



Análisis de valores en el profesorado: estudio de casos

Recibido: 23/05/2023
Evaluado: 18/12/2023
Publicado: 01/07/2025

José A. Ortí-Martínez*  

Juan J. González-Ortiz†  

Micaela Bunes-Portillo‡  

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo analizar la frecuencia de los valores en los equipos de docentes de dos centros educativos, comparando la información obtenida de manera intrainstitucional a través del cuestionario de valores Hall-Tonna. Se trata de una investigación exploratoria que busca desvelar las visiones de los docentes pertenecientes a estos equipos, a través de la identificación de sus valores y de la prioridad que asignan a estos. Es una investigación cualitativa, en tanto busca captar lo particular, así como cuantitativa y descriptiva, pues aborda la frecuencia y prioridad de los valores, realizando análisis comparativos de la información obtenida.

Los valores de los equipos de profesores en un mismo centro educativo han permitido desvelar las visiones de los docentes sobre la institución, los medios, las habilidades y las destrezas. La selección de los valores meta y medio ha permitido identificar convergencias y divergencias en relación con el momento vital en el que se sitúa cada grupo y, por tanto, la institución. Esto ha ayudado a comprender en profundidad la visión de los equipos frente a lo que consideran relevante en el centro educativo.

La investigación realizada facilita entender cómo, a través de los valores propios del profesorado en una institución educativa, se puede ser más consciente de la realidad del centro y, a partir de ello, incentivar su desarrollo y evolución.

Palabras clave

aprendizaje de adultos; sistema de valores; desarrollo comunitario; aprendizaje; escuela

* Doctor. Profesor e investigador, Universidad Católica de Murcia, Murcia, España. jjgonzort@ucam.edu

† Doctora. Profesora e investigadora, Universidad Católica de Murcia, Murcia, España. mbunes@ucam.edu

‡ Doctor. Profesor e investigador, Universidad Católica de Murcia, Murcia, España. jorti@ucam.edu

Analysis of Values in Teachers: Case Study

Abstract

This research aims to analyze the frequency of values in the teaching teams of two educational centers, comparing the information obtained intra-institutionally through the Hall-Tonna values questionnaire. It is an exploratory study that seeks to reveal the visions of teachers belonging to these teams by identifying their values and the priority they assign to them. This is both a qualitative and a quantitative descriptive study, addressing the frequency and priority of values and conducting comparative analyses of the information obtained.

The values of teaching teams in the same educational center have revealed teachers' perspectives on the institution, resources, skills, and competencies. The selection of goal and means values has allowed us to identify convergences and divergences related to the life stage of each group and, consequently, the institution. This understanding has deepened the perspective of teaching teams regarding what they consider important in the educational center.

The research conducted helps to understand how, through the teaching staff's values in an educational institution, awareness of the center's reality can be raised, thereby fostering its development and evolution.

Keywords

adult learning; values system; community development; learning; schools keyword

Análise de valores em professores: estudo de caso

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a frequência dos valores nas equipes de docentes de dois centros educacionais, comparando as informações obtidas, de maneira intrainstitucional, por meio do questionário de valores Hall-Tonna. Trata-se de uma pesquisa exploratória que busca revelar as visões dos professores pertencentes a essas equipes, identificando seus valores e a prioridade que atribuem a eles. A pesquisa é qualitativa, pois busca captar o particular. Também quantitativa e descritiva, já que aborda a frequência e prioridade dos valores, realizando análises comparativas das informações obtidas. Os valores das equipes de professores em um mesmo centro educacional permitiram desvendar as visões dos docentes sobre a instituição, os recursos, habilidades e competências. A seleção dos valores-fim e meios permitiu identificar convergências e divergências em relação ao momento de vida de cada grupo e, portanto, da instituição. Isso ajudou a entender em profundidade a visão das equipes de professores sobre o que é relevante no centro educacional. A pesquisa realizada auxilia na compreensão de como, por meio dos valores próprios do corpo docente em uma instituição educacional, pode-se ter maior consciência da realidade do centro e, a partir daí, incentivar o desenvolvimento e a evolução da instituição.

Palavras-chave

aprendizagem de adultos; sistema de valores; desenvolvimento educativo; aprendizagem; escolas

Para citar este artículo:

Bunes-Portillo, M., Ortí-Martínez, J. A. y González-Ortiz, J. J. (2025). Análisis de valores en el profesorado: estudio de casos, *Revista Colombiana de Educación*, (96), e19362, <https://doi.org/10.17227/rce.num96-19362>

Introducción

El acercamiento paulatino a teorías sobre el desarrollo organizacional (Cabrera, 2021; Zambrano, 2021), la teoría general de sistemas (Colom, 2005; Nelson *et al.*, 2021) o la teoría del caos (Pidal, 2009; Salamanca *et al.*, 2020) supone empezar a considerar los centros educativos como grandes sistemas compuestos por sistemas más pequeños que habitan y conforman una organización compleja. Prueba de la importancia de estos pequeños sistemas en el centro educativo es el reciente protagonismo que, desde el liderazgo educativo, se les otorga a los equipos de docentes (Altamirano *et al.*, 2021; González *et al.*, 2020; Leiva *et al.*, 2019; Townsend y MacBeath, 2011), quienes son actores principales del desarrollo y la transformación organizacional (Ortí, 2021).

La consideración de los equipos de profesores como ejes del cambio en el centro educativo, así como su nuevo papel en la gestión y desarrollo de la organización, ha llevado a preguntarse si es posible hacer explícita una información que permita conocer la estructura y composición interna de los equipos docentes de un mismo centro educativo en función de sus propios valores. Esto permitiría resaltar las convergencias y divergencias entre los equipos de profesores en relación con su visión del mundo y de la organización. Con esta información, se podrían diseñar líneas de desarrollo basadas en los valores seleccionados por los propios equipos, favoreciendo el aprendizaje comunitario (Bolívar *et al.*, 2013; Bolívar, 2016; Bolívar, 2021).

Las trayectorias que presentan los centros educativos seleccionados y sus estilos organizativos tan diversos han motivado la realización de esta investigación, ya que resulta interesante analizar dos centros educativos dispares que exhiben diferencias evidentes, aportando en ambos casos información valiosa sobre sus valores para el desarrollo comunitario.

La escuela como una organización que aprende

La escuela, enmarcada dentro de la cultura social que la contextualiza, genera una estructura propia constituida por valores, ideas establecidas, visiones y normas que orientan a las personas en su desempeño interno. Este conglomerado de elementos en la escuela es lo que la literatura denomina cultura escolar (Aravena *et al.*, 2021; Gairín, 2000; Mosquera y Rodríguez, 2018; Pérez, 1998; Santos, 1994; Senge, 2012). La cultura escolar se presenta, así, como un factor determinante del contexto y la naturaleza que acompañan a las escuelas, ya que puede facilitar o dificultar el proceso de aprendizaje colectivo.

La influencia del entorno, la acción diferenciada de la dirección, la forma de aplicar el proceso organizativo, la historia institucional y las inquietudes relacionadas con la mejora configuran las diferencias y aportan una personalidad única a cada institución escolar (Quiroga, 2021; Ortí, 2021).

