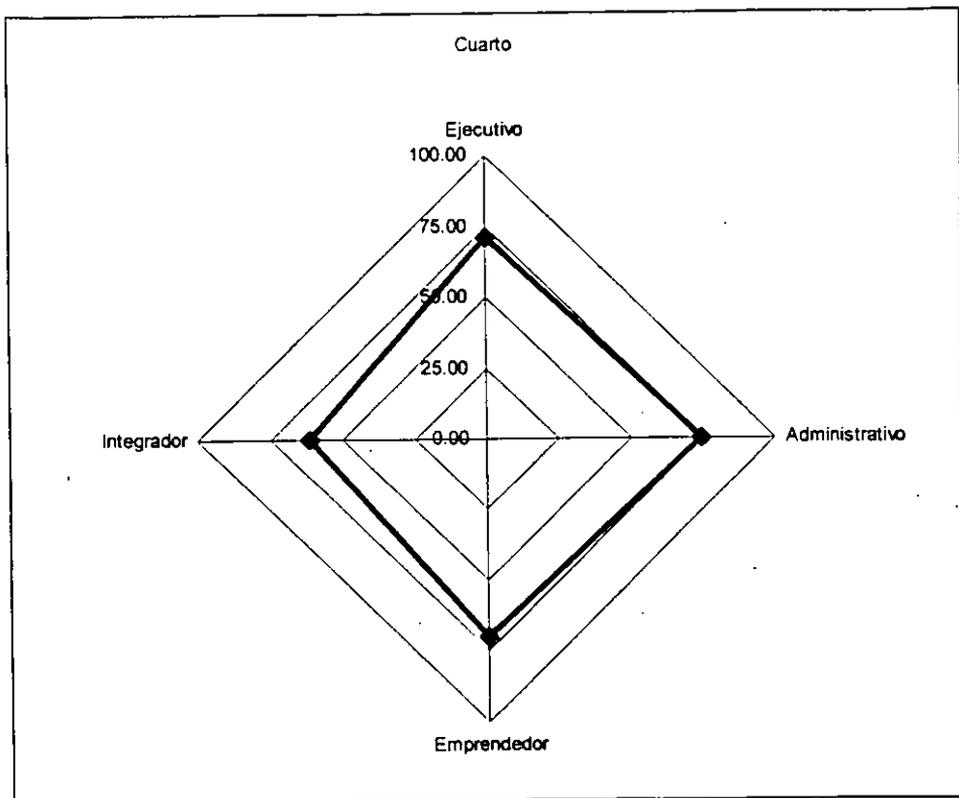
###### Segundo semestre:

Se encontró que en este semestre el Estilo de Dirección que predominó fue el Ejecutivo, obteniendo el 73.64 %. Los resultados que se obtuvieron en los otros Estilos fueron los siguientes: 71.36 % para el Administrativo, para el Emprendedor 67.27 %, quedando abajo el Integrador con un 64.02%. Se pueden observar en la siguiente gráfica los resultados, comprobando así el predominio del Estilo Ejecutivo, sin dejar muy atrás al Estilo Administrativo con sólo una diferencia de 2.28%, con el Estilo Emprendedor marca una diferencia de 6.37 % y con el Integrador de 9.62 %.



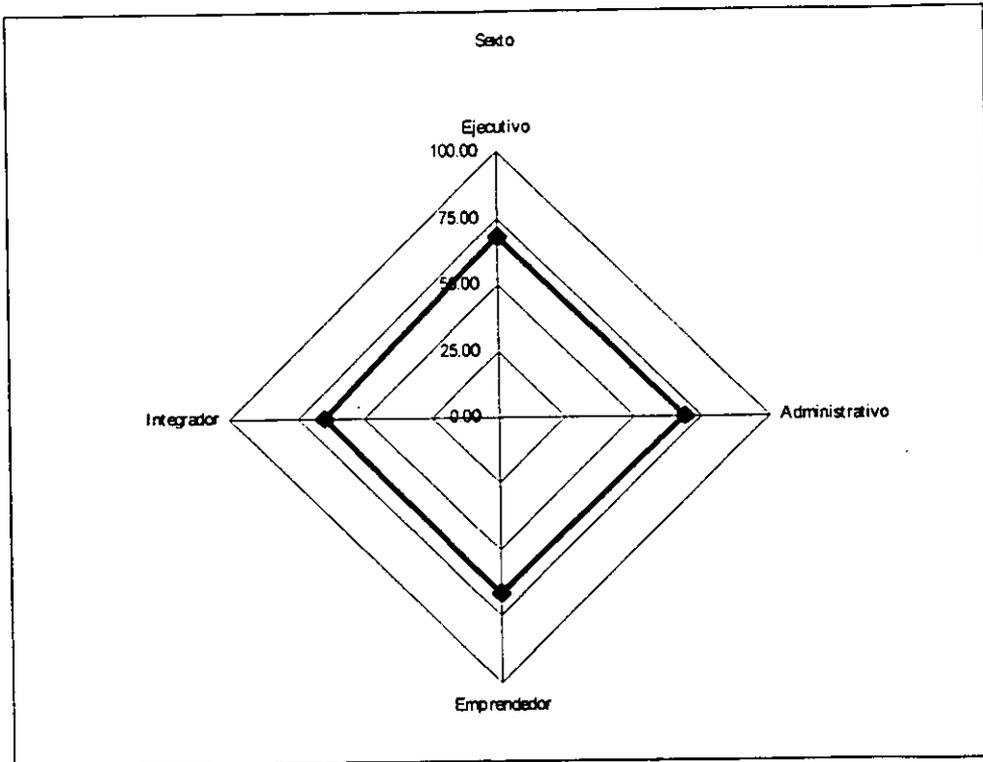
### Cuarto Semestre:

En este semestre los resultados obtenidos fueron los siguientes: Estilo Ejecutivo 71.2 %, Estilo Administrativo 74.2 %, Estilo Emprendedor 70 % y Estilo Integrador 61.5 %. Esto indica que el Estilo Administrativo fue el que obtuvo mayor porcentaje, la diferencia de éste con el Ejecutivo es de 3%, con el Emprendedor de 4.2 %, marcándose una diferencia más clara con el Estilo Integrador que es del 8.5 %. Esto se puede observar en la gráfica que a continuación se presenta.



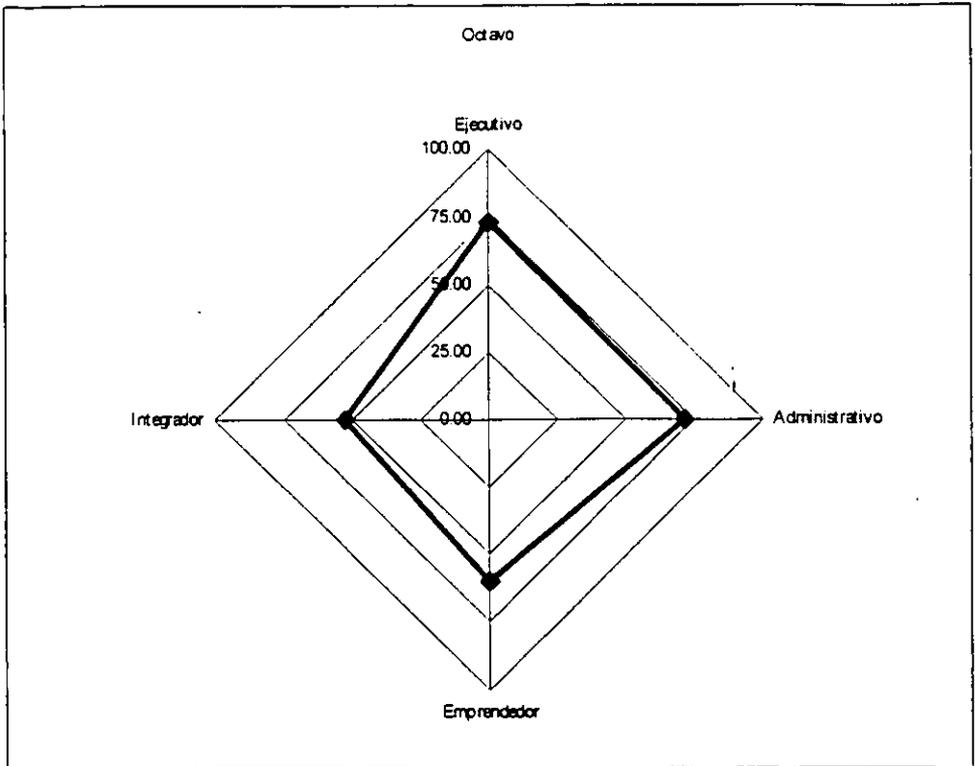
Sexto Semestre:

En este semestre los resultados obtenidos manifestaron diferencias poco relevantes entre los cuatro estilos. Así, entre el Estilo Administrativo y el Estilo Ejecutivo, el primero obtuvo un porcentaje del 68.6 y el segundo de 67.9, lo que arroja una diferencia del 0.7 %. El Estilo Emprendedor obtuvo el 66.4 % con una diferencia entre éste y el Administrador de 2.2 %. El Estilo Integrador obtuvo el 64.9 % con una diferencia de 3.7 % entre éste y el Administrador. Esto se puede observar en la gráfica que se presenta a continuación.



### Octavo Semestre:

Los resultados obtenidos en este semestre arrojaron una ligera inclinación hacia el Estilo Ejecutivo, obteniendo este Estilo el 73.1 %, el Estilo Administrativo el 71.3%, lo que indica una diferencia de 1.8 %; el Estilo Emprendedor obtuvo el 60 %, que al compararlo que el Ejecutivo muestra una diferencia del 13.1 %. Por último, el Estilo Integrador que obtuvo el 52.3 % mostrando una diferencia del 20.8%, quedando por muy debajo de los tres estilos anteriores. Esto se puede observar en la siguiente gráfica.



Al observar en particular los resultados de octavo semestre muestran una tendencia hacia Estilo de Dirección Ejecutivo y muy cerca de éste, está el porcentaje del Estilo Administrador y hay una clara diferencia con el Estilo Integrador y Emprendedor pues quedan por muy abajo los resultados que obtuvieron los otros estilos. Sin embargo, tampoco se puede decir que perciban un Estilo definido ya que el Estilo Administrativo y el Ejecutivo no reflejan una diferencia notable. En el resto de los semestres no se observa una diferencia relevante entre los Estilos.

Comparando los cuatro semestres se pueden hacer las siguientes observaciones:

En el primer semestre el Estilo que predominó fue el Ejecutivo, al igual que en el octavo semestre; en cuarto y sexto semestre este estilo obtuvo el segundo lugar, quedando en primer lugar el Estilo Administrativo, sin embargo, la diferencia entre estos es poco considerable como se puede observar el cuadro que se presenta a continuación.

	2°. semestre	4°. Semestre	6°. semestre	8°. Semestre
<b>Ejecutivo</b>	73.64%	71.2 %	67.9 %	73.1 %
<b>Administrativo</b>	71.36%	74.2 %	68.6 %	71.3 %
<b>Emprendedor</b>	67.27%	70 %	66.4 %	60 %
<b>Integrador</b>	64.02%	61.5 %	64.9 %	52.3 %

