

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**



**ESTUDIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS EFECTOS EN UNA  
EDUCACIÓN DE CALIDAD EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN GENERAL  
BÁSICA DE LA COMUNA DE SAN PEDRO DE LA PAZ**

**TESIS**

**Presentada por**

**Mg. Roberto Hernán Toledo Mira**

**Asesor**

**Dr.: Pedro Rosales Villarroel**

**Para Obtener el Grado Académico de:**

**DOCTOR EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL  
TACNA - PERÚ**

**2018**



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**



**ESTUDIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS EFECTOS EN UNA  
EDUCACIÓN DE CALIDAD EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN GENERAL  
BÁSICA DE LA COMUNA DE SAN PEDRO DE LA PAZ**

**TESIS**

**Presentada por**

**Mg. Roberto Hernán Toledo Mira**

**Asesor**

**Dr.: Pedro Rosales Villarroel**

**Para Obtener el Grado Académico de:**  
**DOCTOR EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**  
**TACNA - PERÚ**

**2018**

## AGRADECIMIENTOS

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades como lo es el desarrollo de una tesis doctoral, quiero agradecer a aquellas personas que me ayudaron a concluir tal importante obra.

Al Departamento de Educación Municipal de San Pedro de la Paz; al Director, Sr. Mario Bustamante C.; Jefe Técnico, Sr. Héctor Mardones F.; y la Psicóloga, Srta. Mónica Parada, por facilitar la intervención de 7 escuelas básicas de la Comuna; a los Directores de las escuelas y Jefes Técnico Pedagógicos que me permitieron interrumpir su labor académica para la aplicación de las encuestas a los docentes, asistentes de la educación, apoderados y alumnos. A todas las personas de los diferentes establecimientos que, a pesar de los problemas y adversidades, respondieron sin dificultad las encuestas.

En forma especial a Dory Zepeda Z, mi compañera de vida, que siempre me motivó a continuar en este camino, el cual no era una opción abandonar, ya que, no sólo era mi meta, sino que también era su anhelo que terminara, por lo que estuvo apoyándome e incentivándome para seguir adelante cada día.

También a mi hijo Roberto y familia y mi hija Dory, quienes siempre fueron parte del proceso mientras estudiaba, acompañándome en aquella etapa de entrega de tareas e información solicitada.

Por último, pero no menos importante, agradezco a mi profesor guía, Dr. Pedro Rosales Villarroel, por su orientación, conocimiento y apoyo en el desarrollo de la tesis.

**DEDICATORIA**

**Para**

**Dory, Betto, Dory-jo**

**Mi núcleo familiar**

**Para no parar de soñar y siempre tener aventuras.**

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>4</b>
<b>1.- EL PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.1.- Interrogante principal.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4.1.- Objetivo General .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4.2.- Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>14</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.- BASES TEÓRICAS .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1.- ACÁPITE DE LA VARIABLE DEPENDIENTE .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.2.- ACÁPITE DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3 CONCEPTOS BÁSICOS.....</b>	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>39</b>

<b>3.- MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1.- HIPÓTESIS .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2.- VARIABLES .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2.1.- IDENTIFICACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE ....</b>	<b>39</b>
<b>3.2.1.1.- Indicadores .....</b>	<b>40</b>
<b>3.2.1.2.- Escala de la medición de la variable .....</b>	<b>40</b>
<b>3.2.2.- IDENTIFICACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2.2.1.- Indicadores .....</b>	<b>40</b>
<b>3.2.2.2.- Escala de la medición de la variable .....</b>	<b>40</b>
<b>3.3.- TIPO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>41</b>
<b>3.4.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>41</b>
<b>3.5.- ÁMBITO DE ESTUDIO.....</b>	<b>43</b>
<b>3.6.- POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>43</b>
<b>3.6.1.- Población .....</b>	<b>43</b>
<b>3.6.2.- Unidad de estudio .....</b>	<b>44</b>
<b>3.6.3.- Determinación de la muestra.....</b>	<b>46</b>
<b>3.6.4.- Muestra.....</b>	<b>49</b>
<b>3.7.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....</b>	<b>50</b>
<b>3.7.1.- Técnicas .....</b>	<b>51</b>
<b>3.7.2.- Instrumentos .....</b>	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>54</b>
<b>4. LOS RESULTADOS.....</b>	<b>54</b>
<b>4.1.- DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO .....</b>	<b>54</b>
<b>4.2.- DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>55</b>
<b>4.3.- PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>56</b>
<b>4.3.1.- Resultados .....</b>	<b>57</b>
<b>4.4.- PRUEBA ESTADÍSTICA .....</b>	<b>63</b>

4.5.- COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS Y DISCUSIÓN .....	84
CAPÍTULO V.....	87
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
5.1.- CONCLUSIONES.....	87
5.2.- SUGERENCIAS O PROPUESTAS .....	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91
GLOSARIO .....	94
ANEXO .....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Promedio de los 7 colegios encuestados en el indicador de Autoestima Académica y Motivación Escolar según la agencia de calidad.....	10
Figura 2: Promedio de los 7 colegios encuestados en el indicador de clima de convivencia escolar según la agencia de calidad. ....	10
Figura 3: Promedio de los 7 colegios encuestados en el indicador de participación y formación ciudadana según la agencia de calidad. ....	11
Figura 4: Diagrama Clima Organizacional Eficiente, basado en la teoría de Schein (1998). ....	32
Figura 5: Diagrama de factores que afectan un clima organizacional escolar, basado en la revisión de autores mencionados.....	33
Figura 6: Gráfico de docentes y asistentes de la educación. ....	58
Figura 7: Gráfico de apoderados.....	59
Figura 8: Gráfico de alumnos.....	60
Figura 9: Gráfico de directivos. ....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Características de tipo autoritario .....	20
<b>Tabla 2:</b> Características del clima de tipo autoritario. Sistema II: Autoritarismo paternalista .....	22
<b>Tabla 3:</b> Características del clima de tipo participativo. Sistema III: Consultivo	24
<b>Tabla 4:</b> Características del clima de tipo participativo. Sistema IV: Participación de grupo.....	25
<b>Tabla 5:</b> Establecimientos encuestados.....	45
<b>Tabla 6:</b> Puntuación correspondiente a cada alternativa de acuerdo al tipo de planteamiento .....	55
<b>Tabla 7:</b> Tendencia de Clima Organizacional de acuerdo a la Mediana.....	56
<b>Tabla 8:</b> Estructura de encuesta a los Apoderados.....	63
<b>Tabla 9:</b> Dimensión Comunicación de encuesta a los docentes y asistentes de la educación.....	64
<b>Tabla 10:</b> Dimensión Liderazgo de encuesta a los docentes y asistentes de la educación.....	65
<b>Tabla 11:</b> Dimensión Estructura de encuesta a los docentes y asistentes de la educación.....	66
<b>Tabla 12:</b> Dimensión Estímulo y Recompensa de encuesta a los docentes y asistentes de la educación.....	67
<b>Tabla 13:</b> Dimensión Participación de encuesta a los docentes y asistentes de la educación.....	68
<b>Tabla 14:</b> Dimensión Planificación de encuesta a los docentes y asistentes de la educación.....	69
<b>Tabla 15:</b> Dimensión Comunicación a los Apoderados .....	70
<b>Tabla 16:</b> Dimensión Liderazgo de encuesta a los Apoderados .....	71