La escuela que aprende desarrolla una representación de su manera de ser y actuar, lo cual puede interpretarse como sus valores fundamentales. Aprender implica alinear los valores individuales con los objetivos de la escuela como organización. Si se logra profundizar en este sentido, la escuela estará en posición de crear estrategias y diseñar sistemas de gestión eficaces que comprometan a sus colaboradores. Según explican Ramos y López (2020), toda organización puede transformarse mediante tres pasos: aclarar los valores individuales y grupales, propósito y misión; comunicar dichos valores, y alinear las prácticas diarias con la visión y los valores compartidos.

Para que este proceso sea posible, todos los docentes de la escuela tienen la responsabilidad de realizar esfuerzos continuos en su capacitación y aprendizaje, desarrollar la habilidad de “aprender a aprender”, lo que repercutirá de forma directa en la institución y en sus estudiantes (Chávez, 2020; Sallán, 2020; Ortí, 2019; 2021).

El modelo Hall-Tonna

El modelo Hall-Tonna fue desarrollado por Brian P. Hall, profesor de Consejo Psicológico en la Universidad de Santa Clara (California), y Benjamin Tonna, doctor en Sociología y director del centro de documentación internacional SEDOS en la Universidad de La Valetta (Malta). Los autores comenzaron con una propuesta inicial de valores que fue depurada y transformada hasta dar lugar a un conjunto de instrumentos para el reconocimiento y análisis de valores. Estos instrumentos permiten identificar valores personales y grupales a través de un cuestionario único. Un programa informático procesa las respuestas y genera un informe que propone líneas de trabajo. Los 125 valores del modelo Hall-Tonna constituyen las categorías interpretativas del programa (Bunes, 2012).

Los valores son el núcleo central que permite comprender el comportamiento y las decisiones de las personas, tanto a nivel individual como organizativo. Son pautas que orientan la conducta y las actitudes, y que están enraizadas en los ideales, intereses, motivaciones y necesidades de las personas. Por ello, el análisis e identificación de los valores es fundamental para el desarrollo personal y organizativo (Hall, 1973, 1986, 1995, 2002, 2003).

El desarrollo de los valores se divide en cuatro fases: seguridad, pertenencia, iniciativa e interdependencia. Estas fases reflejan los cambios en las prioridades de valor a lo largo de la vida y el proceso mediante el cual se produce este desarrollo.

El tránsito por estas fases está asociado a distintas visiones del mundo, que representan diferentes maneras de comprender y situarse en la realidad (Tabla 1).

Tabla 1.
Visión del mundo en cada fase del desarrollo humano

Visión de la realidad	Fase I Supervivencia	Fase II Pertenencia	Fase III Iniciativa	Fase IV Interdependencia
Emociones de la persona	Dominan a la persona	La razón comienza a prevalecer sobre las emociones	Integración de razón y emoción	Interacción de la sensibilidad y la intuición
La organización	Lugar donde sobrevivir	Jerarquía férrea en donde hay que cumplir para prosperar	Un lugar donde colaborar para crecer	Interdependencia individual y grupal
El mundo percibido por la persona	Un misterio sobre el que no tengo control	Un problema que debo mejorar	Un proyecto en el que debo participar	Un misterio que debo cuidar
Percepción individual de la organización	En el centro de un entorno opresivo	Búsqueda de la pertenencia mediante la aprobación y el éxito	Acción e iniciativa creativa, independencia	El <i>yo</i> se convierte en <i>nosotros</i> para mejorar la calidad de vida global
Resolución de conflictos	Negociación transaccional	La norma es prescriptiva, soluciones preestablecidas	Soluciones a medida, negociación desde la confianza	Colaboración para descubrir posibilidades y respuestas nuevas y creativas
Localización de la autoridad	Autoridad externa	Progresando	Progresando	Autoridad interna

Fuente: adaptado de Hall (2003).

Un conjunto de valores del ámbito individual se encuentra en cada una de las fases (etapas impares) y otro pertenece al ámbito institucional (etapas pares) (Tabla 2). El crecimiento requiere integrar valores personales e institucionales en cada una de las fases del desarrollo. Por tanto, un total de ocho etapas, dos en cada una de las cuatro fases, completan el recorrido de los valores. En cada fase, algunos valores son metas a lograr en el futuro y representan la visión, mientras que otros valores son medios que muestran el camino para alcanzar dichas metas. Para que las personas actúen en su vida personal e institucional impulsadas por valores de orden superior,

es preciso realizar determinados itinerarios o recorridos, en los que necesariamente deben estar presentes valores de etapas previas (Bunes, 2012).

Tabla 2.

Mapa de Valores Hall-Tonna clasificado por fases, etapas, valores metas y medios

FASE I SUPERVIVENCIA		FASE II PERTENENCIA		FASE III INICIATIVA		FASE IV INTERDEPENDENCIA	
Etapa 1 Supervivencia	Etapa 2 Seguridad	Etapa 3 Familia	Etapa 4 Institución	Etapa 5 Vocación	Etapa 6 Colaboración	Etapa 7 Sabiduría	Etapa 8 Orden Mundial
VALORES METAS							
Interés en uno mismo/ Control Autopreservación Asombro/ Destino	Deleite-físico Seguridad	Autoestima Familia / Pertener Fantasía/ Imaginación	Competencia/ Confianza Creencia / Filosofía Diversión/ Recreo Trabajo / Labor	Desarrollo- personal/ profesional Igualdad/ Liberación Integración/ Totalidad Servicio/ Vocación	Arte/ Belleza Conocimiento/ Intuición Construcción/ Orden- Nuevo Contemplación Dignidad Humana Fe/ Riesgo/Visión Presencia Ser uno mismo	Intimidad/Soledad Verdad/ Sabiduría	Armonía Global Ecoridad Palabra
VALORES MEDIOS							
Comida/ Calor / Vivienda Funcionamiento- físico Supervivencia	Afecto- Físico Economía/ Beneficios Asombro/ Curiosidad Placer- Sensorial Propiedad / Control Territorio / Seguridad	Afirmación- Social Amistad/ Pertener Apoyo/ Semejantes Control/ Orden/ Disciplina Cortesía/ Hospitalidad Cuidar / Criar Derechos/ Respeto Destreza / Coordinación Equilibrio Obediencia Perseverancia / Paciencia Prestigio / Imagen Ser Querido Tradición	Administración/ Control Artesanía/ Arte Competitividad Comunicación/ Información Deber/ Obligación Diseño/ Forma/ Orden Economía/ Éxito Educación/ Certificación Eficacia/ Planificación Gestión Honra Jerarquía/ Orden Lealtad/ Fidelidad Ley / Regla Logro/ Éxito Patriotismo/ Estima Pertenenencia/ Institución Productividad Prestigio/ Poder Racionalidad Regla/ Responsabilidad. Responsabilidad Tecnología/ Ciencia Unidad/ Uniformidad	Adaptabilidad/ Flexibilidad Autoafirmación Autoridad/ Honestidad Búsqueda/ Significado/ Esperanza Calidad/ Evaluación Compartir/ Escuchar/ Confiar Congruencia Decisión/ Iniciativa Empatía Equidad/ Derechos Expresividad/ Libertad Generosidad/ Compasión Independencia Ley / Guía Limitación/ Aceptación Obediencia Mutua Relajación Salud/ Bienestar	Colaboración Comunidad/ Apoyo Complementariedad Corporación/ Gestión Crecimiento/ Expansión Creatividad Educación/ Conocimientos Ética/ Responsabilidad Discernimiento Distanciamiento/ Soledad Innovación/ Progreso Intimidad Investigación Justicia/ Orden Social Limitación/ Desarrollo Misión/ Objetivos Ocio Responsabilidad- compartida	Comunidad / Personalista Interdependencia Visión profética Sinergia Síntesis creadora Trascendencia/ Soledad	Justicia- Mundial Macroeconomía Tecnología

Fuente: Bunes *et al.* (2015).