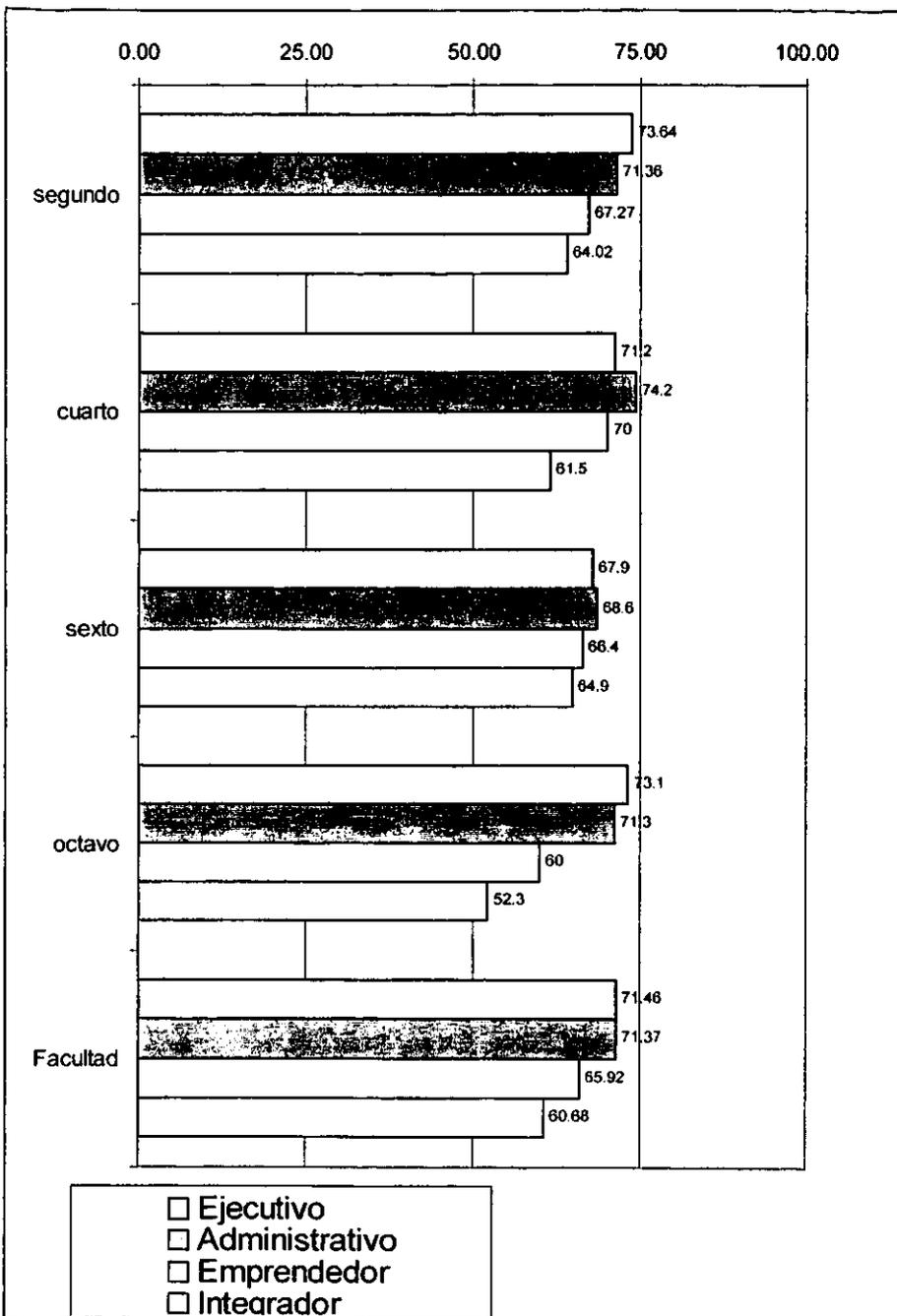
Por los resultados que se obtuvieron se puede apreciar que hay una tendencia a percibir a la Facultad de Pedagogía con un Estilo indefinido, aunque con una inclinación hacia los Estilos Ejecutivo y Administrativo, ya que los resultados indican que el estilo Ejecutivo quedó en primer lugar en los semestres segundo y octavo, quedando en segundo lugar en cuarto y sexto semestre. El Estilo Administrativo obtuvo en primer lugar en cuarto y sexto semestre y en segundo y octavo semestre quedó en segundo lugar. Así mismo, el Estilo Emprendedor obtuvo el tercer lugar en los semestres de segundo, cuarto, sexto y octavo. Por último, el Estilo Integrador obtuvo el cuarto en todos los semestres.

Estos resultados los podemos observar en el siguiente cuadro:

	Facultad de Pedagogía
Ejecutivo	71.46 %
Administrador	71.37%
Emprendedor	65.92%
Integrador	60.68%

Se debe hacer notar que las diferencias de porcentajes entre uno y otro estilo no son relevantes ya que a nivel de Facultad el Estilo Ejecutivo obtuvo el 71.46 % y el Estilo Administrativo el 71.37% lo que da una diferencia de 0.09%. El Estilo Ejecutivo con el Estilo Emprendedor muestra una diferencia del 5.54%, y por último, la diferencia entre el Ejecutivo y el Integrador es del 10.78% que es escasa para hablar de un Estilo definido de Dirección.

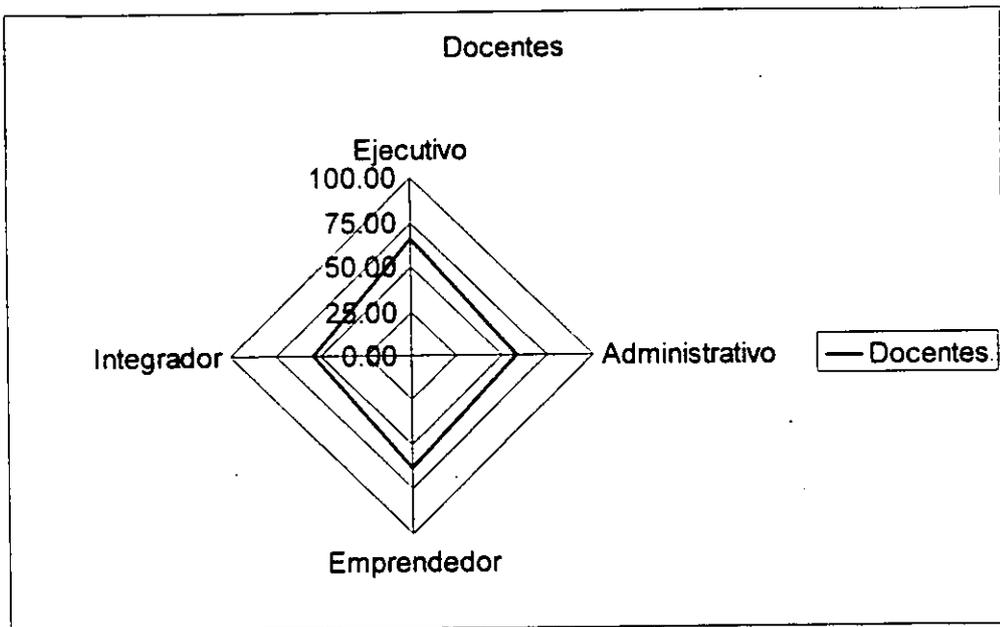
Con estos datos se establece que el Estilo de Dirección que perciben los alumnos de la Facultad de Pedagogía no está definido, pues la diferencia entre el Estilo Ejecutivo y el Administrativo no es relevante, ni tampoco hay grandes diferencias con los otros estilos, como se puede observar en la siguiente gráfica. Sin embargo, es muy definida la tendencia que tienen los alumnos a percibir a la Facultad dentro de estos dos estilos pues los otros, el Emprendedor y el Integrador, quedan por abajo con diferencias más claras en los resultados aunque no muy amplias como se puede apreciar en la siguiente gráfica:



Así se tiene que los alumnos de la Facultad de Pedagogía perciben a la Dirección de Pedagogía como una Facultad que la da importancia al procedimiento, al logro de los resultados y a la estabilidad, además de considerar a los procesos burocráticos fundamentales, restando importancia a la motivación, a la innovación, al cambio y a la experimentación de nuevos proyectos, así como a la creación del buen clima y la identificación con los objetivos de la institución.

#### 4.2. Análisis de resultados de maestros (docentes):

El Estilo de Dirección que predominó fue el Ejecutivo, obteniendo el 65.45%, quedando por abajo el Estilo Emprendedor con 63.08% obteniendo una diferencia de 2.37%; el Estilo Administrativo obtuvo el 58.46% dando una diferencia con el Ejecutivo de 6.99% y por último el Integrador con 54.01% con una diferencia entre éste y el Ejecutivo de 11.44%. Los resultados se pueden observar en la siguiente gráfica:



En la siguiente tabla también podemos observar los porcentajes:

	<b>Docentes</b>
Estilo Ejecutivo	65.45%
Administrativo	58.46%
Emprendedor	63.08%
Integrador	48.01%

Por los porcentajes que se obtuvieron se concluye que hay una inclinación por parte de los maestros a percibir la Facultad de Pedagogía con un Estilo Ejecutivo quedando en segundo lugar el Estilo Emprendedor con una diferencia poco relevante. El tercer lugar lo obtuvo el Estilo Administrativo y en cuarto lugar el Estilo Integrador, sin embargo, las diferencias entre uno y otro en realidad no marcan una definición clara del estilo que la Dirección quiere que sus maestros perciban y esto se refleja en los resultados pues no se obtienen porcentajes donde se vea claramente el estilo que la Dirección desea transmitir a su profesorado

Con esto se aprecia que los maestros de la Facultad de Pedagogía la perciben con un estilo orientado hacia la eficacia y los resultados pero también con una fuerte tendencia hacia la innovación y el cambio. Es decir, la consecución de las metas y la correcta y eficaz adecuación entre los recursos y objetivos, es el punto principal que los maestros creen que pretende la Dirección, quedando en segundo término, pero muy cerca del primero, la necesidad del cambio y la implementación de nuevos proyectos. 5.

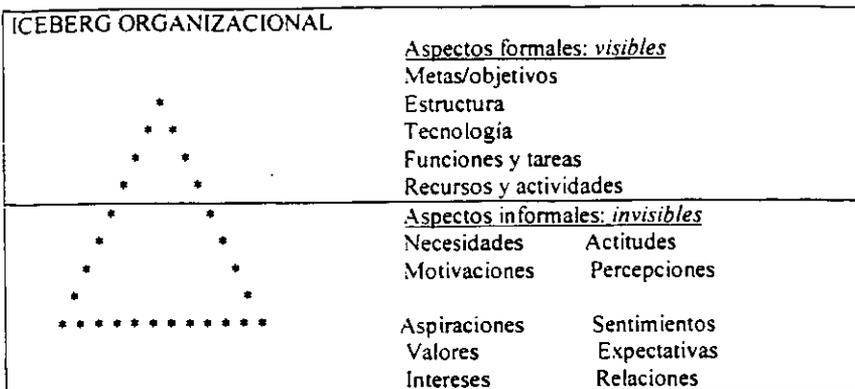
##### 5. Conclusiones Generales:

Comparando los resultados de los maestros con los de los alumnos, y a su vez, con los de la dirección, se pueden hacer las siguientes observaciones:

El Estilo que predominó en la Facultad de Pedagogía por parte de los alumnos fue el Ejecutivo, quedando en segundo lugar el Administrativo, en tercer lugar el Emprendedor y en cuarto lugar el Integrador.

El Estilo que predominó en la Facultad de Pedagogía por parte de los maestros fue el Ejecutivo, quedando en segundo lugar el Emprendedor, en tercero el Administrativo y en cuarto el Integrador.

El Estilo que predominó a nivel de la Dirección al aplicar la evaluación y de la que partió dicha investigación es el Integrador, en segundo lugar el Emprendedor, en tercer lugar el Ejecutivo y en cuarto lugar el Administrativo.



*Iceberg Organizacional (Martin Bris, 1989: 44).*

Así, se considera que variables de la organización como la estructura, la estrategia, la tecnología y las personas quedarán dentro de los aspectos formales o visibles del iceberg organizacional y que corresponden al subsistema técnico administrativo. Variables como lo son la cultura y el estilo quedarán dentro de los aspectos informales o invisibles y corresponden al subsistema humano social, no menos importante, y como se puede observar en el cuadro anterior, conforma la mayor parte de dicho iceberg.

En este estudio se consideran variables de la organización como son las personas (miembros del equipo directivo, los profesores y los alumnos), quienes cumplen con funciones y tareas para la realización de metas y objetivos, por lo que se consideran aspectos formales o visibles del iceberg organizacional. Además, también se consideran aspectos informales o invisibles, que son variables como la cultura, el estilo y el liderazgo, ya que finalmente están conformadas por los valores, creencias y principios que guían a la organización.

Por otro lado, dependiendo del Estilo de Dirección que prevalece en una organización se consideran y se les da un mayor o menor peso, tanto a los aspectos formales como a los informales de dicho iceberg. Así se tiene que en los resultados obtenidos en la primera fase de este proceso de investigación-acción iniciado en la Facultad de Pedagogía predominó el estilo integrador con tendencia hacia el emprendedor, lo que sugiere un equipo directivo caracterizado por dar mayor importancia a los aspectos psico-sociales ubicados dentro de los aspectos informales o no visibles dentro del iceberg organizacional, lo que la mantiene trabajando sobre la línea de una buena administración de los recursos, pero sobre todo de las creencias, los valores, las opiniones y motivaciones, comunicación y el liderazgo, la creatividad y toma de posiciones, ya que consideran estos aspectos como la base de la organización; un buen funcionamiento de los aspectos informales o invisibles, conlleva a la realización óptima de los aspectos formales o visibles. Sin embargo, el estudio confirmatorio realizado en la presente investigación, arroja resultados que no corrobora esta apreciación que tiene de sí mismo el equipo directivo desde la percepción de profesores y alumnos, ya que se obtuvo un predominio del estilo ejecutivo en ambos casos, lo que los sitúa dentro de los aspectos formales o visibles del iceberg organizacional y esto los mantiene trabajando sobre una línea de una buena administración para lograr el cumplimiento de funciones y

tareas eficazmente dejando a un lado los aspectos psico-sociales pues son considerados secundarios.