<b>Tabla 17:</b> Dimensión Estructura de encuesta a los Apoderados .....	72
<b>Tabla 18:</b> Dimensión Estímulo y Recompensa de encuesta a los Apoderados....	73
<b>Tabla 19:</b> Dimensión Participación de encuesta a los Apoderados.....	74
<b>Tabla 20:</b> Dimensión Comunicación de encuesta a los Alumnos .....	75
<b>Tabla 21:</b> Dimensión Liderazgo de encuesta a los Alumnos .....	76
<b>Tabla 22:</b> Dimensión Estructura de encuesta a los Alumnos .....	77
<b>Tabla 23:</b> Dimensión Estímulo y Recompensa de encuesta a los Alumnos.....	78
<b>Tabla 24:</b> Dimensión Participación de encuesta a los Alumnos .....	79
<b>Tabla 25:</b> Dimensión Comunicación de encuesta a los Directivos .....	80
<b>Tabla 26:</b> Dimensión Estructura de encuesta a los Directivos .....	81
<b>Tabla 27:</b> Dimensión Estímulo y Recompensa de encuesta a los Directivos .....	82
<b>Tabla 28:</b> Dimensión Participación de encuesta a los Directivos .....	83
<b>Tabla 29:</b> Dimensión Planificación de encuesta a los Directivos .....	84
<b>Tabla 30:</b> Tendencia del Clima Organizacional de acuerdo a la Mediana.....	88

## RESUMEN

La investigación tiene como universo a siete escuelas de educación básica de la Comuna de San Pedro de la Paz. El universo de Docentes y Asistentes de la Educación alcanza a 397 personas, la muestra corresponde a 199 individuos, siendo un 50 % del universo del personal de los establecimientos educacionales. Además, cuenta con una población de 720 estudiantes de séptimos y octavos básicos, trabajando con una muestra aleatoria de 257 alumnos, correspondientes a un 36 % del total y una muestra de apoderados de 126 de un universo de 2758, equivalente a 4,5 % de apoderados de la totalidad de las escuelas.

Esta investigación centra su quehacer en descubrir de qué manera el clima organizacional de una institución educacional afecta la entrega de una educación de calidad en las escuelas básicas municipalizadas de la Comuna de San Pedro de la Paz.

La investigación es de carácter descriptiva exploratoria, por lo que se analizará cualitativa y cuantitativamente el contexto, actividades y clima organizacional de las escuelas en cuestión, aplicándose instrumentos dicotómicos y abiertos, de preferencia encuestas.

Respecto al trabajo en sí, se distribuirá en tres etapas

- Creación de instrumentos que permitan recoger datos fidedignos.
- Aplicación de los instrumentos.
- Recolección y tabulación la información.

Esta investigación permitirá reconocer y dilucidar la incidencia que tiene el clima organizacional en la entrega de una educación de calidad.

## ABSTRACT

The research has a scope of seven schools of basic education at the district of San Pedro de la Paz. The scope of teachers and educational assistants reaches up to 397 people. The sample comprises a scope of 199 individuals, where 50% of such range are staff members of educational organizations, in addition to a population of 720 seventh and eighth grade students and working with a randomized sample of 257 students who make up 36% of the total, besides a 126 parent sample in a range of 2,758 equivalent to 4.5% of proxies of all the schools.

This research is focused on finding out how the organizational atmosphere of an educational institution affects the teaching of quality education in the Public Elementary schools in San Pedro de la Paz.

Research is of exploratory descriptive nature. Therefore, the context, activities and organizational atmosphere of such schools shall be will analyzed qualitative and quantitative way. By doing so, dichotomous (“dummy variable”) and open tools, mainly surveys, are going to be applied.

With respect to the work itself, it is divided in three stages:

- Making of tools allowing to collect reliable data.
- Application of the tools.
- Collecting and tabulating information.

This research will make it possible to recognize and to explain the incidence that organizational atmosphere has when providing quality education.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad los Establecimientos Educativos de la Comuna de San Pedro de la Paz se hacen más competitivos dentro de su área y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito de los resultados. Las Escuelas están adoptando herramientas de optimización, basadas en los nuevos enfoques emanados de la Agencia de Calidad (gestión de liderazgo y modelos de medición de gestión, en las teorías de calidad y de gestión del servicio educativo), a fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo con el propósito de establecer metas que permitan el alcance de las relaciones humanas, enfocadas en el cumplimiento de la Visión, Misión, Sellos, Eslogan, Valores y otros parámetros en cada Escuela y abordando tres aspectos: práctico, teórico y metodológico.

Desde el punto de vista práctico, el problema planteado propone una estrategia de acción que al enfocarse en las escuelas básicas de la Comuna de San Pedro de la Paz contribuirá a resolverlo teniendo presente los estándares de calidad, categoría de desempeño y otros indicadores buscados por la superintendencia de educación. Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión en los profesionales de la educación de los establecimientos educativos y del sostenedor mismo. Desde el punto de vista metodológico, se identificarán estrategias que generen nuevas aristas de conocimiento válido y confiable dentro del área de las relaciones humanas y su incidencia hacia el proceso de enseñanza aprendizaje de su comunidad.

Para la funcionalidad de una organización educativa es importante el clima de trabajo y desarrollo organizacional, considerando que ello puede influir en la entrega de conocimiento por parte de los profesionales de la educación hacia los y las estudiantes.

Al interior de una comunidad educativa se presenta un clima de trabajo y desarrollo organizacional que será distinto para cada unidad educativa. Son diversos los factores que formarán o debilitarán este clima dentro de una organización y uno de ellos es la cultura organizacional. Referente a esto último, Schein (1998) plantea que es el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros. Cada docente debiera conocer la cultura donde trabaja, lo cual no es difícil, ya que a través de la visión y misión se pueden conocer los objetivos de la escuela. Cuando un profesor no averigua sobre la visión de la institución educativa, le será difícil coincidir con ideas y/o actividades, y es aquí cuando se manifiestan los problemas o conflictos, los que pueden ser a nivel personal o con la comunidad educativa. No obstante, el clima organizacional o escolar se puede ver afectado no sólo por dicha cultura, sino que por la insatisfacción monetaria, carga horaria, y los directivos que conforman la organización, ya que se pueden presentar líderes positivos o negativos. Por lo tanto, describir, definir, conocer e identificar factores e instrumentos de medición del clima organizacional o escolar contribuirá a conocer las problemáticas que se manifiesten dentro de una institución educativa, las cuales pueden ser provocadas por una mala gestión educativa. Sin embargo, el clima dentro de una institución puede cambiar con el tiempo, de tal forma que puede ser positivo o negativo para cada integrante que forma parte de la organización.

Aun así, si todos los factores anteriormente mencionados no son resueltos a tiempo, a corto plazo se verán sus efectos, observándose el descenso de los docentes en sus respectivas instituciones o en el no aprendizaje de los estudiantes, debido a los problemas surgidos dentro de la organización. Por lo tanto, esta investigación nace a partir de las malas prácticas profesionales, centrándose en conocer y definir el clima organizacional o escolar dentro de las instituciones educativas municipales de la Comuna de San Pedro de la Paz.

Durante el proceso emergieron distintas interrogantes, tales como; ¿influye el nivel socioeconómico del establecimiento en el clima organizacional de los docentes?, ¿repercutirá en los estudiantes que se manifieste un clima organizacional poco sano?, ¿es la carga horaria el principal factor de insatisfacción laboral? o ¿es otro?, ¿existen instrumentos que midan el clima organizacional en las comunidades educativas?

De esta manera, al realizar esta investigación se podrá contribuir a una información referida al clima de trabajo y desarrollo organizacional o escolar, el cual repercutirá en los directivos, docentes, estudiantes, auxiliares y apoderados.

## **CAPÍTULO I**

### **1.- EL PROBLEMA**

#### **1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los Establecimientos Educativos de la Comuna de San Pedro de la Paz se hacen más competitivos dentro de su área y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito de los resultados. Las Escuelas están adoptando herramientas de optimización, basadas en los nuevos enfoques emanados de la Agencia de Calidad (gestión de liderazgo y modelos de medición de gestión, en las teorías de calidad y de gestión del servicio educativo), a fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo con el propósito de establecer metas que permitan el alcance de las relaciones humanas, enfocadas en el cumplimiento de la Visión, Misión, Sellos, Eslogan, Valores y otros parámetros en cada Escuela y abordando tres aspectos: práctico, teórico y metodológico.

Desde el punto de vista práctico se busca una estrategia de acción que al enfocarse en las Escuelas Básicas de la Comuna de San Pedro de la Paz contribuya a resolver las problemáticas asociadas al alcance de metas y logros teniendo presente los estándares de calidad, categoría de desempeño y otros indicadores buscados por la superintendencia de educación.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión en los profesionales de la educación de los establecimientos educativos y del sostenedor mismo sobre prácticas y metodología que al utilizarlas mejorarán el clima organizacional.

