

p-ISSN 1315-4079 Depósito legal pp 199402ZU41  
e-ISSN 2739-011x Depósito legal ZU2021000152

*Esta publicación científica en formato digital es  
continuidad de la revista impresa*

# Encuentro Educativo

Revista Especializada en Educación

1994 - 2024

30 ANIVERSARIO



**Universidad del Zulia**

Facultad de Humanidades y Educación

Centro de Documentación e Investigación Pedagógica

**Vol. 31**

**N° 1**

**Enero - Junio**

**2 0 2 4**

Maracaibo - Venezuela

## Encuentro Educacional

e-ISSN 2731-2429 ~ Depósito legal ZU2021000152

Vol. 31 (1) enero – junio 2024: 141-158

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12140145>

# Liderazgo y cultura organizacional en una institución educativa con el modelo de gestión European for Quality Management

*Jannise Méndez de Silva; Rosa Guerra Núñez y  
Rainer López Brito*

*Escuela de Educación. Facultad de Humanidades.*

*Universidad Metropolitana. Caracas-Venezuela*

*jannise.mendez@correo.unimet.edu.ve;*

*rosa.guerra@correo.unimet.edu.ve; relopez@unimet.edu.ve*

*<https://orcid.org/0009-0000-2422-3557>; <https://orcid.org/0009-0002-5967-5216>; <https://orcid.org/0000-0003-0134-4879>*

## Resumen

La preocupación por la gestión escolar se ha caracterizado por ser uno de los temas sensibles en las instituciones educativas; entre sus enfoques se ha observado cómo la influencia del liderazgo y la cultura organizacional tienen consecuencias en el desempeño para la optimización de la calidad. Al respecto existen varios modelos que permiten medir las variables que tienen incidencia dentro de una gestión de excelencia. El objetivo de este artículo fue evaluar el liderazgo y la cultura organizacional en la Unidad Educativa Colegio La Salle La Colina, Caracas, basado en el modelo European Foundation for Quality Management, tomando en consideración una amplia gama de orientaciones y marcos teóricos relacionados con el liderazgo, la cultura organizacional y la gestión de la calidad, desarrollados en estudios como los de Rodas y Pérez (2021), Pérez et al. (2020), Pirela (2010), ofreciendo una visión holística y completa de la gestión organizacional. La investigación, con enfoque cuantitativo, tuvo un muestreo no probabilístico por conveniencia, conformado por 27 personas, entre directivos y docentes de la institución, a quienes se aplicó una encuesta para recolectar datos, mediante un cuestionario estructurado, en escala tipo Likert. Los hallazgos evidenciaron, que el modelo permite a la organización realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de la actividad y los resultados de una organización a fin de establecer un diagnóstico de su situación.

**Palabras clave:** Gestión de calidad escolar; liderazgo; cultura organizacional; modelo de gestión.

Recibido: 21-03-2024 ~ Aceptado: 27-05-2024

## Leadership and organizational culture in an educational institution with the European for Quality Management management model

---

### Abstract

Concern for school management has been characterized as one of the sensitive issues in educational institutions; Among its approaches, it has been observed how the influence of leadership and organizational culture have consequences on performance for quality optimization. In this regard, there are several models that allow measuring the variables that have an impact on excellent management. The objective of this article was to evaluate leadership and organizational culture at the Colegio La Salle La Colina Educational Unit, Caracas, based on the European Foundation for Quality Management model, taking into consideration a wide range of orientations and theoretical frameworks related to leadership, organizational culture and quality management, developed in studies such as those by Rodas and Pérez (2021), Pérez et al. (2020), Pirela (2010), offering a holistic and complete vision of organizational management. The research, with a quantitative approach, had a non-probabilistic convenience sampling, made up of 27 people, including managers and teachers of the institution, to whom a survey was applied to collect data, using a structured questionnaire, on a Likert-type scale. The findings showed that the model allows the organization to carry out an objective, rigorous and structured analysis of the activity and results of an organization in order to establish a diagnosis of its situation.

**Key words:** School quality management; leadership; organizational culture; management model.

### Introducción

El liderazgo y la cultura organizacional son dos factores clave que influyen en la gestión de las instituciones educativas a nivel mundial. El liderazgo se refiere a la capacidad de una persona para influir y motivar a otros para lograr un objetivo común. La cultura organiza-

cional, por su parte, es el conjunto de valores, creencias y normas compartidas por los miembros de una organización. Según Rodas y Pérez (2021), en un estudio realizado encontró que los comportamientos y acciones de los líderes eficaces, generan un aumento en la satisfacción laboral de los docentes y una mejora de la calidad en la educación. En este sentido, las investigaciones llevadas

a cabo en Venezuela por Pirela (2010), han demostrado que el liderazgo y la cultura organizacional influyen positivamente en la gestión de las instituciones educativas.

Habiendo dicho esto, se puede señalar que el liderazgo, la cultura organizacional, el aprendizaje en equipo y la mejora continua son elementos esenciales para el éxito de las organizaciones. Al invertir en estas áreas, las organizaciones pueden aumentar sus posibilidades de alcanzar sus objetivos y lograr un éxito duradero.

La calidad en la gestión escolar es un factor fundamental para garantizar una formación integral que prepare a los estudiantes para la vida. Es importante que las instituciones educativas se esfuercen por mejorar continuamente la calidad de su gestión para ofrecer una educación de calidad a todos sus estudiantes. En ese sentido, *“la calidad educativa está basada en un proceso de realizar un trabajo con acciones que buscan mejorar el aprendizaje, que se da mediante la gestión del director, generando condiciones o empleando herramientas para lograr las metas planteadas”* (Lazwardi, 2018:6).