Estos aspectos psico-sociales y los técnico-administrativos también se encuentran inmersos en los tipos de cultura que una institución educativa pueda tener, por lo que basándose en el cuadro que se presenta a continuación sobre los tipos de cultura se puede concluir lo siguiente:

Cultura	Aceptación de valores	Intervención dinámica
Satisfaciente	Falta de valores comunes	Baja intervención voluntaria
Política	Falta de valores comunes	Alta intervención voluntaria
Optimizante	Valores comunes aceptados	Baja intervención voluntaria
Integradora	Valores comunes aceptados	Alta intervención voluntaria

*Tipos de culturas (Municio, 1986: 130 – 136).*

Respecto a los resultados obtenidos por el equipo directivo en la investigación previa al presente estudio, se percibieron con un estilo integrador, por lo que se puede ubicar con un tipo de cultura integradora lo que hace que se caractericen por existencia de valores institucionales aceptados por la mayoría de sus integrantes y una intervención voluntaria y activa por parte de éstos. Existe una buena coordinación de sus actividades ya que tienen una buena comunicación interpersonal lo que trae como consecuencia un eficiente trabajo de equipo; además las decisiones son tomadas en equipo asumiendo cada uno las responsabilidades generales y las individuales que corresponden por su función. Además, existe una distribución equilibrada entre los distintos niveles jerárquicos; el poder de la organización es muy alto ya que hay cohesión en sus valores y en el grado de intervención.

Respecto a los resultados obtenidos por los profesores y alumnos en el presente estudio confirmatorio, percibieron al equipo directivo con un estilo ejecutivo, por lo que se puede ubicar con un tipo de cultura satisfaciente lo que hace que se les identifique por la falta de valores institucionales comunes aceptados por sus integrantes y por una baja intervención voluntaria. Se caracteriza por una dinámica basada en actividades reguladas por normas y procedimientos meticulosos que garantizan el funcionamiento permanente. Su filosofía general es de supervivencia, de mantenimiento y de estabilidad. Coordinan las actividades agrupándolas y formando unidades de trabajo con límites definidos de responsabilidad y de acción, sin embargo, la descripción de dichas actividades y sus requisitos es con frecuencia poco precisa, contradictoria o puede ser interpretada por el ejecutor, de forma que la responsabilidad final se diluye. La distribución del poder es equilibrada entre los distintos niveles jerárquicos y con capacidad de decisión muy reducida; el nivel de poder es bajo ya que su papel en la organización es ser ejecutores de las decisiones. Este tipo de estructuras busca principalmente estabilidad.

Como se puede observar existe una discrepancia entre la cultura que percibe de sí mismo el equipo directivo y la que perciben los profesores y alumnos, ya que la cultura percibida por éstos últimos refleja claramente que no hay una transmisión adecuada de los valores por parte del equipo directivo lo que se refleja en la baja intervención voluntaria por parte de profesores y alumnos. Este sería un tema de interés para futuras investigaciones para conocer cómo es que están funcionando los canales de comunicación entre el equipo directivo y los profesores y los alumnos.

Por otro lado, en el marco teórico se plantean tres enfoques (Gairin, 1993) para el estudio de la estructura y funcionamiento de las organizaciones escolares y del comportamiento de sus miembros. Así, se presenta el siguiente cuadro:

Enfoque	Filosofía de partida	Visión organizada	Consecuencias
Científico-racional	<p><i>Filosofía-realista:</i> La realidad puede ser conocida y aprehendida tal cual es. Es externa, inmutable (sólo evoluciona por sí misma).</p> <p><i>Concepción positiva de la ciencia:</i> Hay leyes generales que pueden ser aprehendidas. Existe una teoría universal, aséptica y generalizada. La teoría es un recurso instrumental para la acción.</p> <p><i>Preocupación por la generalización,</i> establecimiento de relaciones causales, causalidad lineal y objetiva.</p>	<p><i>Entidad real y observable:</i> La realidad en sus manifestaciones ¿cómo se manifiesta la organización?</p> <p><i>Perspectiva unitaria:</i></p> <p>Sistema operativo para conseguir intereses comunes.</p> <p><i>Preocupación:</i> por delimitar metas, estructuras, roles y tecnología.</p> <p><i>Instrumento</i> para posibilitar prefijados.</p>	<p>Preocupación por definir metas, estructuras, roles y tecnologías.</p> <p>Interés por conseguir la máxima relación entre necesidades/intereses individuales y roles o relaciones personales.</p> <p>Estudio sobre ESCUELAS EFICACES.</p>

Interpretativo-simbólico	<p><i>Filosofía fenomenológica:</i> La realidad es significativa y queda constituida por significados, símbolos, interpretaciones, etc. Es subjetiva.</p> <p><i>La ciencia busca resolver problemas:</i> La teoría es contextualizada y múltiple. Elabora cuadros interpretativos y flexibles. No busca la generalización. La teoría es un recurso informativo para la práctica social y/o personal.</p> <p><i>Preocupación por la comprensión de los fenómenos, la identificación de las reglas relacionales, la multidimensionalidad causal y la intersubjetividad.</i></p>	<p><i>Realidad cultural:</i> La realidad cultural en sus significaciones ¿cómo es la organización?</p> <p><i>Perspectiva pluralista:</i></p> <p>Coaliciones de participantes que negocian sus metas.</p> <p><i>Preocupación por el liderazgo personal, la cultura escolar y los niveles de satisfacción individual.</i></p> <p><i>Instrumento para desarrollo</i></p>	<p>Las organizaciones son fundamentalmente personas con percepciones, expectativas y grados de satisfacción que hay que considerar. La toma de decisiones colectiva Es un factor aglutinador. Preocupación por la CULTURA ORGANIZATIVA:</p>
Socio-crítico	<p><i>Filosofía emancipadora y liberadora:</i> La realidad contruida queda mediatizada por las condiciones de funcionamiento que exigen compromiso con la acción.</p> <p><i>Ciencia y conocimiento</i> son en última instancia una ideología social que legitima ciertos saberes y acciones. Teoría impregnada de valores y componentes éticos. La teoría supera el sentido instrumental y de práctica personal para incidir en el poder reflexivo.</p> <p><i>Preocupación por descubrir contradicciones, abandonar la descripción e intervenir en la acción.</i></p>	<p><i>Realidad política:</i> La realidad en sus justificaciones ¿por qué la organización se construye así?</p> <p><i>Perspectiva dialéctica:</i> Lo organizativo como organismo de legitimación ideológica que mantiene la distribución desigual de poder, economía y conocimiento cultural.</p> <p><i>Preocupación por el conflicto, los procesos de negociación y el cambio real.</i></p> <p><i>Instrumento para reducir el conflicto.</i></p>	<p>El conflicto y la negociación son factores inherentes a la vida organizativa. La organización refleja las relaciones entre estructura superficial y profunda. Compromiso con el CAMBIO ORGANIZATIVO.</p>

*Concepciones más representativas en Organización Escolar (Gairin, 1996: 35 y 36).*

Con fundamento en el cuadro anterior y en base a los datos que se tienen sobre el equipo directivo se puede establecer que el equipo directivo tiene un enfoque interpretativo-simbólico porque el estilo predominante obtenido en la primera fase de la investigación-acción, prevaleció un estilo integrador con una tendencia hacia el emprendedor, lo que supone una concepción en la que las organizaciones son fundamentalmente personas con percepciones, expectativas y grados de satisfacción que hay que considerar; la toma de decisiones colectiva es un factor aglutinador y se preocupa por la cultura organizativa.

En base a los datos obtenidos en el presente estudio confirmatorio se puede establecer que los profesores y alumnos de la Facultad de Pedagogía perciben al equipo directivo con una tendencia hacia el enfoque científico racional ya que el estilo que predominó en ambos casos fue el ejecutivo, lo que hace suponer que se preocupan por definir metas, estructuras, roles y tecnologías, su interés es el buen funcionamiento y lo que más preocupa son los aspectos externos, dando mayor importancia al proceso técnico y dejando a un lado el aspecto humano de las relaciones entre los miembros de la organización.

Con fundamento en lo propuesto en el marco teórico del presente estudio y que hace referencia el modelo dinámico del funcionamiento de la cultura organizacional, se pretende profundizar sobre éste tratando de definir las etapas en las que la Facultad de Pedagogía se ha desarrollado. Para ello, se retomarán algunos fundamentos teóricos mencionados:

El modelo dinámico trata de profundizar en lo que la cultura organizacional hace, y no únicamente en lo que es. Lorenzo Delgado establece (1995) "aunque posee cierta estabilidad, la cultura es esencialmente dinámica, siendo constantemente reinterpretados los valores y creencias y renegociados sus significados en función de los acontecimientos concretos que se van presentando y a los que hay que aplicar dichos valores y creencias".

Se parte del postulado: "La cultura es aprendida" y con ello se entiende que la cultura organizacional se va desarrollando dentro de una organización a lo largo de los años, de forma continua, se va aprendiendo y está sometido a una evolución permanente tanto por las influencias internas como por las externas; no es un proceso homogéneo, ya que genera corrientes heterodoxas (subculturas) e incluso revolucionarias (contraculturas).

El desarrollo de la cultura de una organización se puede dividir en tres grandes etapas que corresponden a momentos de su evolución:

A.- La etapa de nacimiento y primeros tiempos está marcada por una cultura de la competencia y una fuerte cohesión entre el líder-fundador y el grupo que trabaja con él.

B.- La segunda etapa, es la expansión, se da cuando la organización ha alcanzado un nivel mínimo de formalización y de organización, asumiendo unos valores y creencias compartidos que la dan una caracterización cultural propia.

C.- La etapa de madurez, en la que se da ya una estabilidad que puede llevar al inmovilismo ya que la cultura tiende a defenderse del cambio, de la innovación pues ésta provoca inestabilidad, se tienden hacia comportamientos individualistas y a diferenciar categorías laborales, divisiones.

Se puede así establecer el siguiente cuadro con la finalidad de conocer con mayor profundidad el modelo dinámico de funcionamiento de la cultura en la Facultad de Pedagogía:

	<b>Cultura</b>	<b>Estilo de Dirección</b>
Origen	Grupo fundador que transmite a los nuevos miembros sus ideas y forma de organización.	Equipo directivo con una antigüedad de 2 años. Definiendo aún sus ideas y valores comunes.
Desarrollo, transmisión y mantenimiento	Establece criterios de selección y transmisión de su cultura.	Manejo de una cultura dentro de él mismo, sin embargo, no la transmite adecuadamente a sus profesores y alumnos.
Cambio	Sufre un cambio a partir de una redefinición de la cultura.	No se genera un cambio ya que la cultura no es compartida por los profesores y alumnos y no hay una identificación con el equipo directivo.

Se considera que la fuente primaria de la cultura de la Facultad de Pedagogía es el equipo directivo, ya que sus valores, ideas, objetivos y personalidad, que a su vez están influidos por los valores de su propio entorno, constituyen la base a partir de la cual la Facultad sobrevive las dificultades y se desarrolla. Se puede afirmar que el equipo directivo tiene una cultura definida pues han compartido suficientes experiencias en la resolución de problemas y tienen una visión compartida del mundo que los rodea y el lugar que ocupan. Sin embargo, se debe considerar que este equipo directivo es muy joven en lo que se refiere a su antigüedad (2 años aprox.) por lo que todavía no es capaz de transmitir a los profesores y alumnos esta cultura, como se observó en los resultados del presente estudio confirmatorio. Esto se podría explicar si se retoman las posiciones respecto al cambio que se mencionaron en el marco teórico:

- A) Los que consideran la cultura como una variable, entienden que el cambio no sólo es posible sino deseable y los protagonistas de tal cambio son los directivos, los gerentes. Su finalidad es lograr mayor eficacia, un mayor rendimiento y productividad, a través de un control ideológico promovido desde la dirección. Para llevarlo a cabo deben cambiar los artefactos, productos y manifestaciones culturales y, en algunos casos, los valores de la organización.
- B) Los que consideran a las organizaciones como culturas, el cambio también es posible, pero más lentamente, pues afecta todos los aspectos de la organización y a la identidad misma de ésta. El cambio visto desde esta perspectiva implica involucrar a todos los integrantes de una forma activa puesto que todos son considerados como protagonistas y la cultura es resultado de las experiencias

colectivas. Weick (1983) afirma que las organizaciones no tienen culturas, son culturas y ésta es la razón por la cual la cultura organizacional es tan difícil de cambiar. La finalidad que se persigue con el cambio es la mejora, negociada y consensuada entre los implicados, del funcionamiento de la organización. El cambio se logra si se cambian las creencias básicas de la organización compartidas y asumidas por sus miembros y por lo tanto cambia la propia identidad de la organización. Desde este enfoque cambiar la cultura es cambiar la organización; el deseo de cambiar la cultura puede equivaler a la destrucción del grupo y a la creación de uno nuevo que desarrollará una nueva cultura.