Desde el punto de vista metodológico, se identificarán estrategias que generen una nueva arista de conocimiento válido y confiable dentro del área de las

relaciones humanas y su incidencia hacia el proceso de enseñanza-aprendizaje de su comunidad.

Para la funcionalidad de una organización educacional es importante el clima de trabajo y desarrollo organizacional, considerando que ello puede influir en la entrega del conocimiento a los estudiantes a quienes los profesionales de la educación atienden.

Al interior de una Comunidad Educativa se presenta un clima de trabajo y desarrollo organizacional que será distinto para cada unidad educativa. Son diversos los factores que formarán o debilitarán este clima dentro de una organización y uno de ellos es la cultura organizacional, entendiéndose como; “el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros” (Manríquez, 2008, p.201). Cada docente debiera conocer esta cultura que presenta la institución en la cual trabaja, lo que no es difícil, ya que a través de la visión y misión se pueden conocer los objetivos de la Escuela. Cuando un profesor no averigua sobre la visión de la institución educativa en la que trabaja, le será difícil coincidir con ideas y/o actividades, y es aquí cuando se manifiestan los problemas o conflictos, los que pueden ser a nivel personal o con la Comunidad Educativa. No obstante, el clima organizacional o escolar se puede ver afectado no sólo por dicha cultura, sino que también por la insatisfacción monetaria, por la carga horaria, y los directivos que conforman la organización, ya que se pueden presentar líderes positivos o negativos. Por lo tanto, describir, definir, conocer e identificar factores e instrumentos de medición del clima organizacional o escolar contribuirá a conocer las problemáticas que se manifiesten dentro de una institución educativa, las cuales pueden ser provocadas por una mala gestión educativa.

Sin embargo, el clima dentro de una institución puede cambiar con el tiempo, de tal forma que puede ser sano o enfermo para cada integrante que forma parte de la organización.

Aun así, si todos los factores anteriormente mencionados no son resueltos a tiempo, a corto plazo se verán sus efectos, observándose el descenso de los docentes en sus respectivas instituciones o en el no aprendizaje de los estudiantes, debido a los problemas surgidos dentro de la organización. Por lo tanto, esta investigación

nace a partir de las malas prácticas profesionales y se centra en conocer y definir el clima organizacional o escolar dentro de las instituciones educativas, principalmente debido a lo observado en las Escuelas municipales de la Comuna de San Pedro de la Paz.

Durante dicho proceso emergieron distintas interrogantes, tales como; ¿influye el nivel socioeconómico del establecimiento en el clima organizacional de los docentes?, ¿repercutirá en los estudiantes que se manifieste un clima organizacional enfermo?, ¿es la carga horaria el principal factor de insatisfacción laboral o es otro?, ¿existen instrumentos que midan el clima organizacional en las comunidades educativas?

De esta manera, al realizar esta investigación se podrá contribuir con información referida al clima de trabajo y desarrollo organizacional o escolar, el cual repercutirá en los directivos, docentes, estudiantes, auxiliares y apoderados.

Frente a lo expuesto anteriormente, Likert (1967) sostiene que “las percepciones del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones entre otras” (como se cita en Brunet, 1994).

## **1.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Al analizar lo anterior y contrarrestarlo con las investigaciones de autores vinculados a temas similares se puede suponer que un clima organizacional enfermo influye en una entrega de una educación de calidad en los alumnos de las Escuelas Básicas Municipales de la Comuna de San Pedro de la Paz. Probablemente las causales de un clima organizacional enfermo pueden ser las siguientes:

- Errores en los canales de comunicación.
- Líder autoritario que ejerce su poder a la hora de tomar decisiones, no considerando opiniones.
- Escaso reconocimiento de los logros alcanzados por cuerpo docente y asistentes de la educación.
- Ambiente de trabajo no adecuado para realizar las actividades académicas.

### **1.2.1.- Interrogante principal**

¿Qué efecto produce el Clima Organizacional de la comunidad educativa en la entrega de una educación de calidad para los alumnos de las Escuelas Básicas Municipales de la Comuna de San Pedro de la Paz?

### **1.3.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad contempla un conjunto de medidas e instrumentos dirigidos a promover una mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes y fomentar las capacidades institucionales de los establecimientos educacionales del país.

En este contexto, a partir de diciembre de 2014, la Agencia de Calidad de la Educación ha puesto en marcha uno de los hitos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación el cual nos entrega categorías de desempeño obtenido a partir de un proceso de evaluación que considera un conjunto de resultados, tales como; la distribución de sus estudiantes en los Estándares de Aprendizaje, Indicadores de Calidad Educativa y el Contexto Socioeconómico en el que se desarrollan los alumnos. Según estos indicadores, las categorías de desempeño pueden ser: Alto, Medio, Medio-bajo e Insuficiente.

Cabe destacar que por primera vez no se medirán los resultados de las escuelas solo en función del sistema de medición de la calidad de la educación (SIMCE), porque la distribución según niveles de aprendizaje tendrá un valor ponderado del 67 %, mientras que los otros indicadores de calidad como Autoestima Académica y Motivación Escolar, Clima de Convivencia Escolar, Participación y Formación Ciudadana y Hábitos de Vida Saludable, poseerán un valor de 33 % (Agencia de Calidad de la Educación). Todo esto, considerando las características socioeconómicas de los estudiantes, es decir, se reconoce la dificultad que representa el contexto en el desarrollo de los aprendizajes.

Según lo antes expuesto, debemos considerar que las dimensiones en las cuales esta investigación ha basado su quehacer son: Autoestima académica y Motivación Escolar, Clima de Convivencia Escolar, y Participación y Formación Ciudadana. Estas dimensiones son aspectos fundamentales a la hora de entregar una educación de calidad, entendiéndose esta para la Agencia de Calidad de la Educación en los niveles de desempeño alto, medio y bajo.

**Autoestima Académica y Motivación Escolar:** Un estudiante que se siente capaz académicamente y que está motivado por el estudio es más probable que se interese e invierta esfuerzo en las actividades escolares. Este indicador considera la percepción y valoración de los estudiantes en relación con su capacidad de aprender y por otra parte las percepciones y actitudes que tienen los estudiantes hacia el aprendizaje y el logro académico.

Los descriptores para esta dimensión son Adecuada y Con Problemas, y se refieren al porcentaje de estudiantes de un establecimiento que muestra una Autoestima Académica y Motivación Escolar alta o baja, de acuerdo con sus respuestas en los cuestionarios sistema de medición de la calidad de la educación de las últimas dos o tres mediciones, según corresponda.

Específicamente, si más del 80% muestra una Autoestima Académica y Motivación Escolar adecuada, se considera que el establecimiento presenta una Autoestima Académica y una Motivación Escolar adecuada; si el 20% o más de los alumnos consultados muestra una Autoestima Académica y Motivación Escolar baja, se considera que el establecimiento presenta problemas en este indicador.

**Clima de Convivencia Escolar:** Indicador que orienta el contexto en el que se desenvuelve la comunidad educativa, las relaciones interpersonales que se generan en ella, además del ambiente en el que se desarrollan las actividades escolares (Orientaciones del Sistema de la agencia de la calidad, 2014).

El Clima de Convivencia Escolar afecta el bienestar y el desarrollo socioafectivo de los estudiantes e impacta en su conducta, disposición y rendimiento durante las actividades escolares, y considera las percepciones y las actitudes que tienen los estudiantes, docentes y padres y apoderados con respecto a

la presencia de tres dimensiones: Ambiente de respeto, Ambiente organizado y Ambiente seguro.

Los descriptores para esta dimensión son Positivo, Regular, Negativo y se refieren al puntaje obtenido por el establecimiento, calculado a partir de las respuestas de los estudiantes, docentes y padres y apoderados en los cuestionarios sistema de medición de la calidad de la educación de las mediciones, según corresponda.