La gestión es el todo, porque da el panorama general del proceso tanto en su aspecto teórico como desde la práctica, lo que contribuirá a mejorar permanentemente la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación; y la gestión es parte del todo, porque se relaciona con la gestión de cada aspecto y con el uso de los recursos. Entonces, se deduce que para que exista una buena gestión debe haber una buena planeación de la ges-

ción con una visión integral de la importancia de la gestión efectiva y la participación de toda la comunidad educativa para alcanzar una educación de calidad. La capacitación y actualización de los gerentes juega un papel crucial en este proceso, pero no debe verse como un elemento aislado, sino como parte de un esfuerzo conjunto para mejorar la calidad de la educación. El director juega un papel fundamental en este proceso, ya que es el responsable de liderar y coordinar los esfuerzos de todos los involucrados.

La selección del modelo European Foundation for Quality Management (EFQM), para evaluar la calidad de la gestión educativa en la institución, foco de la investigación, se justifica por su eficacia, su relación con la institución y su amplia aplicación en el ámbito educativo; el modelo presenta un carácter no normativo, pues desarrolla el concepto de la calidad total orientado hacia la excelencia. El objetivo es la evaluación del progreso del sistema de gestión de una determinada organización, basándose en los criterios propios de la herramienta.

Además, el modelo EFQM fue seleccionado en lugar de otras opciones, debido a que está experimentando una consolidación significativa en el circuito norandino de los Colegios Lasallistas. Tomándose entonces la decisión de profundizar en su aplicabilidad y conocimiento en la Unidad Educativa Colegio La Salle La Colina, Caracas, con el objetivo de aprovechar al máximo los beneficios y las oportunidades que este puede ofrecer en el contexto educativo de la región. Es necesario considerar y consolidar la relevancia y la pertinencia que tiene den-

tro de la comunidad educativa Lasallista, además de sus posibles impactos en la gestión de esta sede educativa.

Cabe destacar que:

Este modelo es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a observarse en qué situación se encuentra, evaluarse y posteriormente planificar acciones y mejorar su gestión alcanzando la excelencia sin importar sector, tamaño, estructura o madurez, es decir que es adaptable para cualquier tipo de organización (Henríquez y Henríquez, 2019:22).

Esto resalta la utilidad y versatilidad de un modelo específico para ayudar a las organizaciones a autoevaluarse, identificar sus áreas de mejora y planificar acciones para alcanzar la excelencia en su gestión. Se enfatiza que este modelo es aplicable a organizaciones de cualquier sector, tamaño, estructura o nivel de madurez, lo que sugiere que puede adaptarse a una amplia variedad de contextos organizacionales.

Por su parte, el trabajo de Guerra y Méndez (2022), logró un valioso punto de partida para explorar el potencial del modelo EFQM y para determinar el grado de calidad del liderazgo y la cultura organizacional dentro de la gestión educativa, contribuyendo significativamente al entendimiento de cómo estas variables influyen en la excelencia organizacional, además de aportar al desarrollo de la visión y las metas para el futuro de la institución, identificando y entendiendo la naturaleza de sus procesos clave, es decir, de las relaciones entre los distintos agentes presentes en la actividad y de las relaciones causa-efecto.

En función de lo señalado anteriormente, es pertinente plantear el problema: ¿En qué medida la aplicación del modelo de gestión de calidad institucional, basado en el modelo EFQM, permite evaluar el liderazgo y la cultura organizacional en la Unidad Educativa La Salle La Colina, al cierre del primer período académico (septiembre - diciembre) del año escolar 2023-2024? En consecuencia, el objetivo de este artículo fue evaluar el liderazgo y la cultura organizacional en la Unidad Educativa Colegio La Salle La Colina, Caracas, basado en el modelo European Foundation for Quality Management (EFQM).

## **Fundamentación teórica**

### **Gestión de calidad educativa**

La gestión de la calidad y el liderazgo se convierten en herramientas fundamentales para que las instituciones educativas superen estos desafíos y alcancen la excelencia. La gestión de la calidad implica un enfoque sistemático y continuo para mejorar todos los aspectos del funcionamiento de la institución, desde los procesos educativos hasta la gestión administrativa. El liderazgo, por su parte, juega un papel crucial para inspirar y motivar a la comunidad educativa a trabajar en conjunto hacia la consecución de objetivos comunes.

Contar con una gestión institucional efectiva es crucial para enfrentar los desafíos inherentes a las estructuras administrativas, permitiendo así el crecimiento y desarrollo educativo, así como un auténtico cambio en términos de eficacia, eficiencia, flexibilidad, pertinencia

cia, desarrollo y adaptabilidad a los nuevos modelos de trabajo (Díaz et al., 2013). Esto resalta lo importante que es tener una gestión institucional efectiva para poder enfrentar los desafíos que se presentan en las estructuras administrativas y así permitir el crecimiento y desarrollo educativo. Se busca lograr un cambio real en la eficacia, eficiencia, flexibilidad, pertinencia, desarrollo y apertura hacia nuevos modelos de trabajo. Es necesario adaptarse y mejorar constantemente para poder alcanzar los objetivos institucionales de manera efectiva.

En ese sentido se refuerza la idea de que las funciones básicas del directivo son gestionar las relaciones entre los individuos de la comunidad educativa y su entorno, promover la participación de las personas en el proyecto educativo a realizar, y al mismo tiempo gestionar la información proporcionando una visión general del centro educativo, facilitando el diagnóstico y la dirección de la gestión, además de la facultad de asignar personal y recursos a las tareas y proyectos escolares.