En resumen, el desarrollo de los valores puede entenderse como un proceso que conduce a fases más integradas de desarrollo. Los valores básicos son esenciales para lograr una mayor coherencia entre la conducta y los ideales. La figura anterior ilustra los 125 valores del modelo Hall-Tonna, ordenados por categorías. Para profundizar en el modelo, se pueden consultar investigaciones publicadas en España, así como artículos y tesis doctorales que lo han utilizado (Ayerbe, 1995; Bunes, 2012; Bunes *et al.*, 2015; Bunes *et al.*, 2019; Ortí, 2021).

El inventario de valores Hall-Tonna

Como se ha mencionado, esta investigación asienta su planteamiento metodológico en el modelo Hall-Tonna de desarrollo humano y organizativo basado en valores (Hall, 1986, 1995, 2001, 2003). Este modelo hunde sus raíces en corrientes filosóficas, psicológicas, pedagógicas y sociales como las humanistas, constructivistas, el psicoanálisis social, el desarrollo moral y la clarificación de valores, las pedagogías humanistas, el aprendizaje organizativo o la gestión del conocimiento. Además, permite acceder a la descripción y sistematización de los valores que orientan las conductas y las decisiones adoptadas en el interior de una organización.

Hall y Tonna desarrollaron el Inventario de Valores Hall-Tonna como una herramienta para la identificación de valores personales, que puede ser procesada de manera conjunta para obtener un único perfil grupal. El inventario consiste en un cuestionario de 125 preguntas, cada una con cinco posibles alternativas de respuesta. La última alternativa, “no es pertinente en este momento”, indica que ninguna de las opciones anteriores se ajusta a la situación actual de la persona.

El modelo Hall-Tonna sobre el desarrollo moral es menos conocido que los de Kohlberg o Schwartz. Kohlberg propone una teoría del desarrollo moral que consta de tres niveles: preconvencional, convencional y posconvencional. Los seis estadios de desarrollo moral de Kohlberg pueden apoyarse en series de valores del modelo Hall-Tonna. En esta investigación se toma como fundamento teórico el modelo Hall-Tonna, ya que ofrece mayores posibilidades interpretativas que la propuesta de autonomía moral posconvencional de Kohlberg (Ortí, 2021).

Por otro lado, Schwartz propone una teoría del desarrollo moral basada en diez valores básicos. Los 56 valores de Schwartz encuentran una clara correspondencia con las 125 categorías axiológicas de Hall-Tonna. Este último modelo trabaja con un número elevado de valores como categorías de análisis, lo que permite un proceso de clarificación en lugar de una simple medición. Esto es importante porque, si se optase por un número menor de categorías, se limitarían las elecciones y se impondrían visiones restringidas a los sujetos encuestados.

En *The Genesis Effect* (Hall, 1986) se explica y documenta el proceso llevado a cabo para validar el inventario Hall-Tonna. Este proceso tuvo su inicio en la Universidad de Santa Clara entre 1983 y 1986, donde Hall, junto a otros investigadores, realizó diferentes trabajos para poner en marcha el test. En líneas generales, los trabajos de validación realizados presentan sus limitaciones.

Es importante señalar la falta de modelos vinculados al diagnóstico y desarrollo de valores, lo que dificulta encontrar investigaciones comparables o herramientas para validar los resultados. Sin embargo, existe un gran número de estudios que han utilizado el modelo y aplicado el inventario (Hall, 1995, 1997, 2002; Ayerbe, 1995; Bunes, 2012; Bunes *et al.*, 2015; Bunes *et al.*, 2019; Ortí, 2019, 2021). Además, en los últimos años se han realizado investigaciones que relacionan el inventario Hall-Tonna con instituciones educativas. Este conocimiento y alcance justifican la elección del inventario de valores para cumplir con los objetivos de esta investigación.

Por ejemplo, Hall (1997) llevó a cabo un estudio centrado en el desarrollo y la gestión de valores en la universidad. Elexpuru y Medrano (2002) dirigieron una investigación sobre la identificación de valores para proponer un modelo de crecimiento en instituciones educativas. Molinar (2008) evaluó los valores de los estudiantes del programa de liderazgo para el desarrollo social del Tecnológico de Monterrey. Elexpuru *et al.* (2013) realizaron una investigación longitudinal para identificar y desarrollar valores en estudiantes universitarios de la Universidad de Deusto. Por su parte, Buxarras y Escudero (2014) identificaron diferencias significativas en la configuración de valores de estudiantes pertenecientes a seis facultades de la Universidad de Barcelona.

Objetivos

Los centros educativos seleccionados emplean fórmulas organizacionales y empresariales distintas. El Centro Educativo 1, creado en 1902, es una institución concertada que forma parte de la red de centros de una congregación religiosa en España. Por otro lado, el Centro Educativo 2, fundado en el 2013, es una joven cooperativa de enseñanza en España.⁴ Las trayectorias y los estilos organizativos tan diferentes de estos centros educativos han motivado la realización de esta investigación. Resulta interesante analizar los valores de dos centros educativos que presentan diferencias evidentes. Los objetivos de esta investigación son:

Objetivo general: analizar los valores de los equipos docentes (equipo directivo, coordinadores y claustro), que forman parte de la estructura académica y organizativa

⁴ Con el fin de preservar la confidencialidad de las instituciones educativas involucradas en esta investigación, se ha optado por designarlas como Centro Educativo 1 y Centro Educativo 2. Esta nomenclatura permitirá distinguir los resultados obtenidos en cada una de ellas sin revelar su identidad.

de dos centros educativos en España, con la intención de conocer las prioridades de los equipos implicados y su visión de la propia institución.

Objetivo específico primero: describir los valores grupales correspondientes al equipo directivo, coordinadores y claustro de profesores de los centros educativos seleccionados, utilizando el cuestionario Hall-Tonna.

Objetivo específico segundo: comparar intrainstitucionalmente los perfiles de valores obtenidos, considerando la información contenida en el informe, como el listado de valores seleccionados, para analizar coherencias y discrepancias entre los equipos de profesores y su visión de la institución.

Objetivo específico tercero: interpretar la información obtenida a partir de los análisis comparativos, con el fin de proporcionar datos valiosos que faciliten el desarrollo y la armonización de los equipos en cada uno de los centros educativos.

Metodología

Se trata de una investigación exploratoria de corte cualitativo. Las investigaciones cualitativas se centran en implementar procesos constructivos e interactivos que relacionan la argumentación teórica con las evidencias empíricas. Son investigaciones holísticas cuyo objetivo es comprender los elementos clave que subyacen en un contexto particular, facilitando la interpretación de los significados de los procesos propios de dicha realidad (Diéguez, 2020).