Si se retoma lo que se ha planteado sobre el equipo directivo, éste se podría ubicar en los que consideran a las organizaciones como cultura, por lo que un cambio genera muchas situaciones difíciles que los ha hecho integrarse como equipo al enfrentar los problemas surgidos del cambio y de su *juventud* como tal, sin embargo, estas mismas situaciones los ha hecho establecer una cultura definida hacia el mismo equipo, sin embargo, poco definida hacia el exterior, hacia la comunidad, en concreto, hacia los profesores y alumnos. Esto no se debe asumir como algo negativo, por el contrario, el establecer una cultura, y a su vez, un estilo definido claramente dentro del equipo directivo en tan poco tiempo, es una labor que requiere mucho esfuerzo, dedicación, alta intervención voluntaria, compartir valores comunes, distribución del poder equilibrado y buena coordinación de los miembros, entre otras cosas.

Como se mencionó en el marco teórico la necesidad de Dirección es reconocida por todos: "una organización es un equipo humano que intenta conseguir conjuntamente unos objetivos" (Ciscar, 1986). Surge la necesidad de una persona que coordine el trabajo de los miembros de dicha organización y que incluso, mejore la calidad del rendimiento.

"De hecho, el equipo directivo de una organización educativa –como cualquier otra organización de trabajo- debe coordinar el trabajo de un equipo humano o de varios con el fin de llevar la empresa educativa de un punto A a un punto B siendo por definición B mejor que A. Conocemos el punto A cuando analizamos la situación actual de la Institución. Conocemos el punto B cuando fijamos un conjunto de objetivos, para esa misma Institución, a lograr en un tiempo determinado – a corto, a medio o a largo plazo-. Se pueden utilizar estilos y métodos diferentes para ir de A a B.



A la forma de que el Director conduce al logro de esas metas fijadas es a través de *sistemas* o *estilos* de Dirección.

A continuación se presenta un cuadro que plantea en forma clara y resumida los diferentes Sistemas de Dirección, mencionando aspectos como los tipos y formas y que adoptan, su concepto de hombre, sus medios y resultados.

	Teorías organizativas	Situaciones de base	Tipos de Directores (según diferentes autores)	Consecuencia
Inexistente	Clásica	<b>A</b> La Organización basada en la estructura	<b>Basset:</b> Director centrado en la autoridad. <b>Gómez Dacal:</b> Director autoritario. <b>Ricardi:</b> Director autoritario-dictador. Director paternalista (en la medida que persigue imponerse). <b>Universidad de Ohio:</b> Estructura + Consideración - <b>Lickert:</b> Sistemas 1 y 2. <b>Álvarez Fernández:</b> Estilo ejecutivo.	No interesa el hombre sino el control técnico.
Con formas viciadas (erróneas) de participación.	No han surgido teorías organizativas de este enfoque.	<b>B</b> Organización anárquica	<b>Basset:</b> Director centrado en sí mismo. <b>Universidad de Ohio:</b> Estructura - Consideración - <b>Basset:</b> Director influenciable. <b>Gómez Dacal:</b> Director <i>laissez-faire</i> <b>Universidad de Ohio:</b> Estructura - Consideración + <b>Basset:</b> Director partidario del individuo. Director centrado en el grupo. <b>Álvarez Fernández:</b> Estilo administrativo.	No interesan las personas ni tampoco la estructura.

Participación potenciada	Moderna (enfoque sistemático)	<b>C</b> La Organización como un sistema abierto, compuesto por elementos: personales y técnicos.	<b>Gómez Dacal:</b> Director democrático. Director equilibrado. <b>Ricardi:</b> Director democrático. <b>Universidad de Ohio:</b> Estructura + Consideración + <b>Basset:</b> Director partidario del individuo. Director centrado en el grupo. <b>Lickert:</b> Sistema 4. <b>Álvarez Fernández:</b> Estilo integrador e innovador.	El hombre es protagonista en el trabajo que desempeña.
Con participación insuficiente (basada en la motivación)	Basada en las relaciones humanas	<b>D</b> La Organización se basa en una consideración más aparente que real del hombre y no desecha la estructura.	<b>Basset:</b> Director partidario del individuo. Director centrado en el grupo. <b>Lickert:</b> Sistema 3.	El hombre estará más o menos realizado según el grado de inmadurez.

*Entramado que da lugar, en las organizaciones, el grado que adoptan (Ciscar, 1996: 133).*

Tomando como fundamento teórico el cuadro que se presenta y en base a los resultados obtenidos en la primera fase del proceso de investigación-acción iniciado en la Facultad de Pedagogía que manifiestan que prevalece en el equipo directivo un estilo integrador, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

La organización es concebida como un sistema abierto, compuesto por elementos personales y técnicos. Los tipos de Directores según diferentes autores que se ubican en este nivel son:

**Gómez Dacal:** Director democrático: Diferencia funcional: mínima, participación: máxima; consideración: máxima. Director equilibrado: Diferencia funcional: en función de la situación; participación: en función de la situación; consideración: máxima.

**Ricardi:** Director democrático: Considera a los demás como profesionales y como personas, por tanto, tiene una mayor participación tanto en la planificación como en la ejecución; en el control no extrema su cometido y tiende a conseguir que los demás se responsabilicen de su tarea.

**Universidad de Ohio:** Estructura +, Consideración +. La estructura se refiere al establecimiento de canales bien definidos de organización y medios de lograr un trabajo bien hecho; el líder establece la estructura en la forma en que los miembros del grupo se interrelacionan con él y entre sí, de modo que cuando el grupo se enfrente con un nuevo

problema, sus miembros puedan utilizar esas estructuras e interacción para facilitar la solución de problemas. La consideración se refiere al establecimiento de un buen *rapport*, de una conducta que refleje amistad, mutua confianza, respeto y cordialidad en las relaciones y los miembros del grupo.

**Basset:** Director partidario del individuo: Es bien considerado y tiene interés en el trabajo individual de los maestros; apoya y anima la iniciativa individual, acentúa las necesidades y habilidades de todos los miembros del *staff*. Director centrado en el grupo: Ayuda a los maestros en su trabajo, promueve la cooperación y trata de resolver los problemas con los que los maestros se encuentran en el cumplimiento de sus funciones; trata de insertar a cada maestro en la vida de la escuela y abre un canal de comunicación directo con él personalmente.

**Lickert:** Sistema 4: Se caracteriza por un estilo de dirigir que asegura la confianza y la libertad de elección; por un sentido de responsabilidad –a todos los niveles de la organización– en alcanzar los objetivos fijados; por unos cauces de comunicación abiertos en ambas direcciones; por una gran interacción entre personas y grupos.

**Álvarez Fernández:** Perfil interactivo, impulsa la creación del buen clima para las relaciones humanas y para la identificación con los objetivos de la institución, centrado en los procedimientos y el cambio. Estilo innovador, perfil creativo, preocupado por la experimentación de nuevos proyectos, asume el riesgo que supone el cambio y se centra en los resultados y en el cambio.

Como consecuencia el hombre es protagonista en el trabajo que desempeña.

Con los resultados obtenidos en el presente estudio confirmatorio en el que los muestran una tendencia a percibir al equipo directivo por parte de los profesores y alumnos con un estilo ejecutivo y con base en el cuadro presentado anteriormente, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

La organización se basa en la estructura. Los tipos de Directores según diferentes autores que se mencionan a continuación y que se ubican en este nivel son:

**Basset:** Director centrado en la autoridad: No intenta razonar las órdenes, sino más bien desea que se cumpla con lo reglamentado; no establece diálogo con los maestros, sino que se limita a transmitir órdenes inflexibles que se apoyan en una autoridad superior a él.

**Gómez Dacal:** Director autoritario: Diferencia funciona: máxima; participación: mínima; consideración: mínima.

**Ricardi:** Director autoritario-dictador: Es el Director que se impone en su función a todos los niveles; no establece comunicación de ningún tipo con el resto de los miembros, como consecuencia, el control que establece es rígido e intenso. Director paternalista (en la medida en que quiere imponerse): Por un lado se muestra autoritario-dictador, pero por el otro busca un acercamiento y establece la participación tanto en la planificación como en la ejecución.

**Universidad de Ohio:** Estructura +. Consideración -.

**Lickert:** Sistemas 1 y 2. Sistema 1: Corresponde a una organización muy estructurada, con objetivos fijados al más alto nivel, sin participación; concentrada también al más alto nivel de la toma de decisiones. Sistema 2: Es también autoritario, se distingue del 1 en que se procura una cierta cordialidad en las relaciones, pero se prescinde igualmente de la participación; en ambos sistemas hay más preocupación por el control que por la motivación.

**Álvarez Fernández:** Estilo ejecutivo: dirige su acción hacia el logro y la tarea, centrado en los resultados y en la estabilidad de la organización.

Como consecuencia no interesa el hombre, sino el control técnico.

Como se puede notar la percepción que tiene el equipo directivo de la Facultad de Pedagogía marca una clara diferencia con la que perciben los profesores y alumnos.

Ahora bien, cabe preguntarnos el por qué de estas diferencias en los resultados. Podemos suponer que el Equipo Directivo maneja una buena comunicación, comparten la idea del cambio como primordial así como el interés común de implementar proyectos de investigación. Manejan una cultura caracterizada por la existencia de valores comunes, hay una intervención voluntaria y activa por parte de los miembros que la integran, las decisiones se toman en equipo asumiendo cada quien su responsabilidad individual y a la vez colectiva; sin embargo, no es capaz de transmitir esta imagen, este estilo definido de sí mismos, a los maestros.

Los profesores y alumnos perciben a un Equipo Directivo que se caracteriza por una dinámica basada en actividades reguladas por normas y procedimientos meticulosos que garantizan el buen funcionamiento y buenos resultados.

Como se puede apreciar no se percibe lo que se quiere transmitir y la impresión que los datos dan sugiere que el Equipo Directivo tiene que hacer una pausa y preguntarse por qué no están transmitiendo ese estilo que manejan. Creo que dentro de la Dirección tienen bien definido hacia donde van y lo que quieren ser, además de mostrar una preocupación por ser quien ellos creen que son y esto se demuestra claramente al promover trabajos que se dirigen a la investigación de sí mismos. Sin embargo, todavía no son capaces de involucrar a la comunidad educativa con su proyecto, aún no logran transmitir claramente a sus maestros, que son sus colaboradores más cercanos, esa idea de estilo directivo que manejan, hay una falla en la comunicación dirección-maestro, el cual, alcanza a percibir una idea vaga y poco definida de lo que quieren de él, por lo que éste a su vez, al no sentirse involucrado es incapaz de transmitir a los alumnos ese estilo que ni para él es claro. Pienso que a la Dirección le hace falta abrirse al exterior de la Facultad, abrir ese canal de comunicación con sus maestros y alumnos y hacerlos sentir que es a través de ellos y por ellos que puede lograrse ese cambio hacia el dinamismo de la comunidad escolar y que cada uno es y existe no sólo por sí mismo si no en la forma que cada uno se sienta parte de esa comunidad. No se debe olvidar que el equipo directivo de la Facultad de Pedagogía tiene sólo dos años trabajando y que además ha sufrido cambios dentro de sus integrantes lo que es muy relevante cuando se trata de comprender el origen de la falla de transmisión de la cultura organizacional y el estilo de la Facultad a profesores y alumnos.

## Bibliografía.

- Albert, L.; Michaud, J y Pichotte, R. (1981). *La dirección del personal*. Herder, Barcelona.
- Alonso, A. (1990). Citado por Díez, G. y Domínguez, F. (1996). *Manual de Organización de Centros Educativos*.
- Álvarez, M. (1988). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Popular. Madrid.
- Bañares. (1994). Citado por Díez, G. y Domínguez, F. (1996). *Manual de Organización de Centros Educativos*.
- Basset, J.W.; Crane, A.R. y Walker, W.G. (1969). *Directores para una Escuela mejor*. Magisterio Español. Madrid.
- Benson, Deetz y Kersten, Bates: Citado por: Gairín, J. (1996). "Organización de Instituciones Educativas. Naturaleza y enfoques", en Domínguez, Mesanza (comp.). *Manual de Organización de Instituciones Educativas*. Editorial Escuela Española. Madrid.
- Best, J.W. (1982). *Cómo investigar en educación*. Ediciones Morata. España.
- Bolman, L. y Deal, T.E. (1984). *Modern approaches to understanding and managing organizations*. Jossey Bass. San Francisco.
- Bonnet, F. Dupont, P. Huget, E. y Álvarez, M. (1989). *L'école et le management*. De Boeck Université. Bruxelles.
- Bris, Martín (1989). Citado por Bris, Martín (1996). "Organización y Planificación Integral de Centros. Organización Escolar". Editorial Escuela Española. Madrid, España.
- ----- (1991). *Proyectos y gestión educativa*. Nº 2 Guías para la Reforma. Plan Anual del Centro. Iris 5 Internacional. Madrid.
- ----- (1994). *Participación y Clima en el Ámbito Escolar*. Tesis doctoral. O. Complutense. Madrid.
- ----- (1996). *Organización y planificación Integral de Centros*. Editorial Escuela Española. Madrid, España.
- Bourgeois, L. Y Brodwin, D. R. (1984). Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5. 1984: 241 – 264.
- Burns. (1986). Citado por Álvarez Fernández M. *Manual de Organización de Instituciones Educativas*. (1996). Madrid, España.