El aprendizaje colaborativo en una institución educativa entre docentes propicia un gran cambio en la manera en la que aprovechan los nuevos conocimientos, ya que además de crecer académica y profesionalmente, gustan más de aprender cuando existe una estructura, comunicación, cooperación, confianza, apoyo, lineamiento y coherencia entre todo el personal académico de la institución.

Pérez et al. (2020), señalan que la evaluación del aprendizaje colectivo en

una organización se caracteriza por un enfoque en la evaluación constante, con el objetivo de promover una mejora continua. El aprendizaje se desarrolla de forma individual y en equipo, lo que implica que la organización reconoce las habilidades, conocimientos y experiencias de sus empleados como activos valiosos que deben ser cultivados y compartidos.

Dicho de otro modo, proponer estas mejoras no ocurre de manera fortuita o sin crearlas, por el contrario, deben diligenciarse y para ello existen distintas metodologías o modelos que permiten hacer estas revisiones organizacionales.

## **Sobre el Liderazgo**

Santander y Lara (2023:17), citando a Borrero (2019), destacan que:

...el liderazgo se enfoca en liderar y guiar a las personas hacia el beneficio de objetivos comunes el líder en este contexto debe ser capaz de entender las necesidades y motivaciones de los individuos, y generar el trabajo en equipo y la colaboración.

En otras palabras, a partir de la cita expuesta se puede apreciar que el liderazgo consiste en dirigir y orientar a las personas hacia la consecución de metas y objetivos compartidos. En este sentido, el líder debe ser capaz de comprender las necesidades y motivaciones de cada individuo, fomentando el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros del grupo. Se destaca la importancia de la empatía, la comunicación efectiva y la capacidad de inspirar y motivar a los demás para lograr el éxito en conjunto.

## **Cultura organizacional**

Como se ha afirmado en los párrafos anteriores, una gestión de excelencia basada en los principios de la calidad total supone un diagnóstico del liderazgo directivo basado en la autoevaluación, no de manera preestablecida sino de autorreflexión continua hacia la superación personal y por consiguiente de la institución escolar. *“La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización”* (Rojas et al., 2020: 96). Por ello, la cultura organizacional que valora la innovación puede ser un activo valioso para una organización, contribuyendo a ser más creativa, productiva, competitiva y atractiva para los empleados talentosos.

## **El modelo European for Quality Management (EFQM)**

El modelo EFQM, desarrollado según algunas reseñas en 1988, otros señalan que en 1991; sin embargo, todos los datos explican que fue desarrollado por la Organización Europea para la Calidad y la Asociación Europea para la Gestión de la Calidad, cabe destacar que el modelo surgió inicialmente para introducir principios de gestión de calidad total en empresas europeas y que su objetivo era transformarlas mediante un modelo compacto e integrado que les permitiera medir, mejorar, innovar y cambiar.

El Modelo EFQM ayuda a que las organizaciones definan tanto su visión como sus metas, también pueden utilizarlo para identificar y comprender su esencia de negocio, y además permite establecer un modo de lenguaje

y de pensar en toda la organización. Es una herramienta de diagnóstico que detecta puntos de mejora y permite implantar acciones que optimicen la mejoría de la organización. Y por último es una base para conseguir el Premio EFQM a la Excelencia, es decir que la empresa tenga el reconocimiento de una de las mejor gestionadas (García, 2018:9).

Eso conlleva entonces a que el modelo permite desarrollar un plan de acción para mejorar su liderazgo, estrategia, personas, procesos, productos y servicios, y resultados, así como también se puede utilizar para alinear sus actividades con los principios de la calidad total y la sostenibilidad.

De acuerdo con González y Bernárdez (2021:53): *“la aplicación del modelo de Excelencia EFQM está basado en la Comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección del Centro Educativo y la Evaluación de la situación de este en cada una de las áreas”*.

El Club de Excelencia en Gestión (2019), representante oficial de EFQM en España, en su plataforma digital, integrado por 250 socios de los más diversos sectores y tamaños, exponen datos reveladores, un nuevo lenguaje y una revisión de las mega-tendencias y de los cambios globales que están transformando el mundo en el que vivimos, el Modelo EFQM proporciona un reflejo modernizado de lo que supone ser sobresaliente hoy.

En el año 2020, culminó un proceso de actualización del Modelo EFQM, iniciado en 2003 y con una etapa inter-

media en 2013. Su versión más reciente, va más allá de una simple evaluación de la gestión empresarial. Se ha convertido en una herramienta fundamental para las organizaciones que buscan alcanzar la excelencia, impulsar el éxito sostenible y generar un impacto positivo en el entorno actual.

Además de crear y hacer realidad propuestas de valor sostenibles para sus grupos de interés, principalmente para sus clientes, toda organización tiene el deber de cuidar el ecosistema en el que opera. Crear valor y mejorar los resultados es necesario para cualquier organización, pero no suficiente. Asimismo, se deben tener muy en cuenta las condiciones económicas, ambientales y sociales que se dan en su ecosistema (Club de Excelencia en Gestión, 2019:6).

## **Metodología**

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), hacen referencia a la relevancia de la objetividad en el ámbito de la investigación. La objetividad se refiere a la imparcialidad con la que se deben observar o medir los fenómenos durante un estudio. Ya que, la objetividad busca garantizar que los resultados no sean contaminados por las preconcepciones, emociones o deseos del investigador. Esto implica que el investigador debe realizar un esfuerzo consciente para separar sus propias perspectivas de la realidad que está siendo estudiada. Por ello, que se enmarca en un enfoque cuantitativo, utilizando la recolección y el análisis de datos para contestar las preguntas de investigación, así como confía en la medición numérica, el con-

teo y el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamientos en una población o muestra.