Asimismo, este estudio incluye un enfoque cuantitativo y descriptivo, ya que considera las frecuencias y distribuciones de los valores dentro de los equipos docentes de los centros educativos referidos (equipos directivos, equipos de coordinación y claustros). Esto ha permitido realizar análisis comparativos, de manera intrainstitucional, a partir de las respuestas de los docentes al cuestionario de valores Hall-Tonna. La identificación de valores ha sido clave para describir y profundizar en la realidad educativa a través del análisis de sus valores.

La técnica principal empleada fue el análisis comparativo de los valores grupales entre los equipos docentes, de manera intrainstitucional. Este enfoque se utilizó como una técnica de análisis de la información. Aunque no busca resultados generalizables, pretende profundizar en la cultura de cada organización, explorando las visiones del mundo y de la escuela por parte de los equipos docentes (Ortí, 2021).

Muestra

Los sujetos de la investigación son los profesores (claustro), los profesores con funciones de coordinación y los directivos de dos centros educativos, quienes conforman la estructura académica de ambas organizaciones.

Muestra total: 99 profesores.

Centro Educativo 1:

- Muestra invitada: 70 personas.
- Equipo directivo: 4 personas.
- Coordinadores de etapa: 21 personas.
- Claustro de profesores: 43 personas.
- Muestra participante: 68 personas (38 mujeres y 30 hombres).

Centro Educativo 2:

- Muestra invitada: 32 personas.
- Equipo directivo: 5 personas.
- Coordinadores de etapa: 7 personas.
- Claustro de profesores: 19 personas.
- Muestra participante: 31 personas (21 mujeres y 10 hombres).

Instrumentos de obtención de la información

Brian P. Hall y Benjamin Tonna desarrollaron el cuestionario de valores Hall-Tonna como una herramienta para la identificación de valores personales. Las respuestas individuales al cuestionario pueden ser procesadas de manera conjunta, obteniendo un único perfil grupal. El *Hall-Tonna Inventory* (HTINVE) es un cuestionario que incluye 125 preguntas; cada una de ellas tiene cinco posibles alternativas de respuesta, siendo la última “no pertinente en este momento”, lo que indica que ninguna de las opciones anteriores se ajusta a la situación de la persona en ese momento. Las alternativas son planteadas en forma de afirmaciones. Cada uno de los 125 valores que forman parte del modelo aparece en cuatro ocasiones a lo largo de las preguntas del cuestionario, siempre en relación con otros tres valores diferentes, obligando a los sujetos a priorizar entre los valores que les son ofrecidos (Hall, 1986). El lector puede consultar el cuestionario de valores Hall-Tonna completo en la investigación de Bunes (2012). Más abajo se presentan dos ejemplos de preguntas extraídas del cuestionario (Figura 1).

Figura 1.

Preguntas del inventario de valores Hall-Tonna. Hall-Tonna Inventory of Values.

Cuestiones totales: 125 | Página: 1 de 25

«« « » »»

CUESTIONARIO

SECCION I - Soy una persona ..

1. Soy una persona:

- que da prioridad a protegerse del daño físico.
- que es competente y segura de sí misma.
- que valora sentirse segura.
- que pone a la familia ante todo.
- no es pertinente en este momento.

2. Soy una persona:

- que disfruta a través de los sentidos.
- que disfruta imaginando el futuro.
- que disfruta de su tiempo libre.
- que practica la meditación como parte de un estilo de vida.
- no es pertinente en este momento.

Fuente: Bunes (2012).

Una vez cumplimentadas las respuestas y tras procesarlas, se obtiene un perfil que identifica los valores de las personas entre los 125 posibles. Las respuestas individuales al cuestionario fueron procesadas conjuntamente, lo que conllevó la obtención de un único perfil grupal por equipo de profesores, es decir, profesores (claustro), profesores con funciones de coordinación y directivos, conformando tres equipos diferentes en cada centro educativo.

Técnicas de análisis empleadas

La técnica empleada fue el análisis comparado de la información contenida en el informe de valores seleccionados. Este informe, que forma parte del perfil grupal de cada equipo, presenta y ordena todos los valores seleccionados de mayor a menor frecuencia, según la cantidad de veces que han sido elegidos por las personas que respondieron el cuestionario. Es una lista que muestra cuáles son las elecciones de valores prioritarios de cada grupo de docentes en relación con sus valores meta y medio. Se trata, por tanto, de una perspectiva estática y vertical de las prioridades de valor.

Según Diéguez (2020), la comparación tiene como finalidad buscar semejanzas y desemejanzas. En este caso, comparar la información recogida en el informe de valores seleccionados permitió realizar análisis comparados de la información obtenida, pudiendo describir y profundizar en la realidad educativa a través del análisis de los valores propios de los equipos de docentes en cada uno de los centros.

Los valores seleccionados individualmente no se alteraron respecto a los identificados en los equipos a los que pertenecen, sino que fueron ensamblados en

agrupaciones significativas, teniendo en cuenta las sinergias que aquellos crean. Estas agrupaciones se organizaron considerando las frecuencias (es decir, las veces en que un valor fue elegido por cada individuo y por el total de individuos del grupo).

Resultados

Análisis comparativo y propuesta de crecimiento

Centro Educativo 1

La información recogida de los equipos de profesores que conforman el Centro Educativo 1 pone de manifiesto que es un centro cohesionado. Se trata de un equipo académico con competencia y experiencia, lo que permitiría que la gestión adoptara un enfoque más horizontal, compartido y distribuido.

Listado de valores de los equipos de profesores

Tabla 3.

Valores seleccionados. Equipo directivo, Centro Educativo 1

Valores meta	Elegido	Valores medio	Elegido
Igualdad / Liberación	10	Discernimiento	13
Servicio / Vocación	10	Cortesía / Hospitalidad	12
Verdad / Sabiduría	9	Innovación / Progreso	11
Ser uno mismo	8	Congruencia	10
Construcción / Orden nuevo	8	Justicia / Orden Social	10
Desarrollo personal / Profesional	8	Comunidad personalista	9
Arte / Belleza	6	Competitividad	9
Dignidad humana	6	Eficacia / Planificación	9
Asombro/ Destino	6	Pertenencia / Institución	9
Competencia / Confianza	5	Unidad / Uniformidad	9

Fuente: Informe de valores seleccionados Hall-Tonna (Hall-Tonna Inventory of Values, 2020).

Tabla 4.

Valores seleccionados. Coordinadores, Centro Educativo 1

Valores meta	Elegido	Valores medio	Elegido
Igualdad / Liberación	45	Cortesía / Hospitalidad	55
Creencia / Filosofía	42	Responsabilidad	55
Desarrollo personal / Profesional	40	Unidad / Uniformidad	47
Servicio / Vocación	39	Calidad / Evaluación	46
Ser uno mismo	34	Adaptabilidad / Flexibilidad	42
Familia / Pertenecer	33	Discernimiento	41
Seguridad	30	Educación / Conocimientos	41
Verdad / Sabiduría	28	Eficacia / Planificación	41
Construcción / Orden Nuevo	26	Competitividad	39
Autoestima	25	Congruencia	39

Fuente: Informe de valores seleccionados Hall-Tonna (Hall-Tonna Inventory of Values, 2020).

Tabla 5.