A modo de ejemplo, si la mayoría de los actores educativos consultados se muestra muy de acuerdo con las afirmaciones positivas se considera que en el establecimiento prima un Clima de Convivencia Escolar positivo (Orientaciones del Sistema de la agencia de la calidad, 2014).

Participación y Formación Ciudadana: Indicador que considera las percepciones de los estudiantes, padres y apoderados frente al grado en el que el establecimiento fomenta la participación y el compromiso de los miembros de la comunidad educativa, y las percepciones de los estudiantes sobre el nivel en que se promueve la vida democrática. Este indicador considera las percepciones y las actitudes que declaran los docentes, estudiantes, padres y apoderados en los cuestionarios que se aplican durante las pruebas sistema de medición de la calidad de la educación y evalúa tres dimensiones o aspectos: Sentido de pertenencia, Participación y Vida democrática.

Un clima participativo y con un mayor sentido de pertenencia a la escuela mejora el compromiso y las disposiciones de los estudiantes, docentes, padres y apoderados hacia la mejora de los aprendizajes.

Los descriptores para esta dimensión son Alta, Moderada y Baja, y se refieren al puntaje obtenido por el establecimiento, calculado a partir de las respuestas de los estudiantes y padres y apoderados en los cuestionarios sistema de medición de la calidad de la educación de las mediciones, según corresponda.

A modo de ejemplo, si la mayoría de los actores educativos consultados se muestra muy de acuerdo con las afirmaciones positivas, se considera que los miembros del establecimiento tienen un nivel de Participación y Formación Ciudadana alto (Orientaciones del Sistema de la agencia de la calidad, 2014).

A continuación se presentan los resultados promedios de los siete establecimientos en estudio, según lo emanado desde la agencia de calidad de la educación, en función de Autoestima Académica y Motivación Escolar; Clima de Convivencia Escolar; y Participación y Formación Ciudadana.

Según los resultados, la Autoestima Académica y Motivación Escolar logra solo un 51 % del nivel alto y un 49 % en los otros niveles (medio y bajo), como se puede apreciar en la Figura 1.

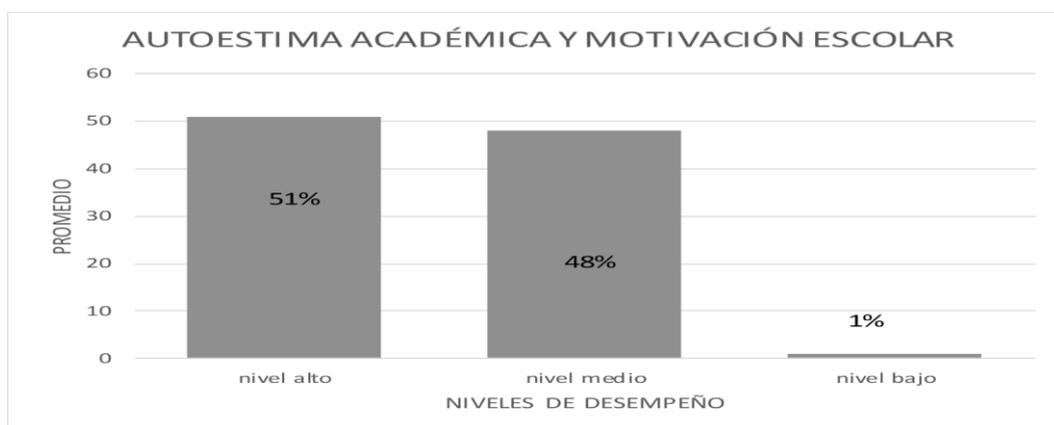


Figura 1: Promedio de los 7 colegios encuestados en el indicador de Autoestima Académica y Motivación Escolar según la agencia de calidad.

Para el caso de Clima de Convivencia Escolar se logra solo un 49 % del nivel alto y un 51 % en los otros niveles (medio y bajo), como se aprecia en la Figura 2.

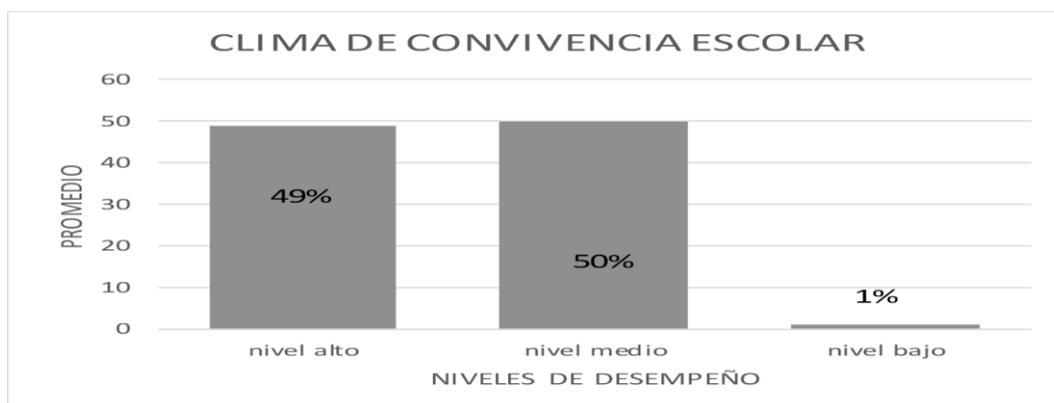


Figura 2: Promedio de los 7 colegios encuestados en el indicador de clima de convivencia escolar según la agencia de calidad.

En el último indicador relativo a la Participación y Formación Ciudadana con un 70 % del nivel alto y solo un 30 % en los otros niveles (medio y bajo), como se aprecia en la Figura 3.

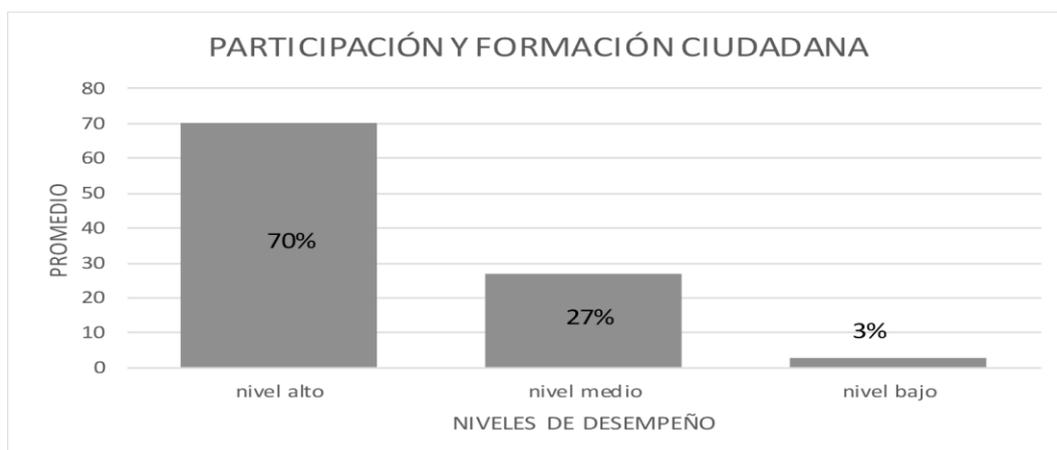


Figura 3: Promedio de los 7 colegios encuestados en el indicador de participación y formación ciudadana según la agencia de calidad.

Los indicadores han sido medidos a través de los cuestionarios que recogen las percepciones de docentes, padres y apoderados en cada prueba del sistema de medición de la calidad de la educación (SIMCE) realizada. Estos y otros indicadores son de vital importancia para la agencia de calidad ya que afectan el bienestar y desarrollo socioafectivo de los estudiantes e impacta en su conducta, disposición y rendimiento durante las actividades escolares.

Los 7 establecimientos de educación general básica de la comuna de San Pedro de la Paz se encuentran clasificados dentro de la categoría medio-bajo e Insuficiente en el sistema de medición de la calidad de la educación (SIMCE), lo que equivale a ponderar valores bajo la media nacional.