El estudio se ubica en un diseño documental y de campo, atendiendo a las fuentes de donde se origina la información recolectada; es decir, se encuentra dentro de las investigaciones documentales al basarse en información bibliográfica elaborada previamente y también es de campo, pues se manejan datos tomados directamente donde se ubica el objeto de indagación, la Unidad Educativa Colegio La Salle La Colina, Caracas.

Por otro lado, Fernández et al. (2019) evidencian que las revisiones sistemáticas son estudios secundarios que se realizan con el objetivo de responder a una pregunta específica. Para ello, se lleva a cabo una búsqueda exhaustiva de la evidencia disponible, se sintetizan los resultados de los trabajos que hayan abordado esa pregunta y se sigue un procedimiento metodológico crítico, transparente y reproducible. Este proceso tiene como finalidad proporcionar la mejor evidencia disponible hasta la fecha para ayudar en la toma de decisiones basadas en datos con fundamento. En resumen, las revisiones sistemáticas y documentales son una herramienta poderosa para la indagación y la toma de decisiones. Si se realizan correctamente, pueden proporcionar información precisa y confiable sobre un tema específico.

Atendiendo a su diseño de campo, la investigación se llevó a cabo en el Colegio Salle La Colina ubicado en la ciudad de Caracas, fundada en 1944 para ofre-



cer una educación de calidad, inspirada en el Evangelio y fiel al carisma Lasallista desde el Tercer Nivel de Educación Inicial hasta el 5° Año de Educación Media General. Como Institución Educativa confesionalmente católica busca permanentemente la excelencia en la formación integral del ser humano con base en los principios de Fe, Fraternidad, Compromiso, Justicia y Servicio.

La administración del colegio es de carácter privado; es decir, su ingreso predominante de matrícula pagada por los representantes. De acuerdo con la data suministrada por la institución del Proyecto Educativo Institucional (PEI) del año escolar 2023-2024, se cuenta con una matrícula de 1223 estudiantes desde Educación Inicial hasta Media General, 867 familias y 124 empleados distribuidos entre directivos, coordinadores, docentes, administrativos y personal de apoyo.

Esta Institución Educativa forma parte de la red mundial de colegios de La Salle, distribuidos en las distintas regiones que hacen presencia en África (RELAF), América del Norte (RELAN), América Latina (RELAL), Asia y Oceanía (PARC) y Europa (RELEM); cuya sede o casa General está ubicada en Roma, Italia. Actualmente Los Hermanos de las Escuelas Cristianas de La Salle cuentan con 1125 obras educativas ubicadas en 80 países. El colegio La Salle La Colina pertenece al Distrito Lasallista Norandino que se ubica en la Región Latinoamericana. Para los centros educativos del Distrito la aplicación del modelo EFQM es un lineamiento institucional.

Por otro lado, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018:239), un universo o conjunto es “...*de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones*”, dicha cantidad está referida a la totalidad del fenómeno a investigar. Para el estudio, se optó por analizar un subgrupo representativo de la población objetivo, denominado muestra. Es fundamental definir y delimitar esta muestra con precisión desde el inicio de la investigación, garantizando que refleje fielmente las características de la población total.

En el ámbito investigativo, la definición precisa de la población es un paso fundamental para garantizar el éxito del estudio. Delimitar claramente quiénes forman parte de la población de interés permite establecer las bases para obtener resultados confiables y generalizables. Esta definición rigurosa no solo proporciona una comprensión más profunda de los fenómenos estudiados, sino que también asegura la validez y la representatividad de los hallazgos.

Cuando por diversos motivos no es posible abarcar la totalidad de los elementos que conforman la población accesible, se recurre a la selección de una muestra. Es fundamental, en la metodología de la investigación, ya que una adecuada selección de la muestra puede determinar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos. La muestra permite a los investigadores estudiar y analizar características específicas de un grupo representativo sin necesidad de examinar a cada miembro de la población. En el cuadro 1 se presenta la distribución de personal de la U.E. La Salle La Colina.

**Cuadro 1. Distribución del personal de la Unidad Educativa La Salle La Colina**

Cargo	Cantidad
Director (a)	1
Subdirector (a) Académico (a) Media General	1
Subdirector (a) Académico (a) Educación Inicial y Primaria	1
Coordinadores	5
Docentes de Educación Inicial	7
Docentes de Educación Primaria	30
Docentes de Media General	30
<b>Total de población</b>	<b>75</b>

Fuente: U.E. Colegio La Salle La Colina (2024)

Para efectos de este artículo, se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, conformado por 27 elementos que representan el 36% de la población. Este tipo de muestreo permite seleccionar a los participantes de acuerdo con criterios específicos que se

consideren relevantes. En este caso, los criterios de selección se basaron en la experiencia, diversidad de roles y representatividad dentro de la unidad educativa. La muestra quedó conformada como se indica en el cuadro 2.

**Cuadro 2. Muestra de estudio**

Muestra	Cantidad
Directivos y Coordinadores	08
Educación Inicial	03
Educación Primaria	08
Media General	08
<b>Total de muestra</b>	<b>27</b>

Fuente: U.E. Colegio La Salle La Colina (2024)

La claridad es fundamental en cualquier trabajo científico. Por tal motivo el cuadro 3, de operacionalización de las

variables, se convierte en una herramienta indispensable para el estudio.

