

**XII Encuentro Nacional
de Investigadores en Educacion**

**A partir de las Teorias Organizacionales
X e Y Cual es el estilo que se aplica en
colegios de Santiago ?**

Tesis para el Grado de Magister en Educacion

**Autores : Carlos Rodriguez Inzulza
Exequiel Bustamante Moraga**

Universidad Las Condes

Lo Barnechea, Julio de 1993.-



I N D I C E

	Pág.
-- Introducción	1
-- Marco Teórico resumido de las Teorías X e Y.....	3
-- Teoría X	4
-- Teoría Y	6
-- Consideraciones finales de ambas Teorías	11
-- Planteamiento del Problema	13
-- Objetivos	15
-- Desarrollo de la Investigación.....	16
-- Resultados por Colegios	25
-- Promedio de las Discrepancias Reales.	31
-- Conclusiones.....	32
-- Cuestionario Administracional	35
-- Gráficos	

I N T R O D U C C I O N

El ser humano nace y muere formando parte de una organización. En el curso de su vida, pertenece a diferentes entidades, según sea la etapa de su desarrollo. Pasa por organizaciones educacionales, deportivas, sociales, culturales, religiosas, militares, etc. De ellas, solo la familia es permanente en su devenir histórico, pues es la necesidad básica organizacional de toda sociedad.

El conocimiento humano de nuestro tiempo señala que aún las culturas más primitivas, tuvieron esta forma de organización y que pese a las diferencias de usos y costumbres de los pueblos en la diferentes latitudes del planeta, la familia ha sido la base en que todos cimentaron su organización social.

Además de la familia, una de las principales organizaciones de toda cultura y la que nos interesa en la presente investigación es la "organización escuela o comunidad educativa", en la que cada sociedad proyecta su acervo cultural a las nuevas generaciones.

En las organizaciones donde el hombre forma parte, interactúan personas que tienen intereses, frustraciones, motivos, valores, actitudes, necesidades, etc., es decir toda la gama de posibilidades que va desde la luz a la obscuridad, desde el bien al mal o desde la tristeza a la felicidad.

Los establecimientos educativos obviamente poseen una estructura organizacional que es posible apreciar a través de las acciones que periódicamente emprenden. De inmediato surge la interrogante que motiva esta tesis : ¿ Tienen nuestras escuelas un estilo de administración ? Si la respuesta fuere afirmativa repreguntamos : ¿ Este estilo tiende a la centralización, a la descentralización o es indefinido ?.

Estas inquietudes motivan el presente trabajo. Tomamos como punto de partida las dos conocidas aunque contrapuestas teorías sobre administración de Douglas Mc Gregor denominadas Teoría X y Teoría Y. Hemos agregado por lo contingente un capítulo destinado a la famosa Teoría Z de William Ouchi que a pesar de plantear la aplicación del enfoque administrativo japonés en el ámbito norteamericano, lo retrotraemos a la realidad educativa chilena para vislumbrar su posible aplicación práctica.

Los autores de esta investigación pensamos que el real aporte de nuestro estudio, más allá de las conclusiones a que arriba, está en nuestra propuesta de clasificación de los estilos de administración escolar en Chile y su correcta interpretación.

Valga la intención.-

1.- MARCO TEORICO DE LAS TEORIAS X e Y

1.1.- Planteamiento del problema.

Cabría comenzar mediante la siguiente pregunta.
¿A partir de las teorías organizacionales X e Y, ¿Cuál es el estilo que se aplica en colegios de Santiago ?

Todo establecimiento educacional necesita y en la práctica tiene, un sistema o estilo de administración. En una escuela convergen simultáneamente variadas dimensiones, a saber : institucional - cultural; psicosocial; pedagógico - curricular; administrativa y organizacional.

H. Hicks (1977) dice que: " Existe una organización cuando las personas interactúan para lograr objetivos individuales y mancomunados(organizacionales)" En esta definición se enmarca una unidad educativa. La escuela puede ser concebida como una unidad social, constituida por un grupo que, enmarcado por su contexto institucional y optando por un proyecto pedagógico - curricular, se coordina administrativamente para cumplir sus objetivos educacionales.

En toda organización estará presente la estructura formal y la estructura informal. La formal está representada en un organigrama que reconoce dos dimensiones : La vertical que expresa los niveles jerárquicos y la horizontal las áreas de división del trabajo.

La estructura informal tiene que ver con los aspectos de la organización no formalmente planteados (espontáneos) pero de gran importancia para el funcionamiento efectivo de cualquier organización, en la cuál sus miembros sienten la necesidad de crear vínculos de afiliación y conforman grupos primarios que satisfagan aspectos sociales y psicológicos que todos buscamos.

El psicólogo conductista Douglas Mc Gregor concibió las Teorías Administracionales X e Y que reflejan dos concepciones diferentes sobre la naturaleza humana. Estas las reseñamos a continuación.

1.2.- TEORIA X : PUNTO DE VISTA TRADICIONAL SOBRE LA DIRECCION Y EL CONTROL.

1.2.1.- GENERALIDADES.

Douglas Mc Gregor autor de las teorías X e Y, ha sido uno de los influyentes psicólogos del conductismo en la teoría de las organizaciones.

Uno de los puntos de vista acerca de la naturaleza de las personas, lo explicó en dos conjuntos de supuestos comúnmente conocidos como Teoría X y como Teoría Y. En ellas distinguió dos concepciones opuestas de la administración.

Dentro de tal esquema, Mc Gregor sugiere que la administración debe comenzar con la pregunta básica de

cómo se contemplan los administradores a sí mismos en relación con otras personas.

Este punto de vista requiere de alguna reflexión sobre la forma en que se percibe la naturaleza humana.

Mc Gregor eligió estos dos términos debido a que deseaba evitar que sus puntos de vista tuvieran connotaciones de "bueno" o de "malo", y de que por tales razones incluso se llegaran a malinterpretar sus planteamientos.

Examinemos a continuación los fundamentos de la Teoría X.

1.2.2.- FUNDAMENTOS DE LA TEORÍA X

Pensemos previamente, en que detrás de toda decisión o acción ejecutiva existen determinadas ideas respecto de la naturaleza humana.

1.- La Teoría en cuestión plantea que el ser humano común y corriente, siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

De allí que el administrador debe tratar de contrarrestar la tendencia humana innata destinada a evitarlo.

Ello se ve reflejado en la importancia que el administrador le concede a la productividad, al concepto de "una jornada equitativa de trabajo", a los peligros

de limitar el trabajo y restringir el rendimiento, y a las recompensas por la buena actuación.

2.- Debido a la tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos, para desarrollar el esfuerzo adecuado a los objetivos de la organización.

3.- El ser humano común prefiere que lo dirijan; quiere soslayar responsabilidades; tiene relativamente poca ambición y desea más que todo seguridad.

1.3.- TEORIA Y : LA INTEGRACION DE LOS INTERESES INDIVIDUALES CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

1.3.1.- Principios.