Valores seleccionados. Claustro, Centro Educativo 1

Valores meta	Elegido	Valores medio	Elegido
Igualdad / Liberación	108	Responsabilidad	109
Servicio / Vocación	102	Educación / Conocimientos	96
Desarrollo personal / Prof.	85	Competitividad	95
Ser uno mismo	80	Deber / Obligación	92
Creencias / Filosofía	62	Calidad / Evaluación	89
Competencia / Confianza	58	Cortesía / Hospitalidad	87
Integración / Totalidad	55	Crecimiento / Expansión	87
Autoestima	54	Adaptabilidad /Flexibilidad	86
Dignidad humana	53	Unidad / Uniformidad	86
Fe / Riesgo / Visión	50	Pertenencia / Institución	82

Fuente: Informe de valores seleccionados Hall-Tonna (Hall-Tonna Inventory of Values, 2020).

Comparativa y propuesta de crecimiento

En cuanto a los valores meta, existen muchas similitudes entre los equipos, por lo que la visión del mundo y de la institución es parecida. En los tres grupos, el primer valor prioritario seleccionado es Igualdad / Liberación. Que este valor se sitúe como el más elegido puede implicar la existencia de un fuerte compromiso por parte de todos los profesores del centro por desarrollarse en una organización donde se le conceda a cada persona igual consideración, derechos y oportunidades. Este enfoque fomenta que los individuos piensen y actúen de manera independiente, sin estar condicionados por demandas de la autoridad o presiones externas. Esta meta compartida puede constituir una base sólida para la evolución de los equipos y el desarrollo institucional.

La aparición de valores como Competencia / Confianza o Creencia / Filosofía sugiere que los equipos están en un proceso de evolución, influido por experiencias personales significativas que amplían su visión del mundo. En cuanto a los valores medio, la institución parece mantener el valor de la Competitividad como central, ya que está presente en todos los equipos. El problema que surge de esta situación es que una excesiva ambición personal puede inhibir la colaboración. También es coincidente el valor medio Cortesía/Hospitalidad, que influye en el estilo de gestión de los líderes, profundizando en la escucha pasiva y las buenas maneras, pero sin integrar las aportaciones de los demás, lo que podría perpetuar estilos de liderazgo paternalistas.

Por tanto, sería importante trabajar habilidades como la flexibilidad, la aceptación de las propias limitaciones y la búsqueda de un significado personal, sin que este sea impuesto, pues podrían constituir competencias valiosas para que los equipos completen su desarrollo personal. Este hecho pone de manifiesto la necesidad de avanzar hacia una integración de los métodos institucionales de gestión (el *deber*) con las aspiraciones personales (el *querer*), aspecto que sigue siendo una demanda entre los profesores que conforman el centro educativo en cuestión.

Centro Educativo 2

La información recogida de los equipos de profesores que conforman el Centro Educativo 2 muestra que es una institución que se encuentra construyendo su propia cultura y forma de gestionar, lo que los sitúa en un proceso de cohesión comunitario en estado inicial. Existen algunas visiones diferentes y alejadas de la institución; además, el centro parece no haber logrado generar la sinergia necesaria para desarrollar experiencias comunes que faciliten mayor convergencia y colaboración. Sin embargo, gran parte de los profesores del centro poseen los valores necesarios para dar los primeros pasos hacia el acercamiento entre equipos, fomentando el desarrollo de una comunidad de aprendizaje.

Gran parte de los docentes se encuentran en un momento de desarrollo que les permite colaborar en la construcción de una cultura institucional que contemple a las personas, sus situaciones y sus deseos. Para alcanzar esta meta, el debate sincero entre los integrantes de los equipos y el aprendizaje de la integración de perspectivas diversas podrían fomentar el entendimiento entre los distintos grupos, promoviendo el desarrollo de habilidades que favorezcan el respeto y la empatía mutua. Esto generaría procesos de toma de conciencia y autoconocimiento que desencadenarían debates internos y facilitarían el crecimiento comunitario.

Listado de valores de los equipos de profesores

Tabla 6.

Valores seleccionados. Equipo directivo, Centro Educativo 2

Valores meta	Elegido	Valores medio	Elegido
Autoestima	9	Corporación / Gestión	10
Deleite físico	8	Responsabilidad	10
Ser uno mismo	7	Cortesía / Hospitalidad	8
Construcción / Orden nuevo	7	Salud bienestar	8
Servicio / Vocación	7	Colaboración	7
Presencia	6	Eficacia / Planificación	7
Competencia / Confianza	5	Crecimiento / Expansión	7
Familia / Pertenecer	5	Afirmación social	7
Fantasía / Imaginación	5	Complementariedad	6
Dignidad humana	5	Educación / Conocimientos	6
Conocimiento / Intuición	5	Equilibrio	6
Seguridad	5	Amistad / Pertenecer	6
Desarrollo personal / Profesional	5	Lealtad / Fidelidad	6

Fuente: Informe de valores seleccionados Hall-Tonna (Hall-Tonna Inventory of Values, 2020).

Tabla 7.

Valores seleccionados. Coordinadores de etapa, Centro Educativo 2

Valores meta	Elegido	Valores medio	Elegido
Ser uno mismo	18	Calidad / Evaluación	19
Igualdad / Liberación	17	Unidad / Uniformidad	18
Desarrollo personal	14	Responsabilidad	15
Arte / Belleza	9	Cortesía / Hospitalidad	14
Fe / Riesgo / Visión	9	Educación / Conocimientos	14
Diversión / Recreo	9	Lealtad / Fidelidad	14
Seguridad	9	Productividad	14
Autoestima	9	Deber / Obligación	13
Servicio / Vocación	9	Eficacia / Planificación	13
Creencias / Filosofía	8	Perseverancia / Paciencia	13
Construcción / orden nuevo	8		
Fantasía / Imaginación	8		
Conocimiento / Intuición	8		
Trabajo / Labor	8		

Fuente: Informe de valores seleccionados Hall-Tonna (Hall-Tonna Inventory of Values, 2020).

Tabla 8.

Valores seleccionados. Claustro de profesores, Centro Educativo 2

Valores meta	Elegido	Valores medio	Elegido
Igualdad / Liberación	43	Competitividad	42
Ser uno mismo	42	Responsabilidad	42
Servicio / Vocación	34	Educación / Conocimientos	40
Autoestima	32	Calidad / Evaluación	38
Diversión / Recreo	29	Adaptabilidad / Flexibilidad	38
Seguridad	28	Expresividad / Libertad	38
Desarrollo personal / Profesional	26	Deber / Obligación	36
Familia/pertenecer	23	Unidad / Uniformidad	35
Presencia	22	Cortesía / Hospitalidad	34
Fe / Riesgo / Visión	21	Eficacia / Planificación	33

Fuente: Informe de valores seleccionados Hall-Tonna (Hall-Tonna Inventory of Values, 2020).

Comparativa y propuesta de crecimiento

Las metas de los equipos que conforman la estructura académica del Centro Educativo 2 destacan la presencia de valores prioritarios compartidos, como Servicio / Vocación y Ser uno mismo, que aparecen en los tres grupos. En el presente de estos equipos parecen converger las necesidades institucionales y personales, lo que abre la posibilidad de trabajar de forma más integrada en el centro educativo. No obstante, la institución aún debe abordar el desarrollo de habilidades que ayuden a los individuos a avanzar hacia metas como Seguridad y Autoestima, para promover el Desarrollo personal / Profesional. Este proceso permitirá que las personas adquieran competencias que potencien su realización personal y vocacional (alegría y realización).