**Cuadro 3. Operacionalización de las variables**

Variable	Dimensión	Indicadores
Liderazgo	Facilitación del cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulso para el cambio.</li> <li>- Implicación y participación activa.</li> <li>- Interacción con los grupos de interés clave.</li> </ul>
	Estimulación de la creatividad e innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamiento disruptivo.</li> <li>- Formulación de nuevas metas.</li> <li>- Conducta innovadora.</li> </ul>
Cultura Organizacional	Cultura y valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de compromiso de los empleados.</li> <li>- Integridad y ética.</li> <li>- Responsabilidad con el impacto en el ecosistema.</li> </ul>
	Propósito, visión y estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación y despliegue de estrategias.</li> <li>- Alineación con propósito, visión y estrategia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2024)

### **Técnica e Instrumento de recolección de la información**

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, y como instrumento un cuestionario que fue aplicado a la muestra a fin de expresar su opinión objetiva en función de los criterios liderazgo y cultura organizacional dentro del modelo EFQM. Es decir, se plantearon los ítems de acuerdo a los once indicadores a ser evaluados y que responden a los criterios del modelo. Así pues, el instrumento fue propuesto por el equipo

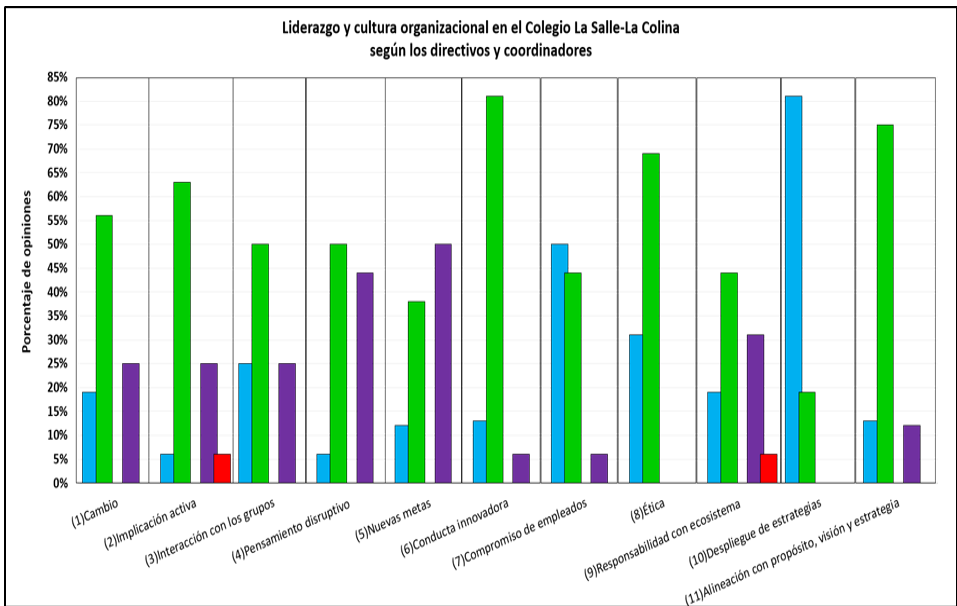
investigador, contentivo de una serie de 20 ítems o afirmaciones de elección simple, ante las cuales los participantes debían señalar su grado de acuerdo o desacuerdo. Cada ítem estuvo apoyado en una escala de tipo Likert con 5 categorías de respuestas; 5. Totalmente de acuerdo; 4. De acuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 2. En desacuerdo; y 1. Totalmente en desacuerdo. El cuestionario contenía una presentación solicitando su cooperación para completar el mismo, explicando su finalidad y agradeciendo su colaboración.

Una vez obtenida la redacción del cuestionario inicial, se realizó el proceso de validación por 5 expertos en el tema, con la finalidad de obtener de ellos las opiniones que según su punto de vista permitió acometer mejoras en el cuestionario inicial, para asegurar los resultados esperados, y así obtener la versión final del instrumento, que debió estar alineado con la realidad del tema a evaluar.

El instrumento fue enviado a cada uno de los encuestados a través del correo electrónico con enlace al formulario transcrito en la plataforma Google Form, que es un generador de formularios gratuito en línea.

## Resultados y discusión

A continuación, se presentan los datos obtenidos tras la aplicación del cuestionario que fueron tabulados de acuerdo con los indicadores generados con la operacionalización de variables del estudio como se precisó anteriormente en el cuadro 3. En atención al análisis cuantitativo, una vez relacionadas las respuestas referidas a los indicadores medidos, se obtuvo el porcentaje en cada caso, mostrándose en los gráficos 1 y 2, para una mejor interpretación y análisis de resultados.



**Gráfico 1. Liderazgo y Cultura Organizacional - Personal Directivo**

Fuente: Elaboración propia (2024)

En el gráfico 1, se presentan los resultados de una encuesta en la que se exploraron diferentes aspectos relacionados con el liderazgo y la cultura organizacional. Entre las áreas indagadas se encuentran el impulso para el cambio, la implicación y participación activa, la interacción con los grupos de interés clave, el pensamiento disruptivo, la formulación de nuevas metas, la conducta innovadora, el nivel de compromiso de los empleados, la integridad y ética, la responsabilidad con el impacto en el ecosistema, la comunicación y el despliegue de estrategias, así como la alineación con el propósito, visión y estrategia de la organización.