1.- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego o el descanso.

Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción en cuyo caso se realizará voluntariamente, o una manera de castigo, entonces se evitará si es posible.

2.- El control externo y la amenaza de castigo

no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

3.- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. Las más importantes de estas compensaciones por ejemplo, la satisfacción de las que hemos llamado necesidades de la personalidad y realización de sí mismo pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.

4.- El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. El buscar rehuir las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad son generalmente consecuencias de la experiencia y no características esencialmente humanas.

5.- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.

6.- En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

Estos principios suponen consecuencias muy

heterogéneas para la estrategia administrativa.

Son más dinámicas que estáticas ya que plantean el desarrollo y el crecimiento del ser humano.

La Teoría X otorga a los administradores una serie de razones fáciles para explicar la ineficacia que presenta el funcionamiento de la organización y nos plantea que la solución de los problemas de la empresa es responsabilidad absoluta de la gerencia, que desconoce los recursos con que cuenta.

1.3.2.- REFLEXIONES SOBRE EL PRINCIPIO DE INTEGRACION. COMPARACIONES CON LA TEORIA X.

El principio esencial de la organización, derivado de la Teoría X, es que la Dirección y el Control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad.

El principio fundamental que se deduce de la Teoría Y es el de la Integración, o sea, la creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos, encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

Resulta fácil observar que estos dos planteamientos tienen derivaciones profundamente distintas respecto de la tarea de manejar los recursos

humanos.

Pero el de la Teoría X que llamaremos "principio escalar", está tan sólidamente arraigado en las actitudes administrativas que no son fáciles de comprender las consecuencias del principio de integración.

Las ideas de autocontrol y de integración son ajenas a nuestra concepción de la relación laboral. De hecho, al firmar un contrato de trabajo se estipula que el trabajador acepta el control externo y la dirección a cambio de las compensaciones que la empresa le entregará.

Estos conceptos suponen que la organización realizará de manera más eficaz sus objetivos económicos, haciendo ajustes importantes a las condiciones de sus miembros.

En relación con los ascensos, la teoría X plantea que estos los decide la empresa de manera unilateral.

El principio de integración exige que se tomen en cuenta además, las necesidades del individuo.

La teoría Y postula que si no se lleva a cabo la integración, la empresa se verá perjudicada.

Cuanto más baja sea la motivación, más bajo será el grado de autodirección y autocontrol personal; y ésto, proyectado en el tiempo podrá generar que los costos resultantes sean muy superiores a los ingresos que se obtengan a partir de decisiones adoptadas unilateralmente.

Resulta importante puntualizar que la aceptación de la Teoría Y no implica abdicación de la autoridad no lenidad excesiva o blandura administrativa. Por el contrario, estas ideas derivan del concepto de autoridad como único medio de la gerencia para ejercer control sobre sus empleados. La Teoría Y da por sentado que el individuo va a ejercer la autodirección y el autocontrol como forma de encaminar sus esfuerzos hacia las metas de la empresa.

La fuerza o debilidad con que se aplique dependerán del grado de compromiso que el individuo adquirió. Las tácticas de la Gerencia influyen en la potencia del compromiso contraído.

La Teoría Y señala la posibilidad de ir prescindiendo poco a poco de las formas externas de control, en la medida que se pueda alcanzar un compromiso vigoroso de luchar por lograr los objetivos de la empresa. Sus ideas hacen hincapié en la capacidad de autocontrol que tienen los seres humanos. Pero no niegan la eficacia de la autoridad, subrayando que no son convenientes para todos los efectos y en todas las circunstancias.

1.4.- **CONSIDERACIONES FINALES RESPECTO DE LAS
TEORIAS X e Y.**

Aparentemente Mc Gregor estaba preocupado por la posibilidad de que malinterpretaran las Teorías X e Y. Dentro de tal contexto, parece valedero que cite algunas clasificaciones de expertos en la materia.

1.- Primero que todo, los supuestos de las Teorías X e Y son sólo eso: supuestos. No son recetas ni sugerencias para estrategias de administración; más bien se deben probar los supuestos en la realidad.

Koontz y O'Donnell afirman que estos supuestos son deducciones intuitivas y que no se basan en investigaciones.

2.- Tampoco implican administración rígida ni benevolente. La forma rígida podría producir oposición y antagonismo; la forma benevolente "laissez-faire" no es congruente con la teoría Y.

Los administradores efectivos identifican la dignidad y las capacidades, al igual que las limitaciones de las personas y ajustan la conducta según la situación exige.

3.- Las teorías X e Y no deben contemplarse como si constituyeran una escala continua, en donde X e Y fueran los extremos opuestos. No son asuntos de grado, sino que concepciones totalmente distintas de las

personas.

4.- El análisis de teoría Y no se refiere a una administración por consenso ni tampoco es un argumento en contra del uso de la autoridad. Más bien, bajo la teoría Y se considera que la autoridad es sólo una de las muchas formas en las que un administrador ejerce el liderazgo.

5.- Tareas y situaciones distintas requieren aproximaciones distintas a la administración.

Por ello, es que una empresa productiva es aquella que ajusta los requerimientos de las tareas a las personas y a las situaciones distintas.

2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Así como una Empresa tiene un estilo particular de administración que incluye una forma de planificar, organizar, ejecutar y controlar, una Unidad Educativa tiene en la práctica el mismo problema que resolver. Es común escuchar que tal o cual colegio es demasiado rígido o flexible en el control de su labor; que hay excesivo autoritarismo o que nadie ejerce el control; que existen muchas ideas al planificar, pero poca colaboración al momento de ejecutar las tareas planeadas, etc.

Nos surgió la inquietud por buscar un marco referencial conocido e investigar si nuestros colegios

tienen o no un estilo de administración definido. Para ello elegimos las Teorías Organizacionales X e Y de Douglas Mc Gregor ya fundamentadas y creamos una adaptación para nuestro propósito del Cuestionario sobre el Clima Organizacional, de E.Schein y D.Mac Gregor.

2.1. FORMULACION DE LA HIPOTESIS

" LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES TIENDEN A TENER UN ESTILO DE ADMINISTRACION POCO DEFINIDO, CONSIDERANDO COMO PATRON REFERENCIAL LAS TEORIAS X e Y "

2.2. DETERMINACION DE LAS VARIABLES

Variable Independiente : El Estilo de Administración

Variable Dependiente : El Clima Organizacional

Variabes Exógenas Intervinientes : La experiencia profesional y el ambiente socio-familiar de los miembros de la comunidad educativa. Edad y Sexo.

3.-

OBJETIVOS.3.1.- Objetivo General.

Diagnosticar en colegios representativos de las diferentes modalidades vigentes, el tipo de sistema administracional que emplean, y analizar su posible proyección.

3.2.- Objetivos Específicos.

3.2.1.- Establecer los grados de discrepancias o coincidencias entre la aplicación de la teoría X o de la teoría Y entre los directivos docentes y los profesores de los diferentes colegios seleccionados.