- Burns, T. y Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock. Londres.
- Burton, R. Clark. (1983). *El Sistema de Educación Superior*. Editorial Nueva Imagen. México.
- Cantón Mayo, Isabel (1996). (Coord.) *Manual de Organización de Centros Educativos*. Oikous-tau. Barcelona.
- Carr, W. y Kemmis, S. (1988). *Teoría Crítica de la Enseñanza*. Martínez, Roca. Barcelona.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo; et. Al. (1995). "Diseño de la Estructura organizacional" en *Administración Universitaria en América Latina*. Colección UDUAL No. 3. México. 97 – 116 UDUAL.
- Ciscar, C. y Uria, M.E. (1988). *Organización Escolar y acción directiva*. Editorial Narcea. Madrid.
- Corbett (1987) . Citado por Díez, G. y Domínguez, F. 1996. *Manual de Organización de Centros Educativos*.
- Díez Gutiérrez; Domínguez Fernández. (1996). *La "cultura" de las organizaciones educativas: Bases para el desarrollo de procesos de innovación y cambio. Manual de Organización de Centros Educativos*.
- Domínguez, Guillermo (comp.) (1996). *Manual de Organización de Instituciones Educativas*. Editorial Escuela Española. Madrid, España.
- Duke, D.L. (1987). *School leadership and instructional improvement*. Random House, New York.
- Firestone, W.A. y Wilson, B. L. (1985). *Using Bureaucratic and Cultural Linkages to Improve Instruction: The Principal Contribution*. Educational Administration Quarterly.
- Gairín, Joaquín. (1993). *Planteamientos Institucionales en los Centros Educativos. Curso de Formación para Directivos*. Subdirección General de Formación de Profesorado. MEC. Madrid.
- -----, (1995). *Proyecto Docente*. Departamento de Didáctica y Organización Escolar. U. Autónoma de Barcelona.
- -----, (1996). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. La Muralla. Madrid.

- García Hoz, V. y Medina Rubio R (1987). *Organización y Gobierno de Centros Educativos*. Ediciones Rialp. Madrid, España.
- Gellner, O. (1976). *Dirección participativa por objetivos*. Asociación para el Progreso de la Dirección. Madrid.
- Glatter, R. (1990). *La Dirección como agente de Innovación y Cambio de Centros Educativos*. En Actas del I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Universidad de Barcelona. Barcelona.
- Gómez Dacal, G.(1980). *El Centro Escolar. Nuevas perspectivas para su Dirección y Organización*. Escuela Española. Madrid.
- González, M. T. (1990). *Nuevas Perspectivas en el Estudio de las Organizaciones Educativas*. En Actas I del I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Barcelona.
- González. (1994 ). Citado por Díez, G. y Domínguez, F. (1996). *Manual de Organización de Centros Educativos*.
- Gordon, Th.: L.E.T. (1980). *Líderes eficaz y técnicamente preparados*. Diana. México.
- Groos y Herriot. (1965). Citado por Ciscar, C. (1986). *Organización escolar y acción directiva*.
- Haire, M.; Ghiselli, E.E. y Porter, L.W. (1971). *Actitudes de los directivos*. Marova. Madrid.
- Hall, (1979). Citado por Díez, G. y Domínguez, F. (1996). *Manual de Organización de Centros Educativos*.
- Harris, O. J. (1980). *Administración de recursos humanos*. Limusa. México.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Printice. Hall.
- Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders (1990). Citado por Díez, G. y Domínguez, F. (1996). *Manual de Organización de Centros Educativos*.
- Immegart, Glenn, Pascual, Roberto e Immegart, Mary Lou. (1995). *Formación de Directores de Centros Educativos: un enfoque práctico*. Universidad de Deusto, Bilbao. España.
- Infestas, A. (1991). *Sociología de la empresa*. Amarú. Salamanca.
- Katz, F. E. (1987). *Administración de las Organizaciones*. McGraw-Hill. México.

- Katz, D. y Kahn, R.L. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. Trillas, México.
- Kast y Rosenzweig. (1987). Citado por Díez, G. y Domínguez, F. (1996). *Manual de Organización de Centros Educativos*.
- Knapp, M. S. (1986). *Contribuciones emográficas a la investigación evaluativa*. En Cook, T. D. y Reichardt, Ch. S. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación educativa*. Morata. Madrid.
- Koontz. (1988). Citado por Díez, G. y Domínguez, F. (1996). *Manual de Organización de Centros Educativos*.
- Koontz, O'Donnel y Weihrich. (1988). Citado por Díez, G. y Domínguez, F. (1996). *Manual de Organización de Centros Educativos*.
- Lickert, R. (1965). *Un método de Gestión y Dirección*. Deusto. Bilbao.
- Lorenzo, M. (1994). *El liderazgo educativo en los centros docentes*. La Muralla. Madrid.
- Lorenzo, M. (1995). *Organización Escolar. La construcción de la escuela como ecosistema*. Ediciones Pedagógicas. Algete. Madrid.
- Merton. (1957). Citado por Díez, G. y Domínguez, F. (1996). *Manual de Organización de Centros Educativos*.
- Metcalfe, L. y Richards, S. (1987). *El Liderazgo del Management Público*. En "La Dirección Escolar en la Década de los Noventa". Rul, J. I Jornadas sobre Dirección Escolar del Fórum, Documento fotocopiado.
- Morales Gutiérrez, A. C. (1994). *Diez formas de concebir las organizaciones: una valoración*. Revista de Fomento Social, 49: 23-65.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Park Sage. Newbury.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Rama. Madrid.
- Municio, P. (1988). *El Centro Escolar y el Proceso de Cambio*. Bordón, 40 (3): 479 – 491.
- ----- (1992). *La Estructura y Estrategia de los Centros: Sus aspectos culturales, en Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo*. Universidad de Sevilla. Sevilla.
- ----- (1993). Citado por: Municio, P. (1996). *Manual de Organización de Instituciones Educativas. Las Estructuras Organizativas*. En Municio, Pedro. (comp.) *Manual de Organización de Instituciones Educativas*. Editorial Escuela Española. Madrid.

- ----- (1996). Citado por: Muncio, O. (1996). *Manual de Organización de Instituciones Educativas. Las Estructuras Organizativas*. En Muncio, Pedro (comp.). *Manual de Instituciones Educativas*. Editorial Escuela Española. Madrid.
- Muncio, P., Pérez Juste, R., López y Rupérez, Ma. D. (1999). *Hacia una Educación de Calidad. Gestión, Instrumentos y Evaluación*. Editorial Narcea. Madrid, España.
- Otero, O. F. (1974). *La participación en los Centros Educativos*. E.U.N.S.A. España.
- Owens, O. G. (1979). *La Escuela como organización. Tipos de conducta y práctica organizativa*. Santillana. Madrid.
- ----- (1983). Citado por: Gairín (1996). *Organización de Instituciones Educativas. Naturaleza y enfoques*, en: Domínguez, Mesanza (comp.). *Manual de Organización de Instituciones Educativas*. Editorial Escuela Española. Madrid.
- Parsons (1951). Citado por Díez, G. y Domínguez, F. (1996). *Manual de Organización de Centros Educativos*.
- Peiró, J. M. (1989). *Organizaciones. Una perspectiva psicológica*. P.P.U. Barcelona.
- Popkewitz, T. S. (1988). *Paradigma e ideología en investigación educativa*. Mondador. Madrid.
- Ricardi, R. (1973). *Cómo dirigir una reunión e informar a un grupo*. Deusto, Bilbao.
- Ritti y Funkhouser. (1987). Citado por Díez, G. Y Domínguez, F. (1996). *Manual de Organización de Centros Educativos*.
- Robbins (1987). Citado por Díez, G. Y Domínguez, F. (1996). *Manual de Organización de Centros Educativos*.
- Rotger, B. (1984). *Los departamentos didácticos. Organización y funcionamiento*. Anaya 2. Madrid.
- Ruiz, J. M. (1998). *Cómo hacer una Evaluación de Centros Educativos*. Editorial Narcea. España.
- Sáez Carreras. (1989). Citado por Gairín, J. (1996). *Manual de Organización de Centros Educativos*.
- Santos Guerra, M. A. (1993). *La Evaluación: Un Proceso de Diálogo, Comprensión y Mejora*. Ediciones Aljibe. España.
- ----- (1997). *La Luz del Prisma*. Ediciones Aljibe. España.

- Schein, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janés. Barcelona.
- Schein. (1990). Citado por Díez, G. y Domínguez, F. (1996). *Manual de Organización de Centros Educativos*.
- Smircich, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly.
- Torres Santomé, J. (1991). *El curriculum oculto*. Morata. Madrid.
- Tyler, W. (1991). *Organización Escolar. Perspectiva sociológica*. Morata. Madrid.
- Vázquez, Ma. P. (1988). *Proyecto Docente sobre Didáctica y Organización Escolar*. U. de Sevilla.
- Weick, K.E. (1983). *Letter to the Editor*. Fortune. 27 october.
- Weinert, A. B. (1985). *Manual de Psicología de la Organización. La Conducta Humana en las Organizaciones*. Herder. Barcelona.
- Wright y Taylor. (1989). Citados por Greenley, G. (1989). *Strategic management*. Prentice Hall. London.

## ANEXOS

## Anexo 1

### Cuestionario de validación



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL  
FACULTAD DE PEDAGOGÍA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN SOBRE LA CULTURA ORGANIZATIVA

## CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL SOBRE ESTILO DE DIRECCIÓN

El objetivo de este cuestionario es conocer su opinión con respecto al desempeño del equipo directivo de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, el cual está integrado por la Directora, los Coordinadores y Auxiliares de Dirección.

Sus respuestas son absolutamente confidenciales, y la información será analizada de tal forma que ninguna persona podrá ser identificada. No hay respuestas mejores ni peores, debido a que no es propiamente un test, sino un instrumento que puede ayudar a obtener una descripción de sus relaciones con el equipo directivo.

Por favor conteste todas las preguntas con honestidad, marcando en el recuadro la opción que mejor refleje su opinión.

Gracias por su colaboración.

No	EL EQUIPO DIRECTIVO	NUNCA PIENSA DE ESTA FORMA	RARA VEZ PIENSA ASÍ	LA MAYORÍA DE LAS OCASIONES PIENSA DE ESTA FORMA	SIEMPRE PIENSA ASÍ
1	Lo más importante para él es conseguir los objetivos				
2	Está de acuerdo en que el respeto a los procedimientos es fundamental para conseguir resultados				
3	Piensa que la burocracia mata todo principio de creatividad en las organizaciones				
4	Piensa que un directivo siempre debe estar disponible para escuchar al personal				
5	Considera que para obtener buenos resultados hay que planificar, seguir lo planificado y controlar los resultados				
6	Aprueba que si se respetaran más las normas y reglas establecidas el funcionamiento de la facultad sería más eficiente				
7	Está de acuerdo con que el fracaso siempre es positivo porque aporta experiencia				
8	Piensa que el principio de autoridad dificulta el buen entendimiento con la dirección				
9	Cree que en una organización los problemas más importantes son los técnicos				
10	Para él en una organización los problemas más importantes son los del control				
11	Considera que el buen dirigente es el que es capaz de provocar la innovación en su grupo o facultad				

No	EL EQUIPO DIRECTIVO	NUNCA PIENSA DE ESTA FORMA	RARA VEZ PIENSA ASI	LA MAYORIA DE LAS OCASIONES PIENSA DE ESTA FORMA	SIEMPRE PIENSA ASI
12	Afirma que la ausencia de comunicación y debate es la causa de la ineficacia en el trabajo.				
13	Lo más importante en la Facultad es conseguir buenos resultados				
14	Lo más importante en la educación es que los alumnos adquieran hábitos de orden y que sepan organizar su tiempo				
15	Prefiere experimentar nuevos métodos en el aula a seguir el programa institucional				
16	Considera que en el trabajo el individuo busca sobre todo que se le quiera y se valore lo que hace				
17	Siempre se fija metas y objetivos y cuando no consigue alcanzarlos piensa que ha fracasado				
18	Opina que en el trabajo se pierde mucho tiempo porque no respetamos los procedimientos administrativos				
19	En su función como educador prefiere mirar al futuro que al presente				
20	Reconoce que la primera cualidad que se le exige a un directivo es que tenga habilidad para las relaciones humanas				
21	En su forma de trabajo cree que es necesaria cierta distancia entre el responsable jerárquico y los subordinados				
22	Cree que la definición precisa de las funciones y tareas del personal hace más eficaz la gestión.				
23	Piensa que la calidad en la educación está en la capacidad de la facultad para adaptarse al cambio				
24	Piensa que el papel de un directivo es saber crear un buen clima para el trabajo en equipo				
25	Considera que el principio de una buena organización es sobre todo el rigor y el método				
26	Afirma que organizarse es ante todo la aplicación rigurosa de las reglas y principios administrativos				
27	Considera que sería bueno para el sistema educativo crear mecanismos de competitividad entre las facultades				
28	Cree que la calidad en la educación se mide sobre todo por la capacidad del profesorado para orientar académicamente y profesionalmente a los alumnos.				