Esta investigación impacta el 33 % que forma parte de esta categorización (otros indicadores), por lo tanto, es necesario entregar los resultados para mejorar y subir la clasificación de las categorías que en la actualidad se encuentran los establecimientos.

Para esta investigación los factores se verán afectados de manera directa al encontrarnos con centros educativos con relaciones interpersonales enfermas, las

cuales, como se hace referencia, afectan directamente en la entrega de una educación de calidad. Respecto a esto último, si bien, la calidad de educación no es menester directo de esta investigación es necesario exponer o clarificar el término.

La palabra calidad proviene del latín *qualitas* (cualidad) y Aristóteles se refiere a este concepto como categoría o aquello en virtud de lo cual se dice de algo que es tal y cual, desde la filosofía la calidad sería lo que se predica de algo. Según el diccionario de la Real Academia Española (edición 23<sup>o</sup>-2004) puede definirse como “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura le atribuye distintos significados dependiendo del tipo de

persona y de sociedad que el país le demanda para formar a sus ciudadanos. Uno de los enfoques más frecuentes es asimilar calidad con eficiencia y eficacia, considerando la educación como un producto y un servicio que tiene que satisfacer a los usuarios. Sin duda, estas dimensiones son fundamentales, pero insuficientes, por lo tanto, se hace importante entender que la calidad de la educación, es un derecho fundamental de todas las personas, abarcando las siguientes dimensiones; respeto de los derechos, relevancia, pertinencia, equidad y eficiencia y eficacia. (UNESCO, 2007, p.7)

## **1.4.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1.- Objetivo General**

Diagnosticar los efectos que produce el clima organizacional de la comunidad escolar en la entrega de una educación de calidad en los Establecimientos Municipales de enseñanza básica de la Comuna de San Pedro de la Paz.

#### **1.4.2.- Objetivos específicos**

1. Identificar el tipo de liderazgo en los siete establecimientos educacionales en estudio y como este influye en la entrega de una educación de calidad.
2. Identificar la estructura organizacional en los siete establecimientos educacionales en estudio y el impacto de esta en el clima organizacional.
3. Identificar la calidad de la comunicación en los siete establecimientos educacionales en estudio y como esta incide en el clima organizacional y la entrega de una educación de calidad.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral.

Existen varias definiciones al respecto, por ejemplo;

- F. Cornell (1955) lo define como “una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros”. De acuerdo con lo anterior, son las percepciones las que definen el clima y solo a partir de esas percepciones se pueden conocer y determinar las características de este.
- C. Argyris (1957) defiende la posición “es necesario que en la organización exista una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, de tal forma que se le identifique y se haga lo necesario para resolverlo”. En el ámbito educativo la confianza es necesaria a la hora de trascender en el aprendizaje de los alumnos puesto que cada profesional debe tener absoluta confianza en el trabajo que realizó el profesional paralelo o anterior, esto si se quiere continuar con los procesos cognoscitivos de los estudiantes.
- Sells (1960) sostiene que

el ambiente interno de la organización tiene influencia en el comportamiento de las personas que la componen y que dicha influencia depende de la

percepción de la gente y de la aceptación de las restricciones sociales y culturales de su entorno.

- MacGregor (1960) hace énfasis en el clima psicológico de la relación definiéndolo en términos “de las manifestaciones derivadas del hecho de asumir la gerencia”.
- Forehand y Gilmer (1964) indican que el clima organizacional es “multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización”.

En educación las organizaciones deben perdurar, las personas son pasajeras en ellas, pero lo que debe trascender son los métodos implementados por estas personas, es decir, el foco principal de cada institución debe ser entregar una educación de calidad y para ello según lo anterior es importante que aquellos que conforman estos establecimientos de manera interna mantengan un ambiente de aceptación y lineamientos claros. La percepción que cada profesional tiene de cualquier cuestión puede generar nudos críticos y estos dentro de un clima de trabajo educativo resultan nefastos, pues afectan el desempeño de los mismos profesionales a la hora de entregar una enseñanza de calidad.

El clima organizacional es una parte importante que se debe tener en cuenta dentro de un establecimiento, algo en lo cual los directivos deberían estar enfocados, ya que si hay un clima laboral favorable se verá reflejado en los objetivos y logros de metas.

## **2.2.- BASES TEÓRICAS**

Las primeras definiciones de clima organizacional están propuestas por Kurt Lewin desde la psicología, en la década del treinta, siendo conocido con el concepto de “atmósfera psicológica”. Esta atmósfera refiere a una realidad empírica, ya que su

presencia puede demostrarse como cualquier hecho físico. Desde entonces, se proponen definiciones elaborando estudios empíricos con relación a este tópico.

Tagiuri (Tagiuri y Littwin, 1968) definió el clima “como una propiedad relativamente perdurable del entorno interno de una organización que:

- a) Es experimentado por sus miembros;
- b) Que influencia su comportamiento, y que;
- c) Puede ser descrito mediante un set particular de atributos de la organización”.

Por otro lado, Littwin & Stringer (1968) conceptualizaron el clima como “las percepciones que los individuos compartían sobre los efectos que la estructura y el sistema de sanciones de la organización tenían sobre su motivación”. El propio Littwin posteriormente en 1982 sofisticó y clarificó su noción sosteniendo que el clima era “el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado”. Finalmente, Hellriegel y Slocum (1974) definen el clima “como el conjunto de atributos que pueden ser percibidos sobre una organización particular o sobre sus subsistemas, y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o sus subsistemas tratan con sus miembros y su entorno”.

Es importante resaltar que cada persona tiene una manera especial de percibir y asumir el clima de su entorno laboral y si consideráramos esto, podríamos comprender en qué grado asume el compromiso cada trabajador. Del mismo modo, otros autores definen su punto de vista con respecto al término clima organizacional. Brunet (1992), por ejemplo, plantea que “la estructura y los procesos organizacionales son las dos grandes variables que componen el clima y que definen todas y cada una de sus dimensiones”. Según el autor, el clima está determinado por la personalidad de una institución y su percepción puede variar del tipo de profesión o de su posición en cuanto al cargo de sus integrantes.

A continuación, se presentan diferentes conceptos sobre el clima organizacional que han sido utilizados para su estudio, los mismos que permitirán observar con mayor precisión las implicancias de estos en una organización.

En primer lugar, se encuentra el enfoque estructuralista, en el que se destacan dos investigadores del tema: Forehand y Gilmer (1984), quienes definen

el clima organizacional como “el conjunto de cualidades permanentes que describen a la organización, se diferencian de otras e influyen en el actuar de los miembros que la integran”. Esta se refiere a las características existentes en el ambiente de trabajo, a la interacción de sus miembros. Los mismos que ofrecen respuesta a las distintas situaciones objetivas y que son compartidas dentro de la organización. Se puede decir entonces que este enfoque considera que el clima organizacional es producto de la estructura de la organización. Es así, que Brow y Moberg (1990) establecen que el clima “está referido a un conjunto de características del medio ambiente interno organizacional y como tal son percibidos por los miembros de ésta”.

El enfoque estructuralista no desestima la idea que la personalidad de cada individuo ejerza influencia en el clima organizacional de la institución, sin embargo, en vista de su carácter objetivo, está sujeta a la determinación estructural de la organización.

En segundo lugar, se encuentra el enfoque subjetivo, cuyos representantes son Halpin y Croft (1963), los que definieron al clima como “la opinión que el trabajador se forma de la organización”. Esta visión subjetiva considera que un aspecto relevante del clima organizacional son las percepciones que los individuos tienen con respecto al logro de sus necesidades y al cumplimiento de sus funciones laborales. Estos autores asumen la metáfora de la personalidad y establecen que cuando se conocen diferentes organizaciones es sencillo reconocer diferentes personalidades, destacando que es esta personalidad la que se describe como clima organizacional.