3.2.2.- Determinar en que medida el estilo de administración usado satisface las necesidades de cada establecimiento educacional.

3.2.3.- Intentar un planteamiento referido a una posible aplicación de la teoría Z en la educación chilena.

3.2.4.- Proponer alternativas que contribuyen a mejorar la administración de aquellos colegios que lo ameritan.

4.- DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

4.1- INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION

Usamos una adaptación del Cuestionario organizacional de Mc Gregor y Schein, creada por los autores de esta Tesis. (se adjunta) Consta de 10 variables en las cuales los encuestados determinan su apreciación de lo Real o lo Ideal frente a cada pregunta.

Es anónimo y al comienzo es necesario responder a 5 preguntas de información general.

4.2.- FORMA DE APLICACION DEL CUESTIONARIO

En cada establecimiento seleccionado, respondieron el Cuestionario 3 Directivo-Docentes y 5 Profesores elegidos aleatoriamente. (Se sugirió que fuesen docentes con al menos tres años de servicio en el colegio). Terminado este proceso anónimo, cada uno selló en un sobre previamente entregado sus respuestas. Se determinó que fuese el Jefe de la U.T.P. quién recibiera todos los sobres, como una forma de hacer sentir menor presión a los encuestados.

4.3.-

COLEGIOS SELECCIONADOS

-
- Liceo " MIGUEL LUIS AMUNATEGUI " MUNICIPAL
(CIENTIFICO - HUMANISTA) MIXTO
 - Liceo Técnico " A-28 " CORPORATIVIZADO (TECNICO -
PROFESIONAL) FEMENINO
 - Instituto Comercial " MANUEL BAQUEDANO " PARTICULAR-
SUBVENCIONADO MIXTO (TECNICO -PROFESIONAL)
 - Colegio " MARIA LUISA VILLALON " LICEO PARTICULAR -
SUBVENCIONADO (CIENTIFICO-HUMANISTA) FEMENINO
 - Colegio " CRAIG HOUSE " PARTICULAR - PAGADO. MIXTO
(CIENTIFICO - HUMANISTA)
 - Colegio " TERESA CLERC " PARTICULAR - PAGADO MIXTO
(CIENTIFICO - HUMANISTA)

TOTAL DE LA MUESTRA = 48 ENCUESTAS

4.4.- INVESTIGACIONES PREVIAS Y MATERIAL DE REFERENCIA

- " EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CINCO UNIDADES EDUCATIVAS DE LA REGION METROPOLITANA".-

Farias Beltrán Gerardo, Rodríguez Inzulza Carlos y otros. (Tesis para optar al Grado Académico de Licenciados en Educación , presentada a la Universidad Austral de Chile en Septiembre de 1989.)

4.5.- DEFINICION DE LA TABLA DE DISCREPANCIAS

CLASIFICACION DE DISCREPANCIAS REALES	ESTILO DE ADMINISTRACION	VISION ORGANIZACIONAL X o Y
0.01 - 0.80	Definido /Resultado confiable	Uniforme en su realidad
0.81 - 1.60	Indefinido /Resultado incierto	Mezclada de su realidad organizacional
1.61 - 2.40	Conflictivo y poco confiable por su gran discrepancia	Dicotómica de su realidad adminis

4.6.-

VERIFICACION DE HIPOTESIS

Como procedimiento de Verificación de Hipótesis, sobre los parámetros poblacionales, hemos determinado usar como parámetro a la media poblacional, considerando que en este caso el muestreo se hizo sobre una población normalmente distribuida y con varianza conocida.

I.- PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

Los investigadores deseaban saber si la media de las discrepancias reales de los colegios encuestados, alcanzaria un valor menor que 0.8 , lo que los clasificaria como establecimientos educacionales con estilo de administración definido, o si por el contrario ese valor fuere superior, se determinaria clasificarlos como de estilo indefinido .

Las hipótesis correctas, Nula y Alternativa, son entonces las siguientes :

$H_0 : \mu \leq 0.8$	$H_1 : \mu > 0.8$
----------------------	-------------------

II.- NIVEL DE SIGNIFICACION

Establecemos que la probabilidad de cometer un error de Tipo I será igual a $\alpha = 0.05$

III.- DESCRIPCION DE LA POBLACION Y SUPOSICIONES

La población está conformada por los establecimientos educacionales de Santiago. Los investigadores piensan que el estilo de administración de los colegios es similar. Además, que la población está distribuida normalmente y que tienen una desviación típica igual a 0.595 , o desviación típica de las discrepancias de los seis colegios encuestados. La investigación posee una muestra de 48 educadores encuestados distribuidos entre 18 Directivos y 30 Docentes propiamente tales.

IV.- EL ESTADISTICO PERTINENTE.-

El estadístico apropiado es \bar{x} o Media Muestral. En virtud de que se supone que la población está distribuida en forma aproximadamente normal, la distribución muestral de \bar{x} , para todos los fines prácticos, puede considerarse como distribuida en forma aproximadamente normal.

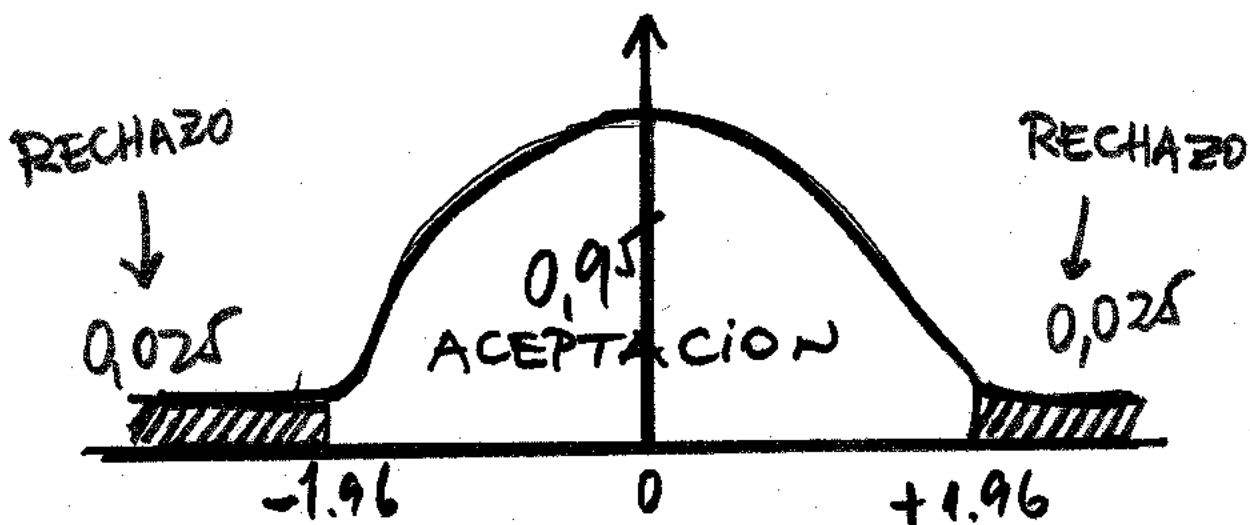
$$\text{Desviación Típica de la Distribución Muestral} \dots \frac{\sigma}{\sqrt{48}} = \frac{0.595}{6.928} = \boxed{0.086}$$

V.- EL ESTADISTICO DE PRUEBA Y SU DISTRIBUCION

Al ser \bar{x} el estadístico pertinente, la varianza conocida y al estar \bar{x} normalmente distribuido, el estadístico de prueba es z , que está normalmente distribuido con media θ y desviación típica 1.