## Anexo 2

Cuestionario aplicado a profesores y alumnos de la Facultad de Pedagogía



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

**CUESTIONARIO SOBRE ESTILO DE DIRECCIÓN**

El objetivo de este cuestionario es conocer su opinión con respecto al desempeño del Equipo Directivo de la Facultad de Pedagogía, el cual está integrado por la Directora, los Coordinadores y Auxiliares de Dirección. Sus respuestas son absolutamente confidenciales y la información será analizada de tal forma que ninguna persona podrá ser identificada. No hay respuestas mejores ni peores, debido a que no es propiamente un test, sino un instrumento que puede ayudar a obtener una descripción de sus relaciones con el Equipo Directivo. Por favor conteste todas las preguntas con honestidad, marcando en el recuadro la opción que mejor refleje su opinión. Gracias por su colaboración.

No	El Equipo Directivo	Nunca piensa de esta forma	Rara vez piensa así	La Mayoría de las ocasiones piensa de esta forma	Siempre piensa así
1	Lo más importante para él es conseguir los objetivos.				
2	Está de acuerdo en que el respeto a los procedimientos es fundamental para conseguir resultados				
3	Piensa que la burocracia mata todo principio de creatividad en las organizaciones				
4	Piensa que un directivo siempre debe estar disponible para escuchar al personal				
5	Considera que para obtener buenos resultados hay que planificar, seguir lo planificado y controlar los resultados				
6	Aprueba que si se respetaran más las normas y reglas establecidas el funcionamiento de la facultad sería más eficiente				
7	Está de acuerdo con que el fracaso siempre es positivo porque aporta experiencia				
8	Piensa que el principio de autoridad dificulta el buen entendimiento con la Dirección				
9	Piensa que en una organización los problemas más importantes son los del control				
10	Considera que el buen dirigente es el que es capaz de provocar la innovación en su grupo o Facultad				
11	Afirma que la ausencia de comunicación y debate es la causa de la ineficacia en el trabajo.				

No	El Equipo directivo	Nunca piensa de esta forma	Rara vez piensa así	La Mayoría de las ocasiones piensa de esta forma	Siempre piensa así
12	Lo más importante en la Facultad es conseguir buenos resultados				
13	Lo más importante en la educación es que los alumnos adquieran hábitos de orden y que sepan organizar su tiempo				
14	Prefiere experimentar nuevos métodos en la Facultad a seguir el programa institucional				
15	Considera que en el trabajo el individuo busca sobre todo que se le quiera y se valore lo que hace				
16	Reconoce que la primera cualidad que se le exige a un directivo es que tenga habilidad para las relaciones humanas				
17	En su forma de trabajo cree que es necesaria cierta distancia entre el responsable jerárquico y los subordinados				
18	Piensa que el papel de un directivo es saber crear un buen clima para el trabajo en equipo				
19	Considera que el principio de una buena organización es sobre todo el rigor y el método				
20	Afirma que organizarse es ante todo la aplicación rigurosa de las reglas y principios administrativos				
21	Considera que sería bueno para el sistema educativo crear mecanismos de competitividad entre las Facultades				

Edad	Sexo	Semestre
------	------	----------

## Anexo 3

### Análisis estadísticos en SPSS

### 3.1. Validez y confiabilidad

PREG1 E1. Lo mas importante para él es consegu

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	8	4.0	4.0	4.0
Rara vez piensa así	2	19	9.4	9.5	13.4
La mayoría de las oc	3	128	63.4	63.7	77.1
Siempre piensa así	4	46	22.8	22.9	100.0
.	.	1	.5	Missing	
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 201 Missing cases 1

PREG2 A2. Está de acuerdo en que el respeto a

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	7	3.5	3.6	3.6
Rara vez piensa así	2	21	10.4	10.7	14.2
La mayoría de las oc	3	107	53.0	54.3	68.5
Siempre piensa así	4	62	30.7	31.5	100.0
.	.	5	2.5	Missing	
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 197 Missing cases 5

PREG3 Piensa que la burocracia mata todo princ

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	19	9.4	9.4	9.4
Rara vez piensa así	2	64	31.7	31.7	41.1
La mayoría de las oc	3	79	39.1	39.1	80.2
Siempre piensa así	4	40	19.8	19.8	100.0
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 202 Missing cases 0

PREG4 Piensa que un directivo siempre debe est

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	10	5.0	5.0	5.0
Rara vez piensa así	2	31	15.3	15.3	20.3
La mayoría de las oc	3	89	44.1	44.1	64.4
Siempre piensa así	4	72	35.6	35.6	100.0
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 202 Missing cases 0

-----

PREG5      Considere que para obtener buenos result

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	7	3.5	3.5	3.5
Rara vez piensa así	2	35	17.3	17.7	21.2
La mayoría de las oc	3	87	43.1	43.9	65.2
Siempre piensa así	4	69	34.2	34.8	100.0
.	.	4	2.0	Missing	
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases      198      Missing cases      4

-----

PREG6      Apreueba que si se respetaran más las n

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	4	2.0	2.0	2.0
Rara vez piensa así	2	46	22.8	22.9	24.9
La mayoría de las oc	3	87	43.1	43.3	68.2
Siempre piensa así	4	64	31.7	31.8	100.0
.	.	1	.5	Missing	
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases      201      Missing cases      1

-----

PREG7      Está de acuerdo con que el fracaso siemp

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	15	7.4	7.5	7.5
Rara vez piensa así	2	62	30.7	30.8	38.3
La mayoría de las oc	3	84	41.6	41.8	80.1
Siempre piensa así	4	40	19.8	19.9	100.0
.	.	1	.5	Missing	
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases      201      Missing cases      1

-----

PREG8      Piensa que el principio de autoridad dif

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	20	9.9	10.0	10.0
Rara vez piensa así	2	73	36.1	36.3	46.3
La mayoría de las oc	3	72	35.6	35.8	82.1
Siempre piensa así	4	36	17.8	17.9	100.0
.	.	1	.5	Missing	
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases      201      Missing cases      1

-----

PREG9 Cree que en una organización los problem

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	18	8.9	12.8	12.8
Rara vez piensa así	2	57	28.2	40.4	53.2
La mayoría de las oc	3	57	28.2	40.4	92.6
Siempre piensa así	4	9	4.5	6.4	100.0
.	.	61	30.2	Missing	
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 141 Missing cases 61

PREG10 Para el en una organización los problemas

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	18	8.9	9.0	9.0
Rara vez piensa así	2	65	32.2	32.3	41.3
La mayoría de las oc	3	87	43.1	43.3	84.6
Siempre piensa así	4	31	15.3	15.4	100.0
.	.	1	.5	Missing	
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 201 Missing cases 1

PREG11 Considera que el buen dirigente es el qu

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	8	4.0	4.0	4.0
Rara vez piensa así	2	42	20.8	20.9	24.9
La mayoría de las oc	3	87	43.1	43.3	68.2
Siempre piensa así	4	64	31.7	31.8	100.0
.	.	1	.5	Missing	
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 201 Missing cases 1

PREG12 Afirma que la ausencia de comunicación y

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	13	6.4	6.4	6.4
Rara vez piensa así	2	42	20.8	20.8	27.2
La mayoría de las oc	3	92	45.5	45.5	72.8
Siempre piensa así	4	55	27.2	27.2	100.0
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 202 Missing cases 0

PREG13 Lo más importante en la Facultad es cons

Valid Cum

	Value	Frequency	Percent	Percent	Percent
Nunca piensa de esta	1	2	1.0	1.0	1.0
Rara vez piensa así	2	32	15.8	15.8	15.8
La mayoría de las oc	3	90	39.6	39.6	56.4
Siempre piensa así	4	98	43.6	43.6	100.0
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 202 Missing cases 0

PREG14 Lo más importante en la educación es que

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	5	2.5	2.5	2.5
Rara vez piensa así	2	38	18.8	18.8	21.3
La mayoría de las oc	3	98	48.5	48.5	69.8
Siempre piensa así	4	61	30.2	30.2	100.0
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 202 Missing cases 0

PREG15 Prefiere experimentar nuevos métodos en

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	16	7.9	8.0	8.0
Rara vez piensa así	2	48	23.7	24.3	32.3
La mayoría de las oc	3	103	51.0	51.4	83.7
Siempre piensa así	4	23	11.4	11.4	100.0
.	.	1	.5	Missing	
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 201 Missing cases 1

PREG16 Considera que en el trabajo el individuo

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	10	5.0	5.0	5.0
Rara vez piensa así	2	46	22.8	22.9	27.9
La mayoría de las oc	3	98	48.5	48.8	76.6
Siempre piensa así	4	47	23.3	23.4	100.0
.	.	1	.5	Missing	
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 201 Missing cases 1

PREG17 Siempre se fija metas y objetivos y cuan

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	14	6.9	9.9	9.9
Rara vez piensa así	2	77	38.1	54.6	64.5

La mayoría de las oc	3	33	16.3	23.4	87.9
Siempre piensa así	4	17	8.4	12.1	100.0
.	.	61	30.2	Missing	
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 141 Missing cases 61

-----

PREG18 Opina que en el trabajo se pierde mucho

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	19	9.4	13.5	13.5
Rara vez piensa así	2	63	31.2	44.7	58.2
La mayoría de las oc	3	38	18.8	27.0	85.1
Siempre piensa así	4	21	10.4	14.9	100.0
.	.	61	30.2	Missing	
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 141 Missing cases 61

PREG19 En su función como educador prefiere mir

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Rara vez piensa así	2	49	24.3	34.8	34.8
La mayoría de las oc	3	71	35.1	50.4	85.1
Siempre piensa así	4	21	10.4	14.9	100.0
.	.	61	30.2	Missing	
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 141 Missing cases 61

-----

PREG20 Reconoce que la primera cualidad que se

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	7	3.5	3.5	3.5
Rara vez piensa así	2	47	23.3	23.3	26.7
La mayoría de las oc	3	97	48.0	48.0	74.8
Siempre piensa así	4	51	25.2	25.2	100.0
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 202 Missing cases 0

-----

PREG21 En su forma de trabajo cree que es nece

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	21	10.4	10.6	10.6
Rara vez piensa así	2	69	34.2	34.7	45.2
La mayoría de las oc	3	83	41.1	41.7	86.9
Siempre piensa así	4	26	12.9	13.1	100.0
.	.	3	1.5	Missing	

Total 202 100.0 100.0  
 Valid cases 199 Missing cases 3

PREG22 Cree que la definicion precisa de funcio

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	4	2.0	2.8	2.8
Rara vez piensa asi	2	19	9.4	13.5	16.3
La mayoría de las oc	3	83	41.1	58.9	75.2
Siempre piensa asi	4	35	17.3	24.8	100.0
	.	61	30.2	Missing	
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 141 Missing cases 61

PREG23 Piensa que la calidad en la educación es

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	6	3.0	4.3	4.3
Rara vez piensa asi	2	30	14.9	21.3	25.5
La mayoría de las oc	3	64	31.7	45.4	70.9
Siempre piensa asi	4	41	20.3	29.1	100.0
	.	61	30.2	Missing	
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 141 Missing cases 61

PREG24 Piensa que el papel de un directivo es s

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	6	3.0	3.0	3.0
Rara vez piensa asi	2	47	23.3	23.3	26.2
La mayoría de las oc	3	91	45.0	45.0	71.3
Siempre piensa asi	4	58	28.7	28.7	100.0
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 202 Missing cases 0

PREG25 Considera que el principio de una buena

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	26	12.9	12.9	12.9
Rara vez piensa asi	2	73	36.1	36.1	49.0
La mayoría de las oc	3	77	38.1	38.1	87.1
Siempre piensa asi	4	26	12.9	12.9	100.0
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 202 Missing cases 0