En tercer lugar, se encuentra el enfoque integrado, el más reciente sobre la descripción del término desde los enfoques estructural y subjetivo. Los representantes de este enfoque son Littwin y Stringer quienes citados por Dessler (1993) indican que para ellos el clima “son los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”. Ambos estudiosos destacan que el clima organizacional está determinado, no solamente por las percepciones

que los trabajadores de una organización puedan tener hacia ella, sino que también por las opiniones que comparten en relación con la autonomía, estructura, recompensas, apoyo, confianza, consideración y características que son relativamente permanentes en el entorno de toda organización.

Es posible que el clima organizacional pueda ser considerado como un medio que optimice el éxito de una organización. Con el tiempo las organizaciones van demostrando que este tema tiene un significado favorable para conocer la ruta que sigue la organización en relación con criterios establecidos.

### **Definiciones de clima organizacional a la luz de diversos autores**

Hellrieger y Slocum (1974) establecen que el clima organizacional es la descripción de una serie de atributos que son observables por los miembros de la organización y no es posible medirlo directamente, sin embargo, puede ser gestionado, y se asume que los individuos que forman parte de un subsistema determinado deben tener percepciones semejantes sobre su clima.

Watter en Dessler (1993), menciona que Halpin & Croft y Littwin & Stringer establecen relaciones en cuanto a los términos con la finalidad de encontrar semejanzas, proporcionando la siguiente definición “el clima se constituye de las percepciones que el individuo tiene de la organización a la cual pertenece, y la opinión que surge de ella en términos de estructura, autonomía, consideración, recompensas, cordialidad, apoyo y apertura”.

Goncalves (1999) afirma “al clima organizacional como un factor multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”. Estos elementos se unifican para formar un clima particular dotado de características únicas y propias, que presenta de cierta manera, la personalidad, de una organización y repercute en el comportamiento de los individuos en su entorno de trabajo.

De acuerdo con lo mencionado, para Griffin, Neal & Hart en Brown y Leigh (1996), el “clima organizacional está pensado para ejercer un fuerte impacto en la motivación individual para obtener resultados laborales”.

Atendiendo lo anterior, en esta investigación se presentarán encuestas a los diferentes estamentos de las instituciones educativas, puesto que según lo mencionado cada miembro poseerá una percepción diferente y variará según el rol que cumplan dentro de la institución. Por otra parte, en otros estudios relacionados con el tema se encontró que existen implicaciones en el clima organizacional referidas al comportamiento del superior inmediato con el subordinado, en el que se pueden establecer dos extremos. Según Kahn (1990, p.33) “en uno se localiza un estilo inflexible y rígido, en el otro, el estilo permite cambiar los métodos y aprovechar los errores, utilizar la creatividad para resolver problemas”.

Para Toro (1992) “el clima es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo”. Esta apreciación es el resultado de un proceso de formación y establecimiento de conceptos que se dan en la interrelación de sucesos, reacciones y actuaciones con los demás miembros de la organización.

Por su parte, Chiavenato (2004) asume que

el clima organizacional determina el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización; está estrechamente ligado con el grado de motivación de sus participantes, además es la calidad de la organización que es percibido y experimentado por sus miembros y que influye en su comportamiento.

Este concepto considera que la atmósfera interna, la calidad de la organización y la motivación que manifiestan los individuos son elementos decisivos para lograr un óptimo clima organizacional.

Alcóver de la Hera (2004) nos dice que el clima organizacional está constituido por

las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella, y que representa un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas.

En tal sentido, el clima influye en el comportamiento individual y del grupo, en la estructura y en sus procesos organizativos. Según Martínez Santos en Bris (2008) “existen dos factores a considerar en cada organización: la estructura y los procesos”. Con respecto a la estructura puede considerarse los factores físicos, y en relación con los procesos a las características internas de la organización. Entonces el clima se conforma como el producto de estos aspectos circunscriptos y aplicados en un ámbito laboral establecido.

Likert, citado por Brunet (1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. A continuación, se presentan las características de cada uno de los tipos de clima mencionados por Likert.

**Tabla 1:** *Características de tipo autoritario*

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.	Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.
Fuerzas motivacionales  - Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos.  - Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.	Modos de comunicación  - Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.
	Proceso de toma de decisiones

- Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.
- Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.
- Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.

---

Proceso de influencia

- No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.
- No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.

---

Proceso de establecimiento de objetivos

---

- Éstos no son más que órdenes.

Parece que se aceptan, pero generalmente surge una resistencia intrínseca.

---

Proceso de control

---

- El control no se efectúa más que en la cumbre.
- Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados.
- Existe una organización informal y busca reducir el control formal.

---

*Nota:* Recuperado de “El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias”, Brunet, 1987, p. 33.

**Tabla 2:** *Características del clima de tipo autoritario. Sistema II: Autoritarismo paternalista*

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.	Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.
Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación
- Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo.	- Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.
- Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.	- Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.
- La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo.	
- Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.	
- Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.	
Proceso de influencia	Proceso de toma de decisiones
- Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.	- Las políticas se deciden en la cumbre, pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.
- En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.	- Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.

Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de control
<ul style="list-style-type: none"><li>- Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios.</li><li>- Hay una aceptación abierta de los objetivos, pero con una resistencia clandestina.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- El control se efectúa en la cumbre.</li><li>- Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.</li><li>- Algunas veces se desarrolla una organización informal, pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.</li></ul>

*Nota:* Recuperado de “El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias”, Brunet, 1987, p.34.

**Tabla 3:** *Características del clima de tipo participativo. Sistema III: Consultivo*

<b>Métodos de mando</b>	<b>Objetivos de resultados y formación</b>
Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante Elevada.	Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.
Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.</li> <li>- Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.</li> <li>- Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>--La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.</li> <li>- Puede darse un poco de distorsión y de filtración.</li> </ul>
Proceso de influencia	Proceso de toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre, pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas.</li> </ul>
Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de control
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.</li> <li>- Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.</li> </ul>

*Nota:* Recuperado de “El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias”, Brunet, 1987, p.35.

**Tabla 4:** *Características del clima de tipo participativo. Sistema IV: Participación de grupo*

<b>Métodos de mando</b>	<b>Objetivos de resultados y formación</b>
Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados	Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.
<b>Fuerzas motivacionales</b>	<b>Modos de comunicación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La dirección tiene plena confianza en sus empleados.</li> <li>- Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.</li> <li>- No se observa ninguna filtración o distorsión.</li> </ul>
<b>Proceso de influencia</b>	<b>Proceso de toma de decisiones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia</li> </ul>	El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles
<b>Proceso de establecimiento de objetivos</b>	<b>Proceso de control</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias.</li> <li>- Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.</li> </ul>

*Nota:* Recuperado de “El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias”, Brunet, 1987, p.36.

Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones

organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Para esta investigación esto resulta relevante ya que las encuestas aplicadas en los diversos estamentos de los Establecimientos Educativos están basadas en las percepciones que cada miembro tiene del clima organizacional de su escuela.

Se debe mencionar que el clima organizacional fue descrito desde el ámbito empresarial, pero entendiendo que los centros educativos no cumplen a cabalidad con este formato es que en un momento determinado se comienza a hablar de Clima.

Vasco (1972) planteó en su génesis el concepto de clima escolar como una

adaptación de la evaluación de clima organizacional y nace como mejora, pues en general lo que persigue una evaluación de clima organizacional es medir la calidad de la percepción de las relaciones entre los miembros de la organización y en el sentimiento de compañía hacia los que trabajan; mientras que en las instituciones educativas el clima escolar se valora por la calidad de las relaciones de sus miembros y los sentimientos de aceptación y rechazo de los demás.

Es relevante hacer la diferencia entre estos dos conceptos; clima organizacional y clima escolar, los que se diferencian principalmente en la disposición hacia las relaciones de sus miembros, ya sean docentes, estudiantes, auxiliares de servicio o directivos.

Clima organizacional: Es un concepto interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación y otros).

Clima escolar: Rodríguez (2004) describe el clima escolar como

el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso

dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez de los distintos productos educativos

El concepto que se adoptará para esta investigación es el anterior, el cual define al clima organizacional, pero permite diferenciarlo de clima escolar en el impacto que generan las relaciones de los miembros de la comunidad siendo esta condicionante de los diferentes productos de un establecimiento, entendiéndose estos como; Clima de convivencia escolar, Autoestima académica, además de Educación de Calidad.