VI.- REGIONES DE RECHAZO Y ACEPTACION

Como $\alpha = 0.05$ y como se trata de una prueba bilateral, la región de rechazo consta de dos partes. El gráfico siguiente ilustra esta situación



La Tabla del Area de la Curva Normal muestra que los valores críticos son $z = +1.96$ y $z = -1.96$.

La región de aceptación consta de todos los valores de z

que son menores que + 1.96 pero mayores que - 1.96.

Si a partir de los datos de la muestra obtenemos un valor de z igual o mayor que + 1.96 o igual o menor que - 1.96, rechazaremos la Hipótesis Nula.

Los valores críticos para la región de rechazo son valores de \bar{x} , que están ubicados a una distancia de 1.96 errores típicos a cada lado de la media hipotética.

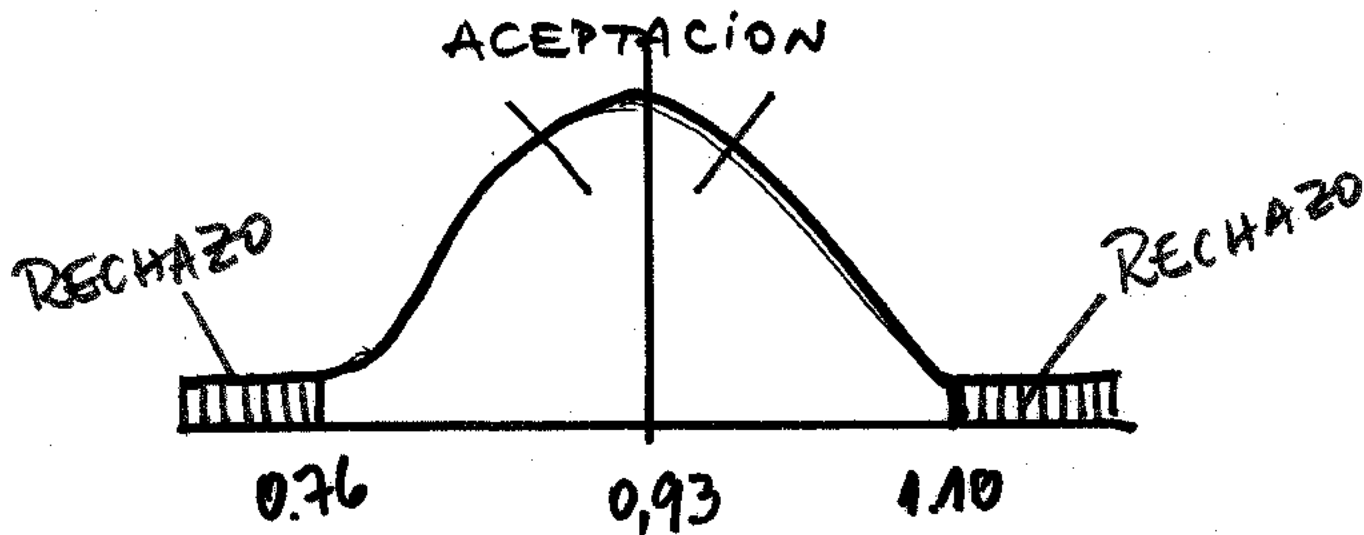
Los valores críticos son :

$$\begin{aligned} \mu + 1.96 \frac{\sigma}{\sqrt{n}} &= 0.93 + 1.96 \frac{0.595}{\sqrt{48}} \\ &= \boxed{0.93 + 0.17} \end{aligned}$$

Si la muestra arroja un valor de \bar{x} que sea mayor o igual a 1.10 o menor o igual a 0.76 rechazaremos la Hipótesis Nula.

En cualquier otro caso no la rechazaremos.

La siguiente figura ilustra el planteamiento :



VII.- RECOLECCION DE DATOS Y CALCULOS

Se seleccionó una muestra aleatoria de las respuestas de 48 profesores, integrantes de alguno de los colegios seleccionados. La media de sus discrepancias en la apreciación real de su estilo de administración fue de 0.98

VIII.- DECISION ESTADISTICA.-

Con los datos de la muestra calculamos :

$$z = \frac{0.98 - 0.80}{0.085}$$

z = 2.09

Como 2.09 es mayor que 1.10, este valor de z cae dentro de la región de rechazo y por tanto rechazamos H₀

IX.- CONCLUSION.-

Como rechazamos H₀ debemos aceptar la Hipótesis Alternativa. Con ello concluimos que efectivamente los colegios estudiados no tienen un estilo de administración definido ya que sus discrepancias reales superan la media de 0.8 expresada en la Tabla respectiva

5.- RESULTADOS Y APENDICES

-- Resultados de los 6 Colegios encuestados

-- Conclusiones

-- Gráficos

-- Modelo tipo del Cuestionario

PUNTAJES OBTENIDOS COLEGIO " CRAIG HOUSE "

Comuna : La Dehesa
Noviembre de 1992.-

VAR.	Directiv.			TOT.	-	X	I-R	Docentes					TOT	-	X	I-R	D FIN.
	D1	D2	D3					P1	P2	P3	P4	P5					
1 I	7	7	6	20	6.6			7	6	7	7	7	34	6.8			
1 R	4	4	3	11	3.6	3.0		5	5	7	4	5	26	5.2	1.6		1.6
2 I	6	5	7	18	6.0			7	6	6	7	6	32	6.4			
2 R	5	3	4	12	4.0	2.0		5	5	6	6	4	26	5.2	1.2		1.2
3 I	7	7	7	21	7.0			7	6	6	7	7	33	6.6			
3 R	5	3	4	12	4.0	3.0		5	4	6	6	5	26	5.2	1.4		1.2
4 I	6	5	6	17	5.6			7	7	6	7	7	34	6.8			
4 R	3	2	1	06	2.0	3.6		5	6	6	5	5	27	5.4	1.4		3.4
5 I	7	7	6	20	6.6			7	7	7	7	7	35	7.0			
5 R	5	6	2	13	4.3	2.3		5	6	7	6	6	30	6.0	1.0		1.7
6 I	7	5	5	17	5.6			7	6	6	7	6	32	6.4			
6 R	6	2	2	10	3.3	2.3		5	5	5	6	5	26	5.2	1.2		1.9
7 I	7	7	5	19	6.3			7	6	7	7	6	33	6.6			
7 R	4	2	3	09	3.0	3.3		5	5	6	6	5	27	5.4	1.2		2.4
8 I	5	6	5	16	5.3			7	6	7	7	7	34	6.8			
8 R	4	3	3	10	3.3	2.0		5	6	6	5	5	27	5.4	1.4		2.1
9 I	7	5	5	17	5.6			7	7	7	7	7	35	7.0			
9 R	4	3	3	10	3.3	2.3		6	4	5	6	3	24	4.8	2.2		1.5
10 I	7	7	5	19	6.3			7	7	7	7	7	35	7.0			
10 R	3	1	1	05	1.6	4.7		5	4	4	4	4	21	4.2	2.8		2.6