En cuanto a los valores medio prioritarios compartidos a nivel institucional — como Cortesía / Hospitalidad, Responsabilidad, Eficacia / Planificación y Educación

/ Conocimientos—, estos describen adecuadamente la situación actual de la institución. Valores como Responsabilidad y Eficacia / Planificación profundizan en las experiencias de éxito que las personas y los equipos necesitan atravesar en la institución, experiencias que incrementarán la seguridad individual y colectiva, reforzando con el tiempo la autoestima y estimulando la autoiniciativa. Por otro lado, el valor Cortesía / Hospitalidad puede mejorar las relaciones interpersonales, promoviendo gestiones cordiales y respetuosas. Sin embargo, estas deberán complementarse con valores más evolucionados que permitan un diálogo auténtico entre los miembros de los equipos. Finalmente, el valor Educación / Conocimientos revela un interés por profundizar en aprendizajes intuitivos y holísticos, basados en la integración de diversas experiencias, lo que podría fomentar la creación de una comunidad de aprendizaje que consiga que los docentes de los equipos trabajen en proyectos que les apasionen, los comprometan y dejen fruto a nivel personal e institucional.

Comparativa interinstitucional

En el caso del Centro Educativo 1, el número de valores meta prioritarios y coincidentes entre los equipos es alto: Igualdad / Liberación, Servicio / Vocación, Desarrollo personal / Profesional y Ser uno mismo. Además, estos valores guardan relación con los valores medio seleccionados por los equipos, lo que implica que gran parte de las conductas y esfuerzos actuales están alineados con las metas trabajadas. Este alineamiento puede facilitar el crecimiento de toda la estructura académica. Las semejanzas en las prioridades de valores indican que la estructura académica de este centro educativo se encuentra bastante cohesionada. Desde la fundación de la institución, parece haber sido un objetivo constante dedicar tiempo a la formación y el encuentro para profundizar en los valores propios, creando una cultura institucional en la que los profesores se identifican y comprometen.

Por otro lado, en el Centro Educativo 2, se observa una mayor divergencia entre los equipos respecto a su visión de la institución y los medios para gestionarla. Este centro, posiblemente por encontrarse en un periodo organizativo inicial, presenta dificultades para unificar los modos de ser y actuar de los distintos grupos. Desde la perspectiva del modelo Hall-Tonna, las prioridades de los equipos se configuran en función de los valores elegidos y compartidos. Para fomentar el desarrollo y la evolución institucional, así como para promover una mayor armonización dentro de la estructura académica, sería valioso aprender a integrar las diversas perspectivas, las necesidades personales y las demandas institucionales. Esto podría facilitar el entendimiento entre los grupos y fortalecer la cohesión organizativa.

Conclusiones

En relación con el objetivo general y el primero de los específicos, que consistía en analizar los valores de los equipos de profesores en un mismo centro educativo, se desvelaron las visiones de los docentes sobre la institución, los medios, las habilidades y las destrezas que se ponen en juego. Conocer los valores seleccionados, tanto meta como medio, permitió identificar convergencias y divergencias en relación con el momento vital de cada grupo y, por ende, de la institución. Esto ayudó a profundizar en la visión de los equipos frente a lo que consideran relevante en el centro educativo.

La configuración de los equipos de profesores que integran la gestión académica del Centro Educativo 1 muestra que se trata de un centro cohesionado, en proceso de avanzar hacia estilos de gestión colaborativos e interdependientes. Si se desarrollan las competencias necesarias, los equipos podrán actuar de forma colaborativa e independiente cuando sea requerido, sin comprometer la esencia de cada uno.

Esta situación posibilita que la institución reconozca y evalúe las experiencias pasadas, lo que le permitirá integrar esta información al presente, corregir errores, resolver problemas, adaptarse a las nuevas necesidades del contexto y, finalmente, diseñar formas innovadoras y transformadoras de proceder que impacten positivamente en el clima y la cultura organizativa.

Por otra parte, el Centro Educativo 2 evidencia una considerable distancia entre sus equipos, manifestada en visiones divergentes tanto del mundo como de la institución. Esto dificulta la comunicación y el entendimiento entre grupos. La falta de seguridad y de una visión compartida para abordar armónicamente los problemas personales e institucionales caracteriza el momento vital del centro educativo.

En la etapa de evolución en la que se encuentra la institución y bajo el marco de las “organizaciones que aprenden” (Álvarez, 2013; Colina y Albites, 2020; Colom, 2005; López y Lavié, 2010; Mehdinezhad y Sardarzahi, 2015; Senge, 2005), los equipos están en un periodo inicial para alcanzar una organización cohesionada, capaz de aprender de sus propias experiencias. Predominan aún las perspectivas individuales, lo que demanda una transformación progresiva hacia la construcción de una visión compartida. Esto requiere reconocer información tácita y hacerla explícita, promoviendo espacios y tiempos para redescubrir profundamente la organización. A partir de este proceso, será posible abordar de manera continua y global los problemas.

La selección de valores meta y medio permitió reconocer una brecha entre las conductas y las creencias. Algunos equipos presentan desequilibrios debido a que las aspiraciones del grupo no siempre se alinean con las estrategias y destrezas empleadas para alcanzar dichos objetivos.

Sería importante que gran parte de la estructura académica pudiera apoyarse en los valores compartidos por los tres grupos de profesores del centro: Igualdad / Liberación, Servicio / Vocación y Desarrollo personal / Profesional. El valor Igualdad / Liberación está orientando las metas de la institución, lo que refleja la necesidad de los profesores de desenvolverse en un entorno donde puedan actuar, pensar y expresarse sin verse forzados por las demandas de la autoridad o las presiones externas.

Por otro lado, la aparición de valores como Competencia / Confianza o Creencia / Filosofía evidencia que los equipos están evolucionando mediante experiencias personales significativas que contribuyen a ampliar su visión del mundo.

La presencia de valores medio como Competitividad, Eficacia / Planificación o Responsabilidad determina las habilidades de los equipos. Los dos primeros pueden dificultar las relaciones entre los individuos, ya que parece haber una competencia por obtener la aprobación de los directivos. Este tipo de dinámica puede comprometer el trabajo colaborativo y limitar el desarrollo de una organización orientada al aprendizaje comunitario. Por su parte, el valor Responsabilidad, aunque está alineado con las metas del equipo, es considerado poco evolucionado. Esto subraya la necesidad de promover formas de gestión que fusionen las normas institucionales con propuestas personales, abriendo nuevos caminos para el progreso, como demandan los docentes de este centro educativo.

En el caso del Centro Educativo 1, el presente de la institución requiere trabajar sobre las destrezas que permitan a las personas alcanzar mayor Seguridad y Autoestima, promoviendo el Desarrollo personal / Profesional. Este enfoque busca que los individuos puedan evolucionar hacia las metas compartidas prioritarias: Servicio / Vocación y Ser uno mismo. Recorrer el camino desde el valor Autoestima hasta Ser uno mismo exige un intenso proceso de trabajo grupal, partiendo de la pertenencia institucional hacia la activación de la iniciativa personal, promoviendo así un equilibrio entre la eficacia institucional y la iniciativa individual.

Para apoyar este proceso, valores como Responsabilidad, Salud / Bienestar o Calidad / Evaluación pueden volverse más relevantes en la vida diaria de la institución. Estos valores no solo contribuyen al bienestar de las personas, sino que también fortalecen la cohesión entre los grupos, con la finalidad de entender que el crecimiento personal e institucional forman parte de una misma realidad.