Existen tantos climas organizacionales y educativos como instituciones o establecimientos hay. La mayoría de los autores coinciden en que existen dos extremos uno

Sano (favorable), que representaría un clima abierto, participativo, ideal, coherente, en el cual se podría entregar una educación integral y de calidad a los niños y niñas de un establecimiento, esto sucedería desde el punto de vista académico, social y emocional, puesto que las oportunidades para mejorar la autoestima académica y la convivencia serían mayores. El otro extremo sería Enfermo (desfavorable) y estaría representado por un clima cerrado, autoritario, controlado, y no coherente, donde se impondrán las relaciones de poder, de dominación y de control. Esto iría en desmedro de una educación integral de calidad con foco en lo social y emocional negando la posibilidad de una convivencia armónica, esta situación dará paso al individualismo, a relaciones sociales hostiles, que finalmente repercutirán negativamente en el aprendizaje. (Molina y Pérez, 2006, p.2)

Existe otro clima conocido como

de tipo participativo, el cual se subdivide en consultivo, dentro del cual se provoca una confianza absoluta, aun cuando las decisiones generalmente se toman en la cima. Se invita o permite a los integrantes tomar decisiones

específicas siendo la comunicación importante en este caso y de tipo descendente. Finalmente nos encontramos con el clima del tipo participativo en grupo, en este último existe plena confianza en sus miembros, los procedimientos y procesos en la toma de decisiones están repartidos en toda la comunidad u organización, bien integrados en cada uno de los estamentos, la comunicación no es solamente de manera ascendente o descendente, sino que también es de forma lateral. Los miembros de la comunidad están motivados por la participación y el sentido de pertenencia por el establecimiento, además de sentirse comprometidos con las metas y objetivos, por el mejoramiento continuo y la evaluación permanente. (Martin, 2000)

Para quienes forman parte de una comunidad educativa es difícil percibir el o los tipos de clima que existen, esto debido a que forman parte de la comunidad, tanto las ideas, normas, objetivos y otros pasan a ser comunes en el actuar de cada integrante en el día a día. Sin embargo, tanto para externos como para estudiantes en práctica les es más fácil observar e identificar el clima que presenta la institución, y esto en la mirada sólo de establecimientos, docentes, estudiantes, auxiliares o paradocentes.

### **Determinantes en el clima organizacional escolar**

El concepto de cultura organizacional es abordado por diversos autores. Según Schein (1988) la cultura se refiere al conjunto de “valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros”. Uno de estos factores puede gatillar un mal clima escolar dentro de una comunidad educativa, ya que, por ejemplo, si un profesor es agnóstico y tiene que trabajar en un colegio religioso, no será del todo de su agrado pertenecer a ese grupo educativo, o le será difícil concordar actividades participativas en las cuales tuviera que exponer apreciaciones sobre sus creencias. Es por esto, que es importante conocer la visión y misión de la institución donde se trabajará, porque a largo plazo

el no sentirse confortado o satisfecho en el trabajo se traspasará a quienes estamos educando, formando y contribuyendo valores: los estudiantes. Así como lo menciona Martínez

el ambiente donde se desarrollan los niños debe ser apropiado para brindarle la posibilidad de tener experiencias significativas que lo lleven a un real aprendizaje, y el clima es un elemento clave que nos permitirá observar que tan apropiado es ese ambiente en diferentes contextos. (2011, p.2)

Si entendemos que la cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad, se entenderá que la cultura es uno de los factores principales del clima escolar u organizacional de un establecimiento, esto debido a que los propios miembros serán los que construyan esta cultura, la que será ejercitada y de dominio de cada uno de los integrantes. Sin embargo, el no adherir a estas prácticas o costumbres podría generar conflictos, los cuales debilitarán el clima organizacional, manifestándose en la convivencia entre todos los estamentos de una comunidad educativa, lo que repercute en el quehacer diario del establecimiento y va en desmedro de las metas que se traza una comunidad educativa sea cual sea su génesis.

Los conflictos y/o problemas pueden fomentar la formación de subculturas, las que por lo general son “propias de grandes comunidades, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Éstas se centran en los diferentes estamentos o las distintas áreas descentralizadas de la institucionalidad” (Robbins, 1991). Esto permite observar en una institución educativa primordialmente los llamados grupitos, ya sean entre los propios estudiantes e incluso entre los docentes o auxiliares.

Analizando lo anterior se puede entender que el clima sano o enfermo dependerá de los líderes que presidan dicha institución u organización, pero principalmente dependerá de cómo los integrantes de dicha institución sientan y vean el liderazgo como un proceso, como el momento en el cual alguien logra que

sucedan cambios importantes en su organización. Los y las integrantes de una institución educativa generalmente consideran a un único líder, que vendría a ser el Director o Jefe de Unidad Técnica Pedagógica, sin embargo, cada integrante de la institución educativa debería considerarse capaz de ejercer este rol, bajo determinadas circunstancias que permiten obtener un resultado eficaz.

A la luz de lo anterior, un factor importante a tener en cuenta es la comunicación entre los diferentes miembros de una comunidad educativa a la hora de pensar en la sinergia de un establecimiento. La movilidad que se quiere dar a los aprendizajes dependerá de cuán comunicados y cómplices sean los miembros de la comunidad entorno al quehacer pedagógico y de la gestión institucional en pos de metas claras y con foco en movilización de aprendizajes con una entrega integral. Sabemos que el aprendizaje se construye en el marco de las relaciones interpersonales que se establecen en la escuela, por lo tanto, no depende únicamente de las características intrapersonales del alumno o del docente o del contenido a enseñar o de los directivos, más bien está influido por el tipo de acuerdos que se establecen en una comunidad educativa, además, del quehacer de las prácticas pedagógicas y sus respectivas metodologías.

Vemos entonces cómo el estudio del ambiente o clima social escolar es uno de los principales enfoques a nivel internacional para estudiar la convivencia en la escuela y su relación con los resultados de esta.

Analizando a los autores anteriores, se puede decir que el clima social escolar es “el conjunto de características psicosociales de una escuela, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados, confieren un estilo propio a dicha escuela, condicionante a la vez de los distintos procesos educativos” (Schein, 1988; Robbins, 1991).

Lo anterior permite entender que la percepción de la calidad de vida escolar se emparenta también con la capacidad de retención de las escuelas. Esta calidad de vida escolar estaría asociada a la sensación de bienestar general, la sensación de confianza en las propias habilidades para realizar el trabajo escolar, la creencia en el valor de lo que aprende en la escuela, la identificación con la escuela, las

relaciones con los compañeros y las relaciones que se establecen con los docentes, todo esto pensado en la mejora de la Autoestima Académica y motivación Escolar (otros índices de calidad).