PROMEDIO DE DISCREPANCIAS REALES.. 1.96
 DESVIACION STANDAR 0.652
 VARIABLES

- 1 CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL COLEGIO
- 2 PARTICIPACION EN LA PLANIFIC. DE ACTIVIDADES
- 3 PARTICIPACION EN LA REALIZ. DE ACTIVIDADES
- 4 ESTILO DE ORGANIZACION
- 5 FORMA DE ORGANIZACION
- 6 GRADO DE DISCUSION Y ANALISIS
- 7 DELEGACION DE FUNCIONES
- 8 ENFOQUE EN LA SOLUCION DE CONFLICTOS
- 9 CONTROL DE LA EFICIENCIA PROFESIONAL
- 10..... RELAC.HUMANAS AL INTERIOR DEL ESTABLECIMIENTO

PUNTAJES OBTENIDOS COLEGIO "MARIA LUISA VILLALON"

Comuna : Santiago
 Noviembre de 1992.-

VAR.	Directi.			TOT.	-	X	I-R	Docentes					TOT	-	X	I-R	D FIN.
	D1	D2	D3					P1	P2	P3	P4	P5					
1 I	6	6	7	19	6.3			7	6	7	7	7	34	6.8			
1 R	4	4	5	13	4.3	2.0		6	2	7	6	5	26	5.2	1.6		0.9
2 I	7	7	6	20	6.6			7	7	6	7	7	34	6.8			
2 R	6	5	5	16	5.3	1.3		6	3	5	6	6	26	5.2	1.6		0.1
3 I	6	7	7	20	6.6			7	6	6	7	7	33	6.6			
3 R	5	6	5	16	5.3	1.3		5	4	5	6	6	22	4.4	2.2		0.9
4 I	6	7	6	19	6.3			7	6	6	7	7	33	6.6			
4 R	5	5	5	15	5.0	1.3		5	4	5	6	6	26	5.2	1.4		0.2
5 I	7	6	7	20	6.6			7	6	7	7	7	34	6.8			
5 R	5	4	6	15	5.0	1.6		5	5	6	5	6	27	5.4	1.4		0.4
6 I	7	6	7	20	6.6			7	7	6	7	7	34	6.8			
6 R	6	4	6	16	5.3	1.3		6	4	3	5	5	23	4.6	2.2		0.7
7 I	7	7	6	20	6.6			7	6	6	7	7	33	6.6			
7 R	6	5	5	16	5.3	1.3		6	4	4	6	6	26	5.2	1.4		0.1
8 I	7	6	7	20	6.6			7	6	6	7	7	33	6.6			
8 R	4	5	5	14	4.6	2.0		6	1	5	6	6	24	4.8	1.8		0.2
9 I	7	6	7	20	6.6			7	7	6	6	6	31	6.2			
9 R	5	4	4	13	4.3	2.3		6	2	3	5	5	21	4.2	2.0		0.1
10 I	7	7	7	21	7.0			7	7	7	7	7	35	7.0			
10 R	6	6	6	18	6.0	1.0		6	6	7	6	7	32	6.4	0.6		0.4

PROMEDIO DE DISCREPANCIAS REALES...0.40
 DESVIACION STANDAR....0.306

VARIABLES

- 1 CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL COLEGIO
- 2 PARTICIPACION EN LA PLANIFIC. DE ACTIVIDADES
- 3 PARTICIPACION EN LA REALIZ. DE ACTIVIDADES
- 4 ESTILO DE ORGANIZACION
- 5 FORMA DE ORGANIZACION
- 6 GRADO DE DISCUSION Y ANALISIS
- 9 CONTROL DE LA EFICIENCIA PROFESIONAL
- 10..... RELAC.HUMANAS AL INTERIOR DEL ESTABLECIMIENTO

PUNTAJES OBTENIDOS COLEGIO " TERESA CLERC "

Comuna : Las Condes
Noviembre de 1992.-

REAL

VAR.	Direct.			TOT.	-	X	I-R	Docentes					TOT	-	X	I-R	Dis. FIN.
	D1	D2	D3					P1	P2	P3	P4	P5					
1 I	6	6	7	19	6.3			7	5	6	6	7	31	6.2			
1 R	5	4	6	15	5.0	1.3		4	3	4	3	5	19	3.8	2.4	1.2	
2 I	7	6	6	19	6.3			7	5	6	6	6	30	6.0			
2 R	5	4	5	14	4.6	1.7		5	2	2	1	3	13	2.6	3.4	2.0	
3 I	6	7	6	19	6.3			7	6	7	6	7	33	6.6			
3 R	5	5	5	15	5.0	1.3		6	3	4	3	2	18	3.6	3.0	1.4	
4 I	6	7	6	19	6.3			7	5	5	5	6	28	5.6			
4 R	5	5	4	14	4.6	1.7		4	2	2	3	5	16	3.2	2.4	1.4	
5 I	7	7	7	21	7.0			7	7	6	7	7	34	6.8			
5 R	6	6	6	18	6.0	1.0		6	4	6	2	7	25	5.0	1.8	1.0	
6 I	6	6	6	16	6.0			7	6	6	5	7	31	6.2			
6 R	4	5	5	14	4.6	1.4		4	3	3	1	6	17	3.4	2.8	1.2	
7 I	6	6	6	18	6.0			7	6	6	6	7	32	6.4			
7 R	5	5	5	15	5.0	1.0		5	3	3	3	4	18	3.6	2.8	1.4	
8 I	7	7	6	20	6.6			7	6	6	6	7	32	6.4			
8 R	6	5	5	16	5.3	1.3		4	2	3	3	3	15	3.0	3.4	2.3	
9 I	7	7	7	21	7.0			7	6	7	7	7	34	6.8			
9 R	6	6	6	18	6.0	1.0		7	3	4	4	6	24	4.8	2.0	1.2	
10 I	7	7	7	21	7.0			7	5	7	5	7	31	6.2			
10 R	6	6	6	18	6.0	1.0		4	4	2	2	5	17	3.4	2.8	2.6	