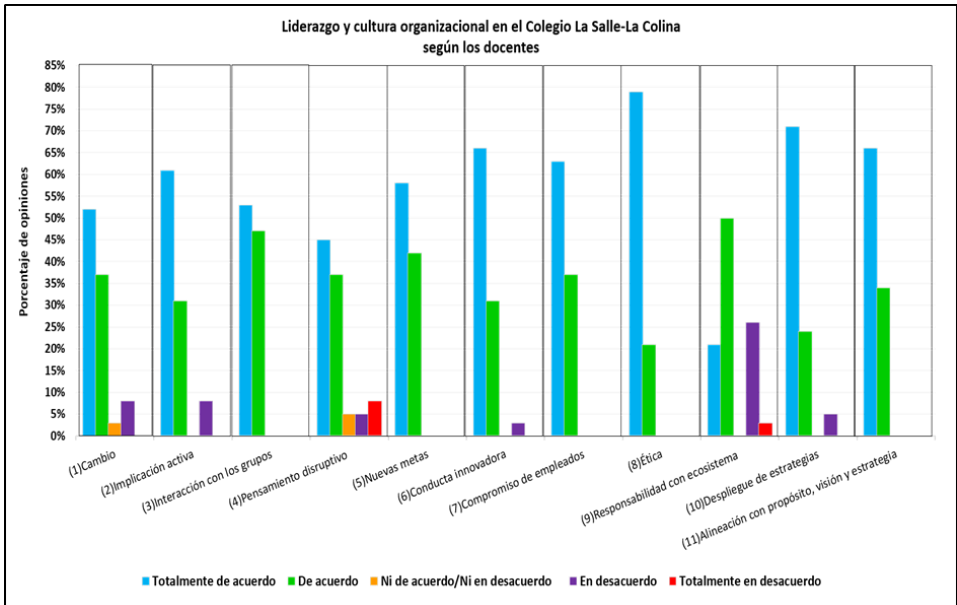
En ese sentido, a partir de las respuestas de los directivos y coordinadores que participaron en la encuesta, referente a la variable de Liderazgo en su dimensión Facilitación del cambio, surgieron los siguientes resultados: El 75% de las opiniones de los encuestados se encontraron entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, en cuanto a la existencia de Impulso para el cambio, el 69% de las respuestas estuvieron entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que hay Implicación y participación de los docentes, y el 75% de las opiniones estuvieron entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que los docentes mostraron Interacción con los grupos de interés clave.

Con relación al Liderazgo y la dimensión Estimulación de la creatividad e innovación, surgieron los siguientes

resultados: El 56% de las opiniones de los directivos confirman estar entre totalmente de acuerdo y de acuerdo con la existencia de Pensamiento disruptivo en los docentes, un 50% de existencia para el indicador Formulación de nuevas metas, y el 94% de los directivos están entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que hay Conducta innovadora en los docentes.

La variable Cultura organizacional en su dimensión Cultura y valores, presentaron los siguientes resultados: Se pudo registrar que el 94% de los directivos están entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, en que hay un alto nivel de Compromiso de los empleados en los docentes, el 100% de las opiniones de los directivos confirman estar entre totalmente de acuerdo y de acuerdo con la existencia de Integridad y ética en los docentes y el 63% de las opiniones estuvieron entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que los docentes muestran Responsabilidad con el impacto en el ecosistema.

Por lo que se refiere a la dimensión Propósito, visión y estrategia, de la variable Cultura organizacional, surgieron los siguientes resultados: El 100% de las opiniones de los directivos confirman estar entre totalmente de acuerdo y de acuerdo con la existencia de Comunicación y despliegue de estrategias en los docentes, y el 88% de las opiniones estuvieron entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que los docentes muestran Alineación con propósito, visión y estrategia.



**Gráfico 2. Liderazgo y Cultura organizacional - Personal Docente**

Fuente: Elaboración propia (2024)

En el gráfico 2, se presentan los resultados de una encuesta realizada específicamente entre el personal docente para analizar aspectos clave relacionados con el liderazgo y la cultura organizacional en el entorno educativo. Esta encuesta, aunque similar a la anterior en su metodología, se enfocó en indagar acerca de la percepción de los docentes sobre su papel en la institución educativa en términos de impulso para el cambio, implicación y participación activa, interacción con grupos de interés clave, pensamiento disruptivo, formulación de nuevas metas, conducta innovadora, compromiso de los empleados, integridad y ética, responsabilidad ambiental,

comunicación estratégica y alineación con la visión y estrategia institucional.

En esta perspectiva, los docentes participantes, referente a los indicadores relacionados con **Impulso para el cambio, Implicación y participación activa** y la **Interacción con los grupos de interés clave**, que pertenecen a la dimensión **Facilitación del cambio**, presentaron los siguientes resultados. El 89% se encuentran entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, en cuanto a la existencia de Impulso para el cambio en los directivos, un 3% no se expresó ni de acuerdo ni en desacuerdo. Así mismo, el 92% de los docentes están entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que

hay implicación y participación activa de los directivos, el 100% de las opiniones estuvieron entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que los docentes muestran Interacción con los grupos de interés clave.

Cabe destacar que, a partir de los indicadores relacionados con **Pensamiento disruptivo, Formulación de nuevas metas y Conducta innovadora**, que pertenecen a la dimensión **Estimulación de la creatividad e innovación**, surgieron los siguientes resultados. El 82% de las opiniones de los docentes confirman estar entre totalmente de acuerdo y de acuerdo con la existencia de Pensamiento disruptivo en los directivos, un 5% se manifestó con neutralidad. Ahora bien, para el indicador Formulación de nuevas metas, el 100% estuvieron entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que los directivos se plantean las nuevas metas. Cabe destacar que, el 97% de los docentes están entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que hay Conducta innovadora en los directivos.