En relación con el segundo y tercer objetivo, sería relevante que el estilo de gestión se apoye en valores prioritarios compartidos como Igualdad / Liberación, Servicio / Vocación y Desarrollo personal / Profesional. La dificultad en este centro radica en que los valores medios compartidos se centran en lograr eficacia, orden, lealtad y conformidad institucional, mientras que los valores meta apuntan hacia Ser uno mismo. Para fomentar procesos creativos e innovadores en la institución que la lleven a convertirse en una organización que aprende, será crucial gestionar

adecuadamente el estrés y las presiones. Si el liderazgo sigue priorizando valores como Competitividad o Eficacia / Planificación, el desarrollo de destrezas necesarias podría verse comprometido. Por ello, es esencial incorporar valores como Diversión / Recreo, que permitan a las personas relajarse, recargar energías y encontrar un equilibrio, lo cual fomentará una mayor creatividad.

En el caso del Centro Educativo 2, es importante poder encontrar o crear estructuras dentro del propio sistema que, a través del debate sincero y el intercambio de ideas, contribuyan a mejorar las destrezas interpersonales. Esto permitirá, de forma gradual, fortalecer el valor compartido prioritario Seguridad, para luego apoyarse en valores como Salud / Bienestar o Calidad / Evaluación, que pueden servir como pilares para avanzar hacia el valor Ser uno mismo. El desarrollo de habilidades interpersonales que posibiliten la colaboración, el trabajo conjunto y el respeto mutuo ayudará a valorar las diferentes visiones y aportaciones, ya que es precisamente desde esta diversidad que se construye una cultura organizativa sólida.

Este centro educativo enfrenta la oportunidad de replantear la relación entre aprendizaje, conocimiento y liderazgo dentro de su estructura. Se trata de fomentar que tanto la institución como los profesores se reconozcan mutuamente y compartan sus pasiones con el objetivo de crear proyectos comunes. Esto no solo fortalecerá los compromisos individuales con la institución, sino que también permitirá el desarrollo personal. De este modo, el aprendizaje surgirá por asociación, como resultado de un compromiso colectivo entre los profesionales por aprender conjuntamente. Esta experiencia compartida puede conducir a que los equipos aprendan unos de otros, construyendo relaciones que fomenten el aprendizaje comunitario.

Parece que se confirman las posibilidades que presenta el modelo Hall-Tonna para reconocer los valores de los distintos equipos que conforman una misma estructura académica, lo que permite comparar sus valores de forma pautada. Esto abre la puerta a la reflexión y el diálogo entre grupos y subgrupos a partir de los valores identificados. Esta investigación se suma a otras que han empleado el modelo Hall-Tonna para el análisis de valores en organizaciones que aprenden (Hall, 1995, 2002; Ayerbe, 1995; Elexpuru y Medrano, 2002; Bunes, 2012; Elexpuru *et al.*, 2013; Korres, 2015; Yániz, 2000; Ortí, 2019, 2021).

Desvelar e interpretar las visiones dentro de un centro educativo es posible al hacer explícitos los valores que subyacen en sus equipos, ya que estos inciden en la visión del mundo de cada grupo y, a su vez, construyen el modo de proceder en la institución. La vinculación que establece el modelo Hall-Tonna entre la visión de la organización y el papel de los valores en su funcionamiento no solo profundiza en el desarrollo humano, sino que también relaciona dicho desarrollo con determinadas formas de gestión en diversos contextos (Bunes, 2012).

A diferencia de otros modelos como los de Schwartz, Rokeach o Allport, que trabajan con un número menor de valores, el modelo Hall-Tonna permite un análisis

más preciso de los equipos. Los valores seleccionados por los miembros de un equipo se agrupan en función de sus sinergias, sin alterarse en su esencia. Esto ha permitido reconocer y definir las metas, medios, estructuras y composiciones internas de los equipos docentes de un mismo centro educativo.

Gracias a los instrumentos utilizados y a la metodología seleccionada, esta investigación conserva un enfoque claramente reflexivo. Aunque los resultados no son generalizables a otros centros educativos, tampoco era ese su objetivo. Sin embargo, no debe subestimarse el valor de la comparativa de valores basada en el modelo Hall-Tonna, que ha aportado información valiosa para comprender mejor dos instituciones diferentes, cada una con una cultura organizativa única, permitiendo identificar sus metas, medios y las convergencias y divergencias entre las distintas visiones dentro de la organización.

El análisis comparativo permite proponer trayectorias alternativas de valores que pueden contribuir al desarrollo personal e institucional. Estas alternativas invitan a la reflexión, el discernimiento, el diálogo y el aprendizaje en las organizaciones a través del lenguaje de los valores. Al identificar las visiones presentes en los centros educativos a partir de sus valores, el modelo Hall-Tonna abre la puerta a numerosas investigaciones futuras en organizaciones.

Para que una organización adopte un nuevo estilo de gestión, debe reconocer que ello requiere una nueva visión compartida entre individuos y equipos. Investigaciones en torno a las organizaciones que aprenden, comunidades de aprendizaje o gestión del conocimiento pueden utilizar el modelo Hall-Tonna para explicitar las visiones de los distintos actores dentro de una institución. En otras palabras, se trata de generar un diálogo interno en la organización, permitiendo que aprenda de sus propias experiencias, conductas y prioridades a través del reconocimiento y análisis de sus valores.

Referencias

- Altamirano, E., Carrera, J. y Pila, J. (2021). Dirección y profesorado: factores clave para el liderazgo e innovación en tiempos de pandemia. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes* 2.0, 10(1), 32-43. <https://doi.org/10.37843/rted.v10i1.175>
- Álvarez, A. (2013). La autogestión educativa y la gubernamentalidad liberal como superficie de emergencia de la educación popular. *Revista Colombiana de Educación*, 2(65), 141-164. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=413634077007>
- Aravena, P., Astorga, C. y Meza, A. (2021). *Cultura escolar y mundos juveniles: tensiones y desafíos para la escuela chilena del siglo XXI*. Universidad de Concepción. <http://repositorio.udec.cl/jspui/handle/11594/6722>