PROMEDIO DE DISCREPANCIAS REALES...1.57
 DESVIACION STANDAR....0.510

VARIABLES

- 1 CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL COLEGIO
- 2 PARTICIPACION EN LA PLANIFIC. DE ACTIVIDADES
- 3 PARTICIPACION EN LA REALIZ. DE ACTIVIDADES
- 4 ESTILO DE ORGANIZACION
- 5 FORMA DE ORGANIZACION
- 6 GRADO DE DISCUSION Y ANALISIS
- 7 DELEGACION DE FUNCIONES
- 8 ENFOQUE EN LA SOLUCION DE CONFLICTOS
- 9 CONTROL DE LA EFICIENCIA PROFESIONAL
- 10..... RELAC.HUMANAS AL INTERIOR DEL ESTABLECIMIENTO

PUNTAJES OBTENIDOS " LICEO TECNICO A - N°28 "

Comuna : Santiago
Noviembre de 1992.-

REAL

VAR.	Direct.			TOT.	-	X	I-R	Docentes					TOT	-	X	I-R	Dis. FIN.
	D1	D2	D3					P1	P2	P3	P4	P5					
1 I	6	7	7	20	6.6			7	7	6	6	7	33	6.6			
1 R	4	4	4	12	4.0	2.6		3	2	4	4	5	17	3.4	3.2	0.6	
2 I	7	6	7	20	6.6			7	7	6	6	7	33	6.6			
2 R	6	5	3	14	4.6	2.0		5	2	4	2	2	15	3.0	3.6	1.6	
3 I	6	6	7	19	6.3			7	7	7	7	6	34	6.8			
3 R	5	4	5	14	4.6	1.7		5	5	4	4	3	24	4.8	2.6	0.2	
4 I	6	6	7	19	6.3			7	7	7	6	7	34	6.8			
4 R	6	5	5	16	5.3	1.3		5	5	5	5	4	24	4.8	2.0	0.5	
5 I	7	7	7	21	7.0			7	7	7	7	7	35	7.0			
5 R	5	6	3	14	4.6	2.4		5	5	4	5	2	21	4.2	2.8	0.4	
6 I	6	7	7	20	6.6			7	7	6	6	7	33	6.6			
6 R	4	6	2	12	4.0	2.6		3	3	3	4	4	17	3.4	3.2	0.6	
7 I	6	7	7	20	6.6			7	7	7	7	7	35	7.0			
7 R	5	6	3	14	4.6	2.0		4	3	4	4	5	20	4.0	3.0	0.6	
8 I	6	6	7	19	6.3			7	7	7	7	7	35	7.0			
8 R	5	4	2	11	3.6	2.7		3	4	3	5	5	20	4.0	3.0	0.4	
9 I	6	7	7	20	6.6			6	7	7	7	7	34	6.8			
9 R	5	5	5	15	5.0	1.6		5	5	4	5	5	24	4.8	2.0	0.2	
10 I	7	7	7	21	7.0			7	7	7	7	7	35	7.0			
10 R	5	4	6	15	5.0	2.0		6	3	3	5	5	22	4.4	2.6	0.6	

PROMEDIO DE DISCREPANCIAS REALES.. 0.57
 DESVIACION STANDAR.... 0.374

VARIABLES

- 1 CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL COLEGIO
- 2 PARTICIPACION EN LA PLANIFIC. DE ACTIVIDADES
- 3 PARTICIPACION EN LA REALIZ. DE ACTIVIDADES
- 4 ESTILO DE ORGANIZACION
- 5 FORMA DE ORGANIZACION
- 6 GRADO DE DISCUSION Y ANALISIS
- 7 DELEGACION DE FUNCIONES
- 8 ENFOQUE EN LA SOLUCION DE CONFLICTOS
- 9 CONTROL DE LA EFICIENCIA PROFESIONAL
- 10..... RELAC.HUMANAS AL INTERIOR DEL ESTABLECIMIENTO

PUNTAJES OBTENIDOS INST. COMERCIAL " M.BAQUEDANO "

Comuna : Santiago
Noviembre de 1992.-

VAR.	Direct.			TOT.	-	X	I-R	Docentes					TOT.	-	X	I-R	Dis. FIN.
	D1	D2	D3					P1	P2	P3	P4	P5					
1 I	6	7	6	19	6.3			7	7	6	7	7	34	6.8			
1 R	5	5	2	12	4.0	1.7		4	5	5	1	7	22	4.4	2.4	0.4	
2 I	6	6	5	17	5.6			6	7	6	5	7	31	6.2			
2 R	5	5	4	14	4.6	1.0		5	5	4	3	7	24	4.8	1.4	0.2	
3 I	6	6	7	19	6.3			6	7	6	5	7	31	6.2			
3 R	5	5	2	12	4.0	2.3		2	6	4	3	6	21	4.2	2.0	0.2	
4 I	5	6	6	17	5.6			6	7	6	5	7	31	6.2			
4 R	4	5	1	10	3.3	2.3		5	6	6	2	7	26	5.2	1.0	1.9	
5 I	6	7	6	19	6.3			6	7	6	6	7	32	6.4			
5 R	5	5	1	11	3.6	2.7		5	6	6	2	7	26	5.2	1.2	1.6	
6 I	6	6	5	17	5.6			7	7	7	5	7	33	6.6			
6 R	5	5	2	12	4.0	1.6		4	4	6	2	7	23	4.6	2.0	0.6	
7 I	6	6	7	19	6.3			7	7	6	5	7	32	6.4			
7 R	5	5	1	11	3.6	2.7		6	5	4	3	7	25	5.0	1.4	1.4	
8 I	5	7	7	19	6.3			7	7	6	6	7	33	6.6			
8 R	4	6	2	12	4.0	2.3		5	6	5	2	7	25	5.0	1.6	1.0	
9 I	6	7	7	20	6.6			7	7	7	6	7	34	6.8			
9 R	5	5	1	11	3.6	3.0		6	5	6	2	7	26	5.2	1.6	1.6	
10 I	6	7	5	18	6.0			7	7	7	6	7	34	6.8			
10 R	5	5	3	13	4.3	1.7		6	6	6	2	6	26	5.2	1.6	0.9	

PROMEDIO DE DISCREPANCIAS REALES...0.98
 DESVIACION STANDAR....0.591

VARIABLES

- 1 CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL COLEGIO
- 2 PARTICIPACION EN LA PLANIFIC. DE ACTIVIDADES
- 3 PARTICIPACION EN LA REALIZ. DE ACTIVIDADES
- 4 ESTILO DE ORGANIZACION
- 5 FORMA DE ORGANIZACION
- 6 GRADO DE DISCUSION Y ANALISIS
- 7 DELEGACION DE FUNCIONES
- 8 ENFOQUE EN LA SOLUCION DE CONFLICTOS
- 9 CONTROL DE LA EFICIENCIA PROFESIONAL
- 10..... RELAC.HUMANAS AL INTERIOR DEL ESTABLECIMIENTO

PUNTAJES OBTENIDOS LICEO " MIGUEL L. AMUNATEGUI "