En lo que concierne a los indicadores relacionados con **Nivel de compromiso de los empleados, Integridad y ética y la Responsabilidad con el impacto en el ecosistema**, que pertenecen a la dimensión **Cultura y valores**, presentaron los siguientes resultados. El 100% de los docentes están entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que hay Nivel de compromiso de los empleados con los directivos, el 100% confirman estar entre totalmente de acuerdo y de acuerdo con la existencia de Integridad y ética en los directivos y el 71% estuvieron entre totalmente de acuerdo y de acuerdo

en que los directivos muestran Responsabilidad con el impacto en el ecosistema.

En efecto, de los indicadores relacionados con **Comunicación y despliegue de estrategias, y Alineación con propósito, visión y estrategia**, que pertenecen a la dimensión **Propósito, visión y estrategia**, surgieron los siguientes resultados. El 95% de las opiniones de los docentes confirman estar entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que existe Comunicación y despliegue de estrategias en los directivos, y el 100% de las opiniones estuvieron entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que los docentes muestran Alineación con propósito, visión y estrategia.

A continuación, se analizan las variables formuladas a la luz de los resultados encontrados.

En general la dimensión Facilitación del cambio de la variable Liderazgo, obtuvo una manifestación de existencia en un 73% para los docentes y 94% para los directivos y coordinadores, lo que nos indica que el liderazgo está propenso a generar las condiciones para el cambio y la transformación. Al contrastarlo con los principios y criterios del modelo EFQM, observamos que estos resultados se alinean, ya que se crean las condiciones para hacer realidad el cambio.

Los estudios de Pérez et al. (2020) y Pirela (2010), coinciden en resaltar el papel crucial del liderazgo y la cultura organizacional en la gestión efectiva de las instituciones educativas. Estos autores identifican estos elementos como pilares fundamentales para el logro de la

excelencia educativa y el desarrollo integral de los estudiantes.

El análisis presentado resalta una brecha significativa entre la percepción de los directivos y coordinadores (93%) y la realidad vivenciada por los docentes (67%) en relación con la estimulación de la creatividad e innovación en la institución. Esta discrepancia, enmarcada en la dimensión **Liderazgo** del modelo EFQM, invita a una reflexión profunda sobre las estrategias y acciones implementadas para fomentar la creatividad e innovación en el ámbito educativo. La experiencia de las instituciones Lasallistas con la implementación del modelo EFQM ha demostrado resultados tangibles y beneficios concretos en diversas áreas, incluyendo la estimulación de la creatividad e innovación. La adaptabilidad del modelo, el enfoque en procesos, la permanencia del personal docente y el liderazgo directivo como pilar fundamental han sido elementos clave para el éxito de su implementación en este ámbito.

Para la dimensión **Cultura y valores** perteneciente a la variable Cultura organizacional, la presencia fue del 86% para los docentes y 90% para los directivos y coordinadores, lo cual viene a reforzar lo sostenido por Rodas y Pérez (2021), en cuanto a que, generando un clima de trabajo y participación propenderá a una mejor gestión escolar y por ende calidad educativa. De donde se desprende que, cuando hay compromiso, integridad y ética, así como, responsabilidad con el ecosistema, se genera buen clima de trabajo y participación.

En cuanto a la dimensión **Propósito, visión y estrategia**, de la variable Cultura organizacional, según las opiniones se alcanzó una presencia del 94% para los docentes y 98% para los directivos y coordinadores. Como se señaló previamente, de acuerdo a Llanos y Bell (2018), la cultura organizacional se refiere a los patrones de supuestos básicos compartidos como creencias, valores y normas que influyen en los comportamientos de los miembros de la organización. De lo cual se desprende, que existen rasgos distintivos de una cultura organizacional sólida, en la institución objeto de esta investigación.

## Conclusiones

La implementación del modelo European Foundation for Quality Management, EFQM, en el Colegio La Salle La Colina ha sido un proceso enriquecedor que ha permitido identificar las fortalezas, áreas de mejora que pueden ser utilizadas para alcanzar aún mayores niveles de excelencia educativa.

En atención a la relación de las formas de liderazgo y cultura organizacional del personal directivo, coordinadores y docentes con el modelo EFQM, se concluyó que el liderazgo ejercido por los directivos y coordinadores de la institución, poseen rasgos significativos con respecto a un liderazgo facilitador del cambio (94%), así como, estimulador de la creatividad y la innovación (93%). De la misma manera, se determinó que los directivos y coordinadores, poseen características de cultura com-



partida y valores propios (90%), conjugados con la existencia de propósito, visión y estrategia institucional (98%). En el mismo orden de ideas, se registró que el liderazgo ejercido por los docentes de la institución, poseen rasgos determinantes de un liderazgo facilitador del cambio (73%).

Adicionalmente, se observó que a los docentes los singulariza una cultura y valores propios (86%), enlazados con la existencia de propósito, visión y estrategia institucional (94%), todos estos aspectos afines e íntimamente identificados con los principios y criterios que propone el modelo EFQM. No obstante, se debe hacer la salvedad que, para los docentes, la evaluación de los indicadores de pensamiento disruptivo (56%), y formulación de nuevas metas (50%), dejan un espacio claro para generar áreas de mejora al respecto. Igualmente, la evaluación general de directivos, coordinadores y docentes, concerniente al indicador responsabilidad con el impacto en el ecosistema (67%), representa una oportunidad para establecer planes de acción en pro del mismo.