PREG26 Afirma que organizarse es ante todo la a

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	21	10.4	10.4	10.4
Rara vez piensa así	2	50	24.8	24.8	35.1
La mayoría de las oc	3	99	49.0	49.0	84.2
Siempre piensa así	4	32	15.9	15.9	100.0
		-----	-----	-----	-----
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 202 Missing cases 0

PREG27 Considera que sería bueno para el sistem

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	33	16.3	16.3	16.3
Rara vez piensa así	2	60	29.7	29.7	46.0
La mayoría de las oc	3	72	35.6	35.6	81.7
Siempre piensa así	4	37	18.3	18.3	100.0
		-----	-----	-----	-----
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 202 Missing cases 0

PREG28 Cree que la calidad en la educación se m

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nunca piensa de esta	1	3	1.5	2.1	2.1
Rara vez piensa así	2	20	9.9	14.2	16.3
La mayoría de las oc	3	80	39.6	56.7	73.0
Siempre piensa así	4	38	18.8	27.0	100.0
		61	30.2	Missing	
		-----	-----	-----	-----
Total		202	100.0	100.0	

Valid cases 141 Missing cases 61

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	PREG1	3.0000	.7376	137.0
2.	PREG2	3.2117	.7615	137.0
3.	PREG3	2.6861	.9216	137.0
4.	PREG4	3.0657	.8506	137.0
5.	PREG5	3.0438	.8817	137.0
6.	PREG6	3.0511	.8430	137.0
7.	PREG7	2.8175	.8847	137.0
8.	PREG8	2.6715	.9002	137.0
9.	PREG9	2.3869	.7975	137.0
10.	PREG10	2.6204	.8413	137.0
11.	PREG11	3.0657	.8420	137.0
12.	PREG12	3.0000	.8402	137.0
13.	PREG13	3.2628	.7977	137.0
14.	PREG14	3.1460	.7229	137.0
15.	PREG15	2.7153	.7271	137.0
16.	PREG16	2.9343	.8243	137.0
17.	PREG17	2.3869	.8336	137.0

18.	PREG18	2.4088	.8957	137.0
19.	PREG19	2.9248	.6741	137.0
20.	PREG20	2.9562	.7847	137.0
21.	PREG21	2.6423	.7740	137.0
22.	PREG22	3.0511	.7000	137.0
23.	PREG23	2.9781	.8266	137.0
24.	PREG24	2.9562	.8390	137.0
25.	PREG25	2.5401	.8315	137.0
26.	PREG26	2.7080	.8328	137.0
27.	PREG27	2.7080	.9789	137.0
28.	PREG28	3.0730	.7033	137.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	79.9124	86.5658	9.3041	28

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PREG1	76.9124	80.2129	.4396	.8023
PREG2	76.7007	81.0201	.3622	.8051
PREG3	77.2253	80.3234	.3265	.8066
PREG4	76.8467	79.2337	.4364	.8017
PREG5	76.8686	76.8650	.5772	.7952
PREG6	76.8613	79.5762	.4175	.8026
PREG7	77.0949	80.7189	.3186	.8069
PREG8	77.2409	79.1989	.4092	.8028
PREG9	77.5255	82.9129	.2077	.8111
PREG10	77.2920	79.8994	.3962	.8035
PREG11	76.8467	78.0719	.5232	.7980
PREG12	76.9124	78.7570	.4763	.8001
PREG13	76.6496	82.1116	.2641	.8089
PREG14	76.7664	81.4745	.3501	.8057
PREG15	77.1971	82.5859	.2612	.8089
PREG16	76.9781	80.5216	.3626	.8050
PREG17	77.5255	83.7806	.1370	.8142
PREG18	77.5036	83.0165	.1683	.8135
PREG19	77.0876	85.1687	.0758	.8150
PREG20	76.9562	81.8510	.2887	.8079
PREG21	77.2701	82.2280	.2663	.8088
PREG22	76.8613	81.3409	.3750	.8049
PREG23	76.9343	84.1648	.1132	.8151
PREG24	76.9562	81.6598	.2771	.8085
PREG25	77.3723	82.8972	.1966	.8118
PREG26	77.2044	78.9726	.4661	.8006
PREG27	77.2044	78.3844	.4167	.8023
PREG28	76.8394	82.5476	.2757	.8084

Reliability Coefficients

N of Cases = 137.0

N of Items = 28

Alpha = .8120

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases	
1.	PREG1	3.0000	.7376	137.0
2.	PREG2	3.2117	.7615	137.0
3.	PREG3	2.6851	.9216	137.0
4.	PREG4	3.0657	.8506	137.0

5.	PREG5	3.0438	.8817	137.0
6.	PREG6	3.0511	.8430	137.0
7.	PREG7	2.8175	.8847	137.0
9.	PREG8	2.6715	.9002	137.0
9.	PREG10	2.6204	.8413	137.0
10.	PREG11	3.0657	.8420	137.0
11.	PREG12	3.0000	.8402	137.0
12.	PREG13	3.2628	.7977	137.0
13.	PREG14	3.1460	.7229	137.0
14.	PREG15	2.7153	.7271	137.0
15.	PREG16	2.9343	.8243	137.0
16.	PREG18	2.4088	.8957	137.0
17.	PREG20	2.9562	.7847	137.0
18.	PREG21	2.6423	.7740	137.0
19.	PREG22	3.0511	.7000	137.0
20.	PREG24	2.9562	.8390	137.0
21.	PREG26	2.7080	.8328	137.0
22.	PREG27	2.7080	.9789	137.0
23.	PREG28	3.0730	.7033	137.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	66.7956	73.0315	8.5458	23

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PREG1	63.7956	66.4873	.4988	.8100
PREG2	63.5839	67.3036	.4120	.8134
PREG3	64.1095	67.3629	.3186	.8178
PREG4	63.7299	65.7280	.4771	.8101
PREG5	63.7518	63.8056	.5997	.8038
PREG6	63.7445	65.9857	.4626	.8108
PREG7	63.9781	67.5657	.3220	.8175
PREG8	64.1241	66.3301	.4017	.8136
PREG10	64.1752	67.2191	.3700	.8151
PREG11	63.7299	65.2721	.5182	.8082
PREG12	63.7956	65.8109	.4779	.8101
PREG13	63.5328	68.7802	.2732	.8193
PREG14	63.6496	68.1558	.3647	.8155
PREG15	64.0803	69.0597	.2849	.8186
PREG16	63.8613	67.1497	.3851	.8144
PREG18	64.3869	70.3713	.1236	.8270
PREG20	63.8394	68.7534	.2814	.8189
PREG21	64.1533	69.5866	.2204	.8214
PREG22	63.7445	68.3240	.3644	.8156
PREG24	63.8394	68.7093	.2601	.8201
PREG26	64.0876	66.1099	.4599	.8110
PREG27	64.0876	65.5805	.4095	.8133
PREG28	63.7226	69.8343	.2299	.8206

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 137.0

N of Items = 23

Alpha = .8218

### 3.2. Prueba T

t-tests for independent samples of VAR00001

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG1 El. Lo mas importante para el es con segu				
VAR00001 1	14	3.1429	.535	.143
VAR00001 5	14	3.2357	.511	.143

Mean Difference = -.1429

Levene's Test for Equality of Variances: F= 1.223 P= .279

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	-.66	26	.516	.217	(-.589, .303)
Unequal	-.66	25.55	.516	.217	(-.589, .303)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG2 A2. Esta de acuerdo en que el respeto a				
VAR00001 1	13	2.9231	.641	.173
VAR00001 5	14	2.9571	.535	.143

Mean Difference = .0659

Levene's Test for Equality of Variances: F= .132 P= .719

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	.29	25	.773	.226	(-.400, .532)
Unequal	.29	23.48	.775	.228	(-.406, .539)

t-tests for independent samples of VAR00001

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG3 Piensa que la burocracia mata todo princ				
VAR00001 1	14	2.6429	1.008	.269
VAR00001 5	14	2.6429	.497	.133

Mean Difference = .0000

Levene's Test for Equality of Variances: F= 7.060 P= .013

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	.00	26	1.000	.300	(-.618, .618)
Unequal	.00	18.97	1.000	.300	(-.629, .629)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG4 Piensa que un directivo siempre debe est				
VAR00001 1	14	3.3571	.633	.169
VAR00001 5	14	3.0714	.917	.245

Mean Difference = .2857

Levene's Test for Equality of Variances: F= .400 P= .533

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	.96	26	.346	.298	(-.327, .898)
Unequal	.96	23.10	.347	.298	(-.331, .902)

t-tests for independent samples of VAR00001

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG5 Considera que para obtener buenos result				
VAR00001 1	13	3.4615	.519	.144
VAR00001 5	13	3.2308	.725	.201

Mean Difference = .2308

Levene's Test for Equality of Variances: F= .788 P= .384

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	.93	24	.360	.247	(-.280, .741)
Unequal	.93	21.74	.361	.247	(-.282, .744)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG6 Apreueba que si se respetaran más las n				
VAR00001 1	14	3.0000	.555	.148
VAR00001 5	14	3.0714	.829	.221

Mean Difference = -.0714

Levene's Test for Equality of Variances: F= 4.611 P= .041

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	-.27	26	.791	.267	(-.619, .477)
Unequal	-.27	22.70	.791	.267	(-.623, .480)

t-tests for independent samples of VAR00001

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG7 Está de acuerdo con que el fracaso siemp				
VAR00001 1	14	2.4286	.646	.173

VAR00001 5	14	2.5714	.938	.251
------------	----	--------	------	------

Mean Difference = -.1429

Levene's Test for Equality of Variances: F= 1.961 P= .173

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	-.47	26	.643	.304	(-.769, .483)
Unequal	-.47	23.08	.643	.304	(-.773, .487)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG8 Pienso que al principio de autoridad dif				
VAR00001 1	14	2.5714	.646	.173
VAR00001 5	14	2.7143	.994	.266

Mean Difference = -.1429

Levene's Test for Equality of Variances: F= 1.893 P= .181

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	-.45	26	.656	.317	(-.795, .509)
Unequal	-.45	22.32	.657	.317	(-.800, .515)

t-tests for independent samples of VAR00001

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG9 Cree que en una organización los problem				
VAR00001 1	0	.	.	.
VAR00001 5	0	.	.	.

>Warning # 11831. Command name: T-TEST  
>At least one of the groups is empty. This analysis cannot be performed.

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG10 Para él en una organización los problema				
VAR00001 1	14	2.7143	.914	.244
VAR00001 5	14	2.5714	.756	.202

Mean Difference = .1429

Levene's Test for Equality of Variances: F= .581 P= .453

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	.45	26	.656	.317	(-.509, .795)
Unequal	.45	25.12	.656	.317	(-.510, .796)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG11	Considera que el buen dirigente es el qu			
VAR00001 1	14	2.7857	.699	.187
VAR00001 5	14	3.1429	.770	.206

Mean Difference = -.3571

Levene's Test for Equality of Variances: F= .107 P= .746

t-tests for independent samples of VAR00001

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	-1.28	26	.210	.278	(-.929, .215)
Unequal	-1.28	25.76	.210	.278	(-.929, .215)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG12	Afirma que la ausencia de comunicación y			
VAR00001 1	14	2.7143	.726	.194
VAR00001 5	14	3.1429	.770	.206

Mean Difference = -.4286

Levene's Test for Equality of Variances: F= .000 P= 1.000

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	-1.51	26	.142	.283	(-1.010, .153)
Unequal	-1.51	25.91	.142	.283	(-1.010, .153)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG13	Lo más importante en la Facultad es cons			
VAR00001 1	14	3.2143	.426	.114
VAR00001 5	14	3.2857	.914	.244

Mean Difference = -.0714

Levene's Test for Equality of Variances: F= 5.786 P= .024

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	-.27	26	.793	.269	(-.625, .483)
Unequal	-.27	18.39	.794	.269	(-.638, .495)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG14	Lo más importante en la educación es que			
VAR00001 1	14	2.7143	.611	.163

VAR00001 5	14	2.7857	.975	.261
------------	----	--------	------	------

Mean Difference = -.0714

Levene's Test for Equality of Variances: F= 4.022 P= .055

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	-.23	26	.818	.308	(-.704, .561)
Unequal	-.23	21.85	.819	.308	(-.709, .567)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG15 Prefiere experimentar nuevos métodos en				
VAR00001 1	14	2.9286	.730	.195
VAR00001 5	14	2.5714	.938	.251

Mean Difference = .3571

Levene's Test for Equality of Variances: F= 1.821 P= .189

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	1.12	26	.271	.318	(-.296, 1.010)
Unequal	1.12	24.53	.272	.318	(-.297, 1.011)

t-tests for independent samples of VAR00001

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG16 Considera que en el trabajo el individuo				
VAR00001 1	14	3.0714	.730	.195
VAR00001 5	14	3.0714	.829	.221

Mean Difference = .0000

Levene's Test for Equality of Variances: F= .000 P= 1.000

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	.00	26	1.000	.295	(-.607, .607)
Unequal	.00	25.59	1.000	.295	(-.607, .607)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG17 Siempre se fija metas y objetivos y cuan				
VAR00001 1	0	.	.	.
VAR00001 5	0	.	.	.