- Ayerbe, M. (1995). *Los valores en el desarrollo del directivo: una aproximación al conocimiento de los valores de los directivos de empresa de la CAPV*. Universidad de Deusto.
- Bolívar, A. (2016). La lógica del compromiso del profesorado y la responsabilidad del centro escolar. Una revisión actual. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(2), 10-33. <https://revistas.uam.es/reice/article/view/5358>
- Bolívar, A. (2021). La dirección pedagógica en la LOMLOE: no todos los pasos adelante requeridos. *Boletín Dirección y Liderazgo Educativo*, 2(5), 26-28. <https://acortar.link/mFjffm>
- Bolívar, A., López, J. y Murillo, F. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14(2), 15-60. <http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>
- Bunes, M. (2012). *El análisis de valores como herramienta para el desarrollo organizativo: una experiencia en Proyecto Hombre* [tesis de doctorado, Universidad de Murcia]. <https://digitum.um.es/digitum/handle/10201/27717>
- Bunes, M., Blesa, B. y Tornel, M. (2019). Valores y experiencias del cuerpo y la imagen en las comunicaciones de jóvenes estudiantes: una perspectiva de género. *FEMERIS. Revista Multidisciplinar de Estudios de Género*, 4(1), 80-97. <https://doi.org/10.20318/femeris.2019.4569>
- Bunes, M., Blesa, B., González, A., González, J., Pintado, M. y Tornel, M. (2015). Valores asociados a las experiencias del cuerpo en las comunicaciones de los jóvenes. *Prisma Social*, 15, 34-83. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5427579>
- Buxarrais, M. y Escudero, A. (2014). Diagnóstico de valores a estudiantes de la Universidad de Barcelona a través del inventario de valores Hall-Tonna. *Postconvencionales: Ética, Universidad, Democracia*, 7(8), 126-147. http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_post/article/view/6887
- Cabrera, B. (2021). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en una unidad educativa*. Universidad César Vallejo.
- Chávez, C. (2020). *La formación de valores: reto del siglo XXI*. Editorial Universitaria.
- Colina, F. y Albites, S. (2020). Aprendizaje e innovación: retos en las organizaciones del siglo XXI. *Desde el Sur*, 12(1), 167-176. <http://www.scielo.org.pe/pdf/des/v12n1/2415-0959-des-12-01-167.pdf>
- Colom, A. (2005). Teoría del caos y práctica educativa. *Eduga: Revista Galega do Ensino*, 3(47), 1325-1343. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2554834>

- Diéguez, A. (2020). ¿Existe el método científico? Filosofía y ciencia en el siglo XXI. *Revista Tiempo y Clima*, 5(70), 12-26. <https://pub.ame-web.org/index.php/TyC/article/view/2402>
- Elexpuru, I. y Medrano, A. (Dirs.). (2002). *Desarrollo de los valores en las instituciones educativas*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (ICE) y Universidad de Deusto. <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/PdfServlet?pdf=VP10784.pdf&area=E>
- Elexpuru, I., Villardón, L. y Yániz, C. (2013). Identificación y desarrollo de valores en estudiantes universitarios. *Revista de Educación*, 2(362), 186-216. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4477601>
- Gairín, J. (2000). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. La Muralla. https://profeinfo.files.wordpress.com/2018/02/gairin_oe-contexto.pdf
- González, R., Khampirat, B., López, E. y Silfa, H. (2020). La evidencia del liderazgo pedagógico de directores, jefes de estudios y profesorado desde la perspectiva de las partes interesadas. *Estudios sobre Educación*, 39, 207-228. <https://doi.org/10.15581/004.39.207-228>
- Hall, B. (1973). *Value Clarification as Learning Process; A Guidebook*. Paulist Press.
- Hall, B. (1986). *The Genesis Effect: Personal and Organizational Transformations*. Paulist Press.
- Hall, B. (1995). *Values Shift: Personal and Organizational Development*. Twin Lights Publishing.
- Hall, B. (1997). Desarrollo y gestión de valores en la universidad. *Boletín de Estudios Económicos*, 161, 227-250. <https://www.proquest.com/openview/54c0a6ed1c541f3a864fdacee7c18282/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1818612>
- Hall, B. (2002). *Manual de capacitación en el inventario de valores de Hall-Tonna*. Tecnológico de Monterrey.
- Hall, B. (2003). El factor omega: un enfoque basado en valores para el desarrollo de organizaciones y liderazgo. *Liderazgo de Servicio: Sirviendo a los Estudiantes y el Bien Común*, 29(2), 1-24.
- Korres, O. (2015). *Los valores percibidos por los adolescentes de Bizkaia en su personaje televisivo preferido de ficción seriada. Una aproximación desde los modelos de Schwartz y Hall-Tonna* [tesis de doctorado, Universidad de Deusto]. <https://repositorio.deusto.es/items/6a6fac4d-05e9-4828-962f-debd684f81df>

- Leiva, M., Gairín, J. y Guerra, S. (2019). Prácticas de liderazgo de los directores noveles para la inclusión educativa. *Aula Abierta*, 48(3), 291-300. <https://reunido.uniovi.es/index.php/AA/article/view/14133>
- López, J. y Lavié, J. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 14(1), 71-92. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56714113005.pdf>
- Mehdinezhad, V. y Sardarzahi, Z. (2015). A Study of the Leadership Behaviors Reported by Principals and Observed by Teachers and its Relation with Principals Management Experience. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 8(2), 48-53. <https://doi.org/10.7160/eriesj.2015.080203>
- Molinar, M. (2008). *Evaluación de los valores de los estudiantes del programa del liderazgo para el desarrollo social, Tecnológico de Monterrey* [tesis de doctorado, Universidad de Deusto]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=133341>
- Mosquera, C. y Rodríguez, M. (2018). Proyecto educativo como fundamento para pensar la subjetividad política desde la cultura escolar. *El Ágora USB*, 18(1), 256-268. <http://repositorio.udec.cl/jspui/handle/11594/6722>
- Nelson, M., Doimeadios, R. y Tamayo, A. (2021). La gestión por procesos en educación: un enfoque inusual y necesario. *Luz*, 20(3), 136-146. <https://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/1132>
- Ortí, J. (2019). El modelo Hall-Tonna como herramienta de desarrollo de las cuatro "C's" en los colegios de la Compañía de Jesús. *Miscelánea Comillas. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 77(151), 467-485. <https://doi.org/10.14422/mis.v77.i151.y2019.010>
- Ortí, J. (2021). *Valores y organizaciones que aprenden: el modelo Hall-Tonna para el análisis del liderazgo en centros educativos* [tesis de doctorado, Universidad Católica de Murcia]. <https://repositorio.ucam.edu/handle/10952/5502>
- Pérez, A. (1998). *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Morata.
- Pidal, M. (2009). La teoría del caos en las organizaciones. *Cuadernos Unimetanos*, 2(18), 29-33. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3998894>
- Quiroga, C. (2021). La escuela que habla: una mirada a la evaluación desde la educación personalizada. *Dialéctica*, 2(1), 244-257.
- Ramos, G. y López, A. (2020). La dirección por valores como alternativa de gestión de las universidades. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 443-452. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1876>

- Salamanca, N., Triana, Á., Vega, J., Guevara, L. y Sinisterra, N. (2020). El desarrollo de la teoría del caos y el factor humano dentro de las interdisciplinas. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 12(12), 22-36. <https://doi.org/10.22463/24221783.2610>
- Sallán, J. (2020). Los directivos como promotores de la mejora educativa. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional, (Especial)*, 228-256. <https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2020.8508>
- Santos, M. (1994). *Entre bastidores: el lado oculto de la organización escolar*. Aljibe.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Granica.
- Senge, P. (2012). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Granica.
- Townsend, T. y MacBeath, J. (2011). *International Handbook of Leadership for Learning*. Springer Science & Business Media.
- Universidad de Deusto. (2020). *Hall-Tonna Inventory of Values* (versión en castellano). http://sitios.itesm.mx/va/dide/docs_internos/doc_carpeta/taller/definiciones.pdf
- Yániz, C. (2000). Una aplicación del modelo de valores Hall-Tonna al análisis del desarrollo del profesorado dentro de organizaciones escolares comunitarias. En A. Villa (coord.), *Liderazgo y organizaciones que aprenden* (pp. 283-295). ICE y Universidad de Deusto.
- Zambrano, X. (2021). Tendencias teóricas emergentes del desarrollo organizacional. *Revista de Investigación Sigma*, 8(1), 37-47. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/1913>