A partir de los datos obtenidos mediante el cuestionario, se puede asegurar que el modelo de evaluación institucional basado en el EFQM, permite valorar satisfactoriamente la calidad del liderazgo y la cultura organizacional que ejerce el personal directivo, coordinadores y docentes del Colegio La Salle La Colina.

El modelo EFQM se presenta como una herramienta valiosa para aquellas organizaciones que buscan alcanzar la excelencia de manera sostenible, crean-

do un impacto positivo en sus colaboradores, clientes, proveedores y la sociedad en general.

## Referencias bibliográficas

Club de Excelencia en Gestión. (2019). **Modelo EFQM Plataforma Digital**. Disponible en: <https://www.scrumtegy.com/wp-content/uploads/2020/04/Modelo-EFQM.pdf>. Recuperado el 05 de noviembre de 2023.

Díaz, José; Pérez, Javier; Arreche, Luis y Delgado, Joaquín. (2013). Modelos para la evaluación del desarrollo sostenible. En: Gómez, Carlos y Gómez, Antonio (Coords). **Referencias para un análisis del desarrollo sostenible**, (pp. 59-69). Primera edición. Universidad de Alcalá de Henares. Disponible en: [https://www.resear-chgate.net/publication/303483-147\\_Modelos\\_para\\_la\\_evaluacion\\_del\\_desarrollo\\_sostenible](https://www.resear-chgate.net/publication/303483-147_Modelos_para_la_evaluacion_del_desarrollo_sostenible). Recuperado el 27 de octubre de 2023.

Fernández, José; Zafra, Jessica; Goicochea, Sergio; Peralta, Christopher y Taype, Álvaro (2019). Aspectos básicos sobre la lectura de revisiones - sistemáticas y la interpretación de meta-análisis. **Revista AMP Acta Médica Peruana**. Vol. 36, N° 2, pp. 157-169. Disponible en: <http://www.amp.cmp.org.pe/index.php/AMP/article/view/818/377>. Recuperado el 12 de noviembre de 2023.

- González, Elena y Bernárdez, Abraham. (2021). Los modelos de calidad como criterio de excelencia, el modelo EFQM aplicado a la educación. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**. Número especial noviembre, pp. 49-61. Disponible en: <https://www.eumed.net/uploads/articulos/40ea6e4ad6c972f3cb919d256bd2e449.pdf>. Recuperado el 10 de noviembre de 2023.
- Guerra, Rosa y Méndez, Jannise. (2022). **Propuesta de Gestión de Calidad Educativa basada en el Modelo Europeo para el Colegio XYZ** (Trabajo de pregrado). Universidad Metropolitana, UNIMET. Caracas, Venezuela. Disponible en: <https://docs.google.com/file/d/-1o1f1-FnqIOGgdVG1ppTEZz5C-9hJjL1i/edit?filetype=msword>. Recuperado el 10 de diciembre de 2023.
- Henríquez, Lorena y Henríquez, Valeria. (2019). Propuesta de implementación del modelo EFQM en la Universidad de Guayaquil basado en la revisión de la literatura. **Revista Espacios**. Vol. 40, N° 29, pp. 22 Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n29/19402922.html>. Recuperado el 06 de noviembre de 2023.
- Hernández-Sampieri, Roberto y Mendoza, Christian (2018). **Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta**. McGraw-Hill Interamericana Editores. Primera edición. México.
- Lazwardi, Dedi. (2018). Implementation of School-based Management. **Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam**. Vol. 8, N° 1, pp. 32-49. Disponible en: <https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1030143&val=10597&title=Implementation%20of%20School-Based%20Management>. Recuperado el 11 de octubre de 2023.
- Llanos, Mónica y Bell, Rosa. (2018). La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. **Revista Científica Ecociencia**. Vol. 5, N° 2, pp. 1-19. Disponible en: <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.60>. Recuperado el 16 de octubre de 2023.
- Pérez, Alonso; Salcido, Rosalva; Ochoa, José y López, Miguel (2020). Una propuesta metodológica basada en la gestión del conocimiento y con apoyo de SharePoint para identificar y aprovechar el conocimiento adquirido mediante la capacitación. **Revista Administración y Organizaciones**. Vol. 23, N° 45, pp. 54-68. Disponible en: <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2020v23n45/Perez>. Recuperado el 05 de noviembre de 2023.

- Pirela, Ligia. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. **Revista Venezolana de Gerencia**. Vol. 15, N° 51, pp. 486-503. Disponible en: <https://www.produccioncientificailuz.org/index.php/rvg/article/view/10581/10569>. Recuperado el 05 de noviembre de 2023.
- Rodas, Wilson y Pérez, Manuel. (2021). Influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral docente. **Innova Research Journal**. Vol. 6, N° 2, pp. 90-104. Disponible en: <https://revistas.uide.-edu.ec/index.php/innova/article/view/1684>. Recuperado el 08 de noviembre de 2023.
- Rojas, Claudia; Pacheco, Carlos; Niebles, Leonardo; Hernández, Hugo y Niebles, William. (2020). Cultura organizacional y estrategias para el manejo del cambio en PYMES de la costa colombiana. **Revista Espacio**. Vol. 41, N° 36, pp. 93-105. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n36/a20v41n36p09.pdf>. Recuperado el 19 de noviembre de 2023.
- Santander, Erika y Lara, Lenin. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. **Journal of Economic and Social Science Research**. Vol. 3, N° 2, pp. 15-29. Disponible en: <https://economicsocialresearch.com/index.php/home/article/view/64/227>. Recuperado el 16 de diciembre de 2023.