>Warning # 11831. Command name: T-TEST  
 >At least one of the groups is empty. This analysis cannot be performed.

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG18 Opina que en el trabajo se pierde mucho				
VAR00001 1	0	.	.	.
VAR00001 5	0	.	.	.

>Warning # 11831. Command name: T-TEST  
>At least one of the groups is empty. This analysis cannot be performed.

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG19 En su función como educador prefiere mirar				
VAR00001 1	0	.	.	.
VAR00001 5	0	.	.	.

>Warning # 11831. Command name: T-TEST  
>At least one of the groups is empty. This analysis cannot be performed.

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG20 Reconoce que la primera cualidad que es				
VAR00001 1	14	2.9286	.616	.165
VAR00001 5	14	3.1429	.864	.231

Mean Difference = -.2143

Levene's Test for Equality of Variances: F= 1.164 P= .290

Variables	t-test for Equality of Means			SE of Diff	95% CI for Diff
	t-value	df	2-Tail Sig		
Equal	-.76	26	.457	.284	(-.797, .369)
Unequal	-.76	23.49	.457	.284	(-.801, .373)

t-tests for independent samples of VAR00001

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG21 En su forma de trabajo cree que es nece				
VAR00001 1	14	2.5714	1.016	.272
VAR00001 5	14	2.2857	.994	.266

Mean Difference = .2857

Levene's Test for Equality of Variances: F= .000 P= 1.000

Variables	t-test for Equality of Means			SE of Diff	95% CI for Diff
	t-value	df	2-Tail Sig		
Equal	.75	26	.459	.380	(-.496, 1.067)
Unequal	.75	25.99	.459	.380	(-.496, 1.067)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG22 Cree que la definici3n precisa de funcio				
VAR00001 1	0	.	.	.
VAR00001 5	0	.	.	.

>Warning # 11831. Command name: T-TEST  
>At least one of the groups is empty. This analysis cannot be performed.

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG23 Piensa que la calidad en la educaci3n es				
VAR00001 1	0	.	.	.
VAR00001 5	0	.	.	.

>Warning # 11831. Command name: T-TEST  
>At least one of the groups is empty. This analysis cannot be performed.

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG24 Piensa que el papel de un directivo es s				
VAR00001 1	14	3.0000	.555	.148
VAR00001 5	14	3.0714	.917	.245

Mean Difference = -.0714

Levene's Test for Equality of Variances: F= 3.402 P= .077

Variances	t-test for Equality of Means			SE of Diff	95%
	t-value	df	2-Tail Sig		CI for Diff
Equal	-.25	26	.805	.286	(-.660, .517)
Unequal	-.25	21.39	.805	.286	(-.667, .524)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG25 Considera que el principio de una buena				
VAR00001 1	14	2.8571	.949	.254
VAR00001 5	14	2.1429	.949	.254

Mean Difference = .7143

Levene's Test for Equality of Variances: F= .000 P= 1.000

Variances	t-test for Equality of Means			SE of Diff	95%
	t-value	df	2-Tail Sig		CI for Diff
Equal	1.99	26	.057	.359	(-.023, 1.452)
Unequal	1.99	26.00	.057	.359	(-.023, 1.452)

t-tests for independent samples of VAR00001

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG26	Afirma que organizarse es ante todo la a			
VAR00001 1	14	2.9286	.997	.267
VAR00001 5	14	2.5714	.938	.251

Mean Difference = .3571

Levene's Test for Equality of Variances: F= .163 P= .689

t-test for Equality of Means				
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	95% CI for Diff
Equal	.98	26	.339	(-.366, .366)
Unequal	.98	25.90	.338	(-.366, .366)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG27	Considera que seria bueno para el sistem			
VAR00001 1	14	2.4286	.756	.202
VAR00001 5	14	2.2143	1.122	.300

Mean Difference = .2143

Levene's Test for Equality of Variances: F= 3.660 P= .067

t-test for Equality of Means				
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	95% CI for Diff
Equal	.59	26	.558	(-.529, .958)
Unequal	.59	22.79	.559	(-.534, .962)

t-tests for independent samples of VAR00001

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG28	Cree que la calidad en la educación se m			
VAR00001 1	0	.	.	.
VAR00001 5	0	.	.	.

>Warning # 11831. Command name: T-TEST

>At least one of the groups is empty. This analysis cannot be performed.

t-tests for independent samples of VAR00001

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG1	El. Lo mas importante para él es consegu			
VAR00001 3	12	3.0000	.603	.174
VAR00001 7	13	3.3077	.480	.133

Mean Difference = -.3077

Levene's Test for Equality of Variances: F= .401 P= .533

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	-1.42	23	.170	.217	(-.757, .142)
Unequal	-1.40	21.04	.175	.219	(-.764, .148)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG2 A2. Está de acuerdo en que el respeto a				
VAR00001 3	13	3.2308	.599	.166
VAR00001 7	13	3.0769	.641	.178

Mean Difference = .1538

Levene's Test for Equality of Variances: F= .088 P= .769

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	.63	24	.533	.243	(-.348, .656)
Unequal	.63	23.89	.533	.243	(-.348, .656)

t-tests for independent samples of VAR00001

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG3 Piensa que la burocracia mata todo princ				
VAR00001 3	13	3.0000	.816	.226
VAR00001 7	13	2.5385	.967	.268

Mean Difference = .4615

Levene's Test for Equality of Variances: F= 2.285 P= .144

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	1.31	24	.201	.351	(-.263, 1.186)
Unequal	1.31	23.34	.201	.351	(-.265, 1.188)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG4 Piensa que un directivo siempre debe est				
VAR00001 3	13	3.1538	.801	.222
VAR00001 7	13	3.6154	.650	.180

Mean Difference = -.4615

Levene's Test for Equality of Variances: F= .611 P= .442

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	-1.61	24	.120	.286	(-1.052, .129)

Unequal -1.61 23.03 .120 .286 (-1.054, .130)

t-tests for independent samples of VAR00001

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG5 Considera que para obtener buenos result				
VAR00001 3	12	3.2500	.622	.179
VAR00001 7	12	3.1667	.577	.167

Mean Difference = .0833

Levene's Test for Equality of Variances: F= .324 P= .575

Variances	t-test for Equality of Means			SE of Diff	95% CI for Diff
	t-value	df	2-Tail Sig		
Equal	.34	22	.737	.245	(-.425, .591)
Unequal	.34	21.88	.737	.245	(-.425, .591)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG6 Apreueba que si se respetaran más las n				
VAR00001 3	13	3.0769	.641	.178
VAR00001 7	12	3.0833	.669	.193

Mean Difference = -.0064

Levene's Test for Equality of Variances: F= .030 P= .864

Variances	t-test for Equality of Means			SE of Diff	95% CI for Diff
	t-value	df	2-Tail Sig		
Equal	-.02	23	.981	.262	(-.548, .535)
Unequal	-.02	22.64	.981	.262	(-.549, .536)

t-tests for independent samples of VAR00001

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG7 Está de acuerdo con que el fracaso siemp				
VAR00001 3	13	3.0000	.707	.196
VAR00001 7	12	2.5833	.669	.193

Mean Difference = .4167

Levene's Test for Equality of Variances: F= .524 P= .477

Variances	t-test for Equality of Means			SE of Diff	95% CI for Diff
	t-value	df	2-Tail Sig		
Equal	1.51	23	.144	.276	(-.154, .987)
Unequal	1.51	22.98	.144	.275	(-.153, .986)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
----------	-----------------	------	----	------------

Variaciones	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	-.61	23	.547	.293	(-.787, -.428)
Unequal	-.62	22.67	.543	.291	(-.782, -.423)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG12 Afirma que la ausencia de comunicación y				
VAR00001 3	13	2.3846	.870	.241
VAR00001 7	13	3.3077	.855	.237

Mean Difference = -.9231

Levene's Test for Equality of Variances: F= .186 P= .670

t-test for Equality of Means					95%
Variaciones	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	-2.73	24	.012	.338	(-1.621, -.225)
Unequal	-2.73	23.99	.012	.338	(-1.621, -.225)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG13 Lo mas importante en la Facultad es cons				
VAR00001 3	13	3.1538	.555	.154
VAR00001 7	13	3.3846	.650	.180

Mean Difference = -.2308

Levene's Test for Equality of Variances: F= 1.897 P= .181

t-test for Equality of Means					95%
Variaciones	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	-.97	24	.340	.237	(-.720, .259)
Unequal	-.97	23.42	.340	.237	(-.721, .260)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG14 Lo más importante en la educación es que				
VAR00001 3	13	2.9231	.641	.178
VAR00001 7	13	3.0769	1.115	.309

Mean Difference = -.1538

Levene's Test for Equality of Variances: F= 3.518 P= .073

t-test for Equality of Means					95%
Variaciones	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	-.43	24	.670	.357	(-.890, .582)
Unequal	-.43	19.14	.671	.357	(-.901, .593)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
----------	-----------------	------	----	------------

Variable	of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG19	En su función como educador prefiere mir			
VAR00001	3	0	.	.
VAR00001	7	0	.	.

>Warning # 11831. Command name: T-TEST  
 >At least one of the groups is empty. This analysis cannot be performed.

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG20	Reconoce que la primera cualidad que se			
VAR00001	3	13	3.0769	.760
VAR00001	7	13	3.0000	.913

Mean Difference = .0769

Levene's Test for Equality of Variances: F= .045 P= .834

Variances	t-test for Equality of Means				SE of Diff	95% CI for Diff
	t-value	df	2-Tail Sig			
Equal	.23	24	.817	.329	(-.603, .757)	
Unequal	.23	23.23	.817	.329	(-.605, .758)	

t-tests for independent samples of VAR00001

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG21	En su forma de trabajo cree que es nece			
VAR00001	3	11	2.1818	.982
VAR00001	7	12	1.9167	.793

Mean Difference = .2652

Levene's Test for Equality of Variances: F= .609 P= .444

Variances	t-test for Equality of Means				SE of Diff	95% CI for Diff
	t-value	df	2-Tail Sig			
Equal	.72	21	.482	.371	(-.506, 1.036)	
Unequal	.71	19.27	.487	.374	(-.518, 1.048)	

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG22	Cree que la definición precisa de funcio			
VAR00001	3	0	.	.
VAR00001	7	0	.	.

>Warning # 11831. Command name: T-TEST  
 >At least one of the groups is empty. This analysis cannot be performed.

Number

Variable	of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG23	Piensa que la calidad en la educación es			
VAR00001 3	0	.	.	.
VAR00001 7	0	.	.	.

>Warning # 11831. Command name: T-TEST  
 >At least one of the groups is empty. This analysis cannot be performed.

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG24	Piensa que el papel de un directivo es			
VAR00001 3	13	3.0000	.816	.226
VAR00001 7	13	3.3846	.506	.140

Mean Difference = -.3846

Levene's Test for Equality of Variances: F= .971 P= .334

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	-1.44	24	.162	.266	(-.935, .165)
Unequal	-1.44	20.04	.164	.266	(-.941, .171)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG25	Considera que el principio de una buena			
VAR00001 3	13	2.4615	.877	.243
VAR00001 7	13	1.6923	.751	.208

Mean Difference = .7692

Levene's Test for Equality of Variances: F= .379 P= .544

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	2.40	24	.024	.320	(.108, 1.430)
Unequal	2.40	23.45	.025	.320	(.107, 1.432)

t-tests for independent samples of VAR00001

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG26	Afirma que organizarse es ante todo la a			
VAR00001 3	13	2.8462	.555	.154
VAR00001 7	13	2.0000	.707	.196

Mean Difference = .8462

Levene's Test for Equality of Variances: F= .159 P= .693

t-test for Equality of Means 95%

Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	3.39	24	.002	.249	(.332, 1.361)
Unequal	3.39	22.71	.003	.249	(.330, 1.352)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG27	Considera que seria bueno para el sistem			
VAR00001 3	13	2.6154	.650	.180
VAR00001 7	13	2.0769	.954	.265

Mean Difference = .5385

Levene's Test for Equality of Variances: F= 1.010 P= .325

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	1.68	24	.106	.320	(-.123, 1.200)
Unequal	1.68	21.17	.107	.320	(-.128, 1.205)

t-tests for independent samples of VAR00001

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
PREG28	Cree que la calidad en la educación se m			
VAR00001 3	0	.	.	.
VAR00001 7	0	.	.	.

>Warning # 11831. Command name: T-TEST  
>At least one of the groups is empty. This analysis cannot be performed.