Comuna : Santiago
Noviembre de 1992.-

VAR.	Direct.			TOT.	-	X	I-R	Docentes					TOT	-	X	I-R	Dis. FIN.
	D1	D2	D3					P1	P2	P3	P4	P5					
1 I	6	7	7	20	6.6			6	6	6	6	6	30	6.0			
1 R	4	4	2	10	3.3	3.3		4	2	2	4	3	15	3.0	3.0		0.3
2 I	6	6	7	19	6.3			6	6	6	6	6	30	6.0			
2 R	5	4	3	12	4.0	2.3		4	3	4	5	5	21	4.2	1.8		0.2
3 I	7	6	7	20	6.6			6	7	6	6	7	31	6.2			
3 R	5	4	3	12	4.0	2.6		4	2	4	5	4	19	3.8	2.4		0.2
4 I	6	7	7	20	6.6			6	6	7	6	6	31	6.2			
4 R	5	5	2	12	4.0	2.6		5	3	3	6	5	22	4.4	1.8		0.4
5 I	7	6	7	20	6.6			7	7	6	6	6	32	6.4			
5 R	5	4	2	11	3.6	3.0		4	2	4	4	4	18	3.6	2.8		0.8
6 I	7	6	7	20	6.6			6	7	7	6	5	31	6.2			
6 R	6	5	3	14	4.6	2.0		5	2	6	6	4	23	4.6	1.6		0.0
7 I	7	7	7	21	7.0			6	7	5	6	6	30	6.0			
7 R	6	6	4	16	5.3	1.7		5	4	4	5	5	23	4.6	1.4		0.7
8 I	7	7	7	21	7.0			6	7	3	6	6	28	5.6			
8 R	5	4	5	14	4.6	2.4		5	2	2	5	3	19	3.8	1.8		0.8
9 I	7	6	7	20	6.6			6	7	7	6	6	32	6.4			
9 R	5	3	5	13	4.3	2.3		5	2	2	5	3	17	3.4	3.0		0.9
10 I	7	7	7	21	7.0			7	6	7	6	7	33	6.6			
10 R	5	6	5	16	5.3	1.7		6	4	3	4	6	23	4.6	2.0		0.7

PROMEDIO DE DISCREPANCIAS REALES...0.42
 DESVIACION STANDAR....0.315

VARIABLES

- 1 CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL COLEGIO
- 2 PARTICIPACION EN LA PLANIFIC. DE ACTIVIDADES
- 3 PARTICIPACION EN LA REALIZ. DE ACTIVIDADES
- 4 ESTILO DE ORGANIZACION
- 5 FORMA DE ORGANIZACION
- 6 GRADO DE DISCUSION Y ANALISIS
- 7 DELEGACION DE FUNCIONES
- 8 ENFOQUE EN LA SOLUCION DE CONFLICTOS
- 9 CONTROL DE LA EFICIENCIA PROFESIONAL
- 10..... RELAC.HUMANAS AL INTERIOR DEL ESTABLECIMIENTO

PROMEDIOS DE LAS DISCREPANCIAS REALES DE LAS VARIABLES

Noviembre de 1992.-

VAR.	COL. 1	COL.2	COL.3	COL.4	COL.5	COL.6	X FINAL
1 R	1.6	0.9	1.2	0.6	0.4	0.3	0.83
2 R	1.2	0.1	2.0	1.6	0.2	0.2	0.88
3 R	1.2	0.9	1.4	0.2	0.2	0.2	0.68
4 R	3.4	0.2	1.4	0.5	1.9	0.4	1.30
5 R	1.7	0.4	1.0	0.4	1.6	0.0	0.85
6 R	1.9	0.7	1.2	0.6	0.6	0.0	0.83
7 R	2.4	0.1	1.4	0.6	1.4	0.7	1.10
8 R	2.1	0.2	2.3	0.4	1.0	0.8	1.13
9 R	1.5	0.1	1.2	0.2	1.6	0.9	0.92
10 R	2.6	0.4	2.6	0.6	0.9	0.7	1.30
	1.96	0.40	1.57	0.57	0.98	0.42	0.98

COLEGIO 1 : CRAIG HOUSE
 COLEGIO 2 : MARIA LUISA VILLALON
 COLEGIO 3 : TERESA CLERC
 COLEGIO 4 : LICEO TECNICO A - 28
 COLEGIO 5 : I.COMERCIAL M. BAQUEDANO
 COLEGIO 6 : LICEO M.L.AMUNATEGUI

3 VARIABLES DE MAYORES DISCREPANCIAS

*** RELAC.HUMANAS AL INTERIOR DEL ESTABLECIMIENTO
 *** ESTILO DE ORGANIZACION
 *** ENFOQUE EN LA SOLUCION DE CONFLICTOS

6.-

CONCLUSIONES.

6.1.- El trabajo realizado ha permitido establecer con claridad meridiana que de la muestra de seis colegios representativos de las diferentes modalidades y dependencias vigentes, tres de ellos, vale decir el 50%, han quedado clasificados como colegios de estilo de administración poco definido o indeterminados. Cabe hacer notar que los colegios particulares pagados de la muestra, no sólo quedaron clasificados en este rango, sino que tuvieron las dos más altas discrepancias de la investigación realizada.

6.2.- Es interesante notar que a pesar de tomar solo como referencia la apreciación ideal de los educadores frente a cada variable, nuestros profesores mantienen un alto nivel de expectativas en sus establecimientos educacionales, mostrando una notoria valoración por lo que debería ser en cada uno de sus respectivos colegios.

6.3.- Llama la atención de manera especial, que cuatro colegios de nuestro estudio presentan en la variable relativa a Relaciones Humanas al interior del establecimiento, una calificación que supere el concepto de más que regular.

Resulta conocido que el factor relaciones humanas tiene directa relación con el Clima

Organizacional, que es nuestra variable dependiente.

Estas variables inciden en el estilo de administración que en un momento dado debe elegir la dirección de una organización educativa determinada.

6.4.- La variable Enfoque en la solución de conflictos internos consiguió una ponderación mínima (4,28 real); lo cual acentúa la idea que en general se tiene de que la administración de los colegios tienden a eludir los conflictos en lugar de buscarles solución.

Resulta importante recalcar que el citado promedio de 4,28, es el producto de procesar las respuestas entregadas por directivos docentes y profesores, cuyas calificaciones oscilaron entre un 3,0 y 5,4.

Tanto es así, que tales directivos han solicitado a los autores de esta Tesis de Grado, los elementos utilizados con el fin de profundizar en las causas de las situaciones planteadas en procura de mejorar el clima de sus organizaciones.

6.5.- Aparece como una variable de muy bajo nivel de logro el grado de participación en la planificación de actividades donde cinco de los seis colegios alcanzaron apenas la calificación de Suficiente.

En la práctica, es una queja frecuente de los profesores hacia la dirección y de los directivos hacia el Ministerio, la no consideración en el proceso de

planificación.

6.6.- Los resultados obtenidos en el proceso de investigación estadística, han sido en algunos casos cotejados con directivos docentes de los colegios encuestados, habiéndose verificado que tales resultados son consecuentes con la realidad que ellos visualizan al interior de sus establecimientos educativos.

6.7.- En cambio consideramos que los fundamentos expresados en el análisis de la escuela como empresa, muestran la factibilidad de aplicar este enfoque en beneficio del resultado del proceso educativo que consideramos fuertemente afectado por la deficiente administración de los establecimientos educativos en general (En esta Investigación se agregó un Capítulo destinado a analizar este enfoque, como también otro de la posible aplicación de la Teoría Z en la educación chilena)

6.8.- El análisis de la posible aplicación de un enfoque administrativo tipo Z en la educación chilena nos lleva a concluir por los fundamentos expuestos, su inaplicabilidad en nuestro sistema escolar nacional.

CUESTIONARIO ADMINISTRACIONAL

Le solicitamos responder objetivamente las preguntas planteadas. Ello ayudará a realizar una Tesis de Post-Grado y también a conocer mejor el estilo de administración de vuestro establecimiento educacional.

COMPLETE LA RESPUESTA CON UNA CRUZ

	SI	NO
--El Colegio tiene Reglamento Interno.....		
--Tiene Proyecto Educativo.....		
--Tiene Manual de Procedimientos.....		
--El Reglamento es conocido por todos.....		
--Prefiere Ud. una autoridad que dirija su su quehacer profesional.....		

C U E S T I O N A R I O

Coloque una Calificación entera entre 1 y 7 con los conceptos R (lo que Ud. considera Real) o I (lo que Ud. considera Ideal) según su punto de vista.

A modo de Ejemplo :

REMUNERACION DEL MAGISTERIO CHILENO

Muy baja en relación con profesiones de similar nivel

Buena. Satisface las expectativas de los docentes

R					I	
1	2	3	4	5	6	7

CUESTIONARIO ADMINISTRACIONAL

Le solicitamos responder objetivamente las preguntas planteadas. Ello ayudará a realizar una Tesis de Post-Grado y también a conocer mejor el estilo de administración de vuestro establecimiento educacional.

COMPLETE LA RESPUESTA CON UNA CRUZ

	SI	NO
--El Colegio tiene Reglamento Interno.....		
--Tiene Proyecto Educativo.....		
--Tiene Manual de Procedimientos.....		
--El Reglamento es conocido por todos.....		
--Prefiere Ud. una autoridad que dirija su su quehacer profesional.....		

CUESTIONARIO

Coloque una Calificación entera entre 1 y 7 con los conceptos R (lo que Ud. considera Real) o I (lo que Ud. considera Ideal) según su punto de vista.

A modo de Ejemplo :

REMUNERACION DEL MAGISTERIO CHILENO

Muy baja en relación con profesiones de similar nivel

Buena. Satisface las expectativas de los docentes

R			I			
1	2	3	4	5	6	7

9.- CONTROL DE LA EFICIENCIA PROFESIONAL.

Control riguroso
general e individual
del trabajo

Se controlan
selectivamente las
tareas asignadas

1	2	3	4	5	6	7

10.- RELACIONES HUMANAS AL INTERIOR DEL ESTABLECIMIENTO

Desagradables.Hay excesivo
individualismo

Cordiales.Hay buen
trato y colaboración
entre todos.

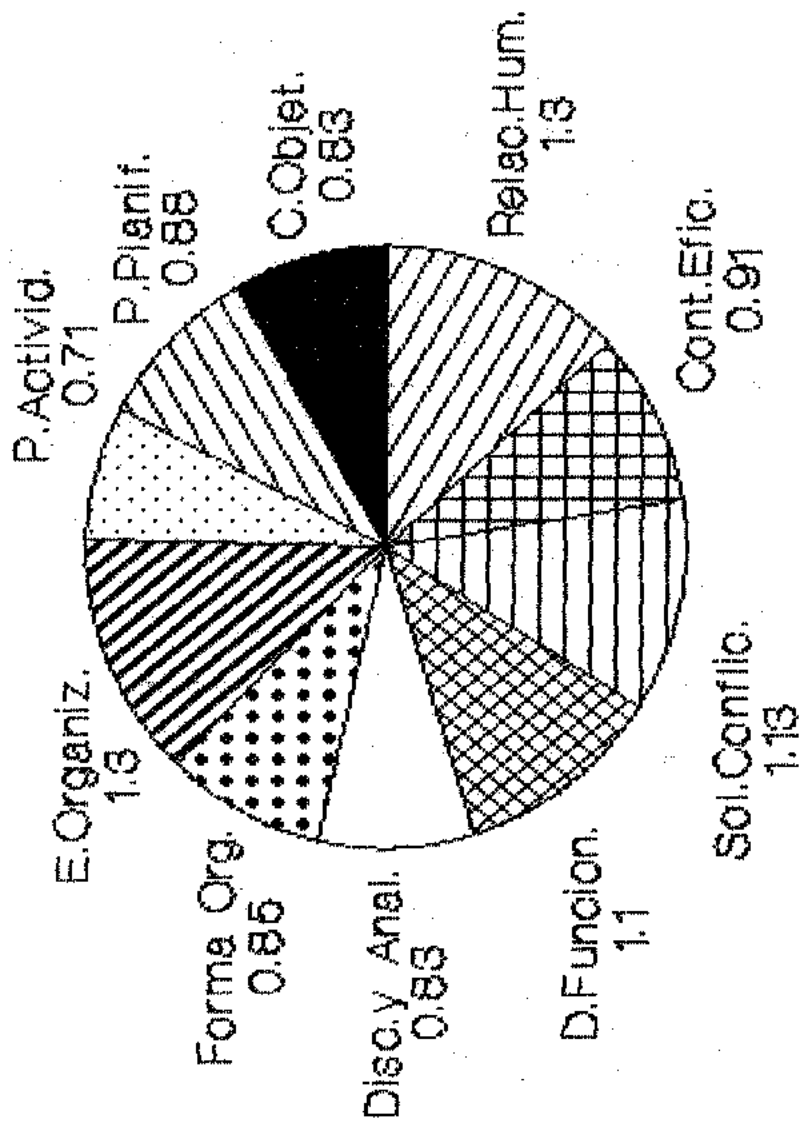
1	2	3	4	5	6	7

AGRADECEMOS VUESTRA COLABORACION . LE SOLICITAMOS
INTRODUCIR ESTE CUESTIONARIO EN EL SOBRE ADJUNTO Y
SELLARLO.LUEGO ENTREGARLO AL JEFE DE LA UNIDAD
TECNICA.

OBSERVACION : SE RECOMIENDA SOLICITAR QUE RESPONDAN
ESTE CUESTIONARIO A CINCO PROFESORES QUE POSEAN
AL MENOS UNOS TRES ANOS DE SERVICIO EN EL COLEGIO

Promedio Discrepancias Reales

Estilo de Organizacion



Variabilidad de la Muestra

Desviaciones Standares