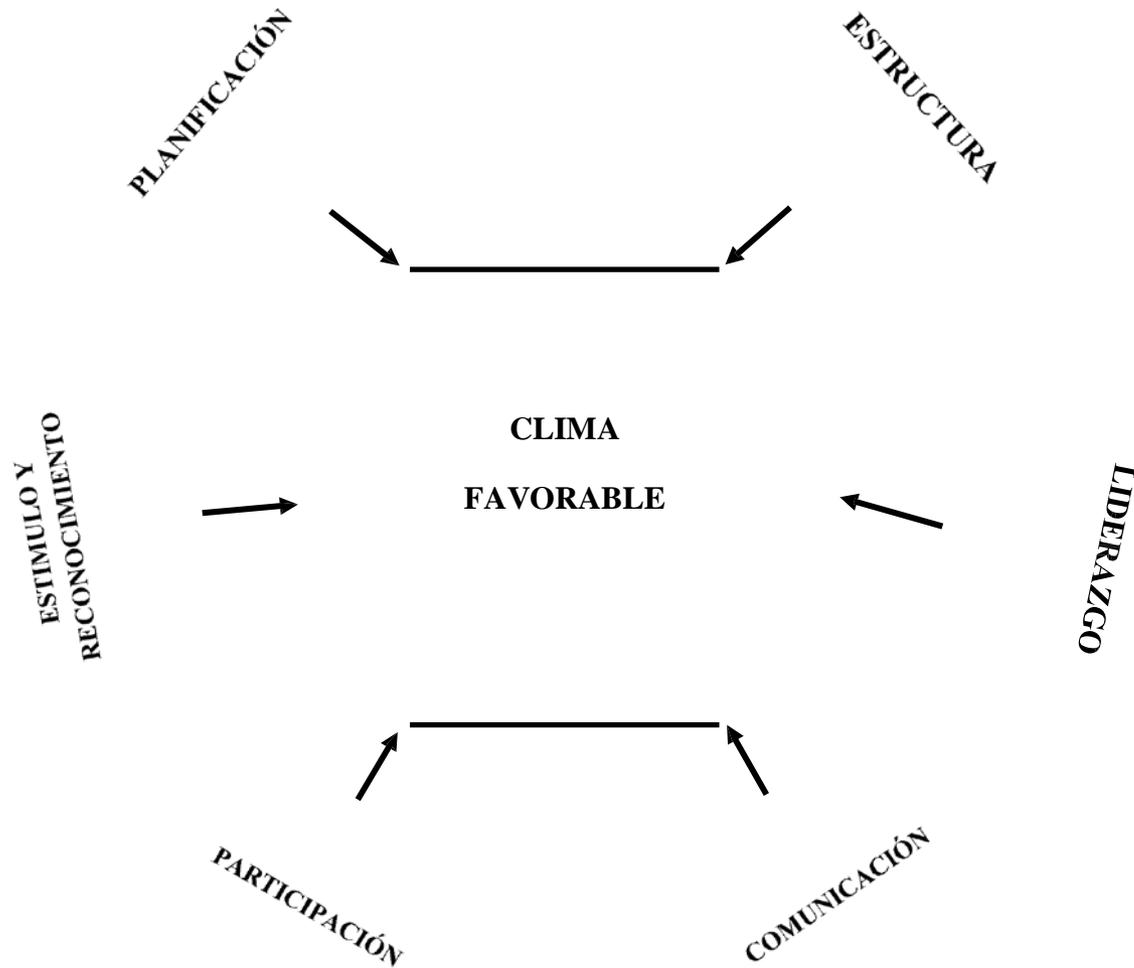
**DIAGRAMA CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR EFICIENTE**

Figura 4: Diagrama Clima Organizacional Eficiente, basado en la teoría de Schein (1998).



Figura 5: Diagrama de factores que afectan un clima organizacional escolar, basado en la revisión de autores mencionados.

### **¿Cómo se mide un clima escolar u organizacional?**

Para medir el clima escolar u organizacional se utilizarán instrumentos formales tales como encuestas. Con este instrumento se podría realizar una correlación entre el clima organizacional de los docentes y los estudiantes, observando y concluyendo qué tan alta es la relación entre ellos. Para lo anterior, se tendrá como base la teoría de Rensis Likert que sostiene que las percepciones del clima de una organización influyen en el quehacer de esta de diversas formas. Se podría llegar a concluir que, al manifestarse un clima escolar sano entre profesores, este mismo clima se transmitirá a los y las estudiantes, quienes también presentarían un clima organizacional sano, es decir, existiría una relación directa del clima escolar entre los docentes y estudiantes. De esta manera, se podrían aplicar herramientas de mejoramiento en aquellas instituciones donde su clima organizacional no sea sano. Como se mencionó con anterioridad, el clima organizacional influye en la productividad, en la satisfacción laboral y en el bienestar de los trabajadores, siendo fundamental implementar estrategias para fortalecer el desarrollo humano, mejorando así, la percepción que los trabajadores (docentes, directivos y asistentes de la educación como agente interno y alumnos y apoderados con agente externo) tienen con respecto a su ambiente laboral. Además, hoy en día las instituciones educativas se ven en la necesidad de iniciar procesos de calidad que contribuyen al mejoramiento de la educación, procesos de aprendizajes y desempeño laboral.

Sin embargo, existe gran confusión en torno a las dimensiones que engloba este concepto (clima organizacional), por lo que se dificulta integrar los ejes en estudio en un todo coherente. Uno de los primeros modelos y con ello el más usado en Chile es un cuestionario de clima, el de Litwin y Stringer (1968). No obstante, desde el año 2002 se encuentra vigente el planteamiento de Stringer.

### **2.2.1.- ACÁPITE DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

Una definición conceptual de las variables identificadas en la investigación refleja la expresión del significado o plano teórico que se le da a cada variable dependiendo de la interrogante para cumplir con los objetivos planteados. Según Tamayo y Tamayo (2003) la definición conceptual es necesaria para unir el estudio de la teoría. Por otra parte, Arias (2006) señala que una variable es una característica o cualidad, magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios y es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación.

Las variables dependientes identificadas en este estudio son: Tipos de liderazgo, Ambiente de trabajo y Tipo de comunicación. Estas podrían eventualmente ser causas de climas organizacionales sano o enfermo.

### **2.2.2.- ACÁPITE DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

Las variables independientes identificadas serán profesores, directivos y asistentes de la educación, además de apoderados y estudiantes, todos ellos envueltos en una cultura institucional. Las variables anteriores son influenciadas por el tipo de clima organizacional de los establecimientos educacionales y de aquellos factores que alteran este clima.

## **2.3 CONCEPTOS BÁSICOS**

Otro aspecto para considerar en estas culturas organizacionales y sus efectos en los aprendizajes tiene que ver con las normas como exigencias de convivencia que se eligen a partir de los valores que deseamos proteger entre toda la comunidad. Los límites hacen que un niño, niña y joven, se sienta protegido, sin ellos se vuelven ansiosos e inseguros. Estamos así haciendo que el niño, niña y joven adquiera hábitos y le inculcamos criterios de responsabilidad y decisión. Cuando alguien no cumple con

alguna de esas normas, decimos que ha desobedecido, que ha cometido una insubordinación que afecta el clima escolar, por lo mismo el “Manual de Convivencia Escolar” es tan importante a la hora de pensar en una educación de calidad.

Un clima organizacional que se deteriora influye en los docentes y en su tarea educadora, cuando un profesor siente que sus alumnos están desmotivados, muchos de ellos son disruptivos y no acatan órdenes. Los profesores se sienten insatisfechos, esto sumado a padres que no acompañan el proceso de la escuela. Todos estos eventos provocan un estrés en los docentes llamado en general síndrome de Burnout o de desgaste profesional. Por lo tanto, se hace necesario que si existen estas altas exigencias en torno a la labor educativa, los maestros reciban de parte del equipo directivo incentivos constantes a su labor y un reconocimiento a sus logros.

El respeto mutuo y la ausencia de determinadas pautas de actuación entre todos los miembros de la comunidad educativa ayudan a conseguir un mejor clima de organización, comunicación, colaboración, tolerancia, solidaridad y responsabilidad, y serán algunos de los objetivos de cada comunidad educativa a la hora de plantear su Proyecto Educativo Institucional (PEI). Podremos entonces construir un clima de relaciones interpersonales que no sólo prevenga la aparición de agresiones, sino que también favorezca activamente formas de vivir en común que permitan el crecimiento de todos y el logro de una educación de calidad.

Dentro de este contexto, la Agencia de Calidad de la Educación forma parte del Sistema de Aseguramiento de la Calidad y tiene el objetivo de contribuir a que todos los estudiantes del país reciban una educación de calidad. Para esto la Agencia tiene por mandato evaluar y orientar a las escuelas de Chile. La educación que entregamos en las escuelas es fundamental para el desarrollo y el futuro de nuestros niños, niñas y jóvenes. Es por esto, que el Estado ha propuesto una importante reforma educacional que busca que nuestro país sea más justo e inclusivo y en donde todos los estudiantes reciban una educación de calidad. En este proceso la labor de las escuelas es muy importante. Por esta razón desde la Agencia estamos innovando en proveer orientaciones y herramientas pedagógicas que aporten de mejor manera al trabajo de

los directivos y docentes en los establecimientos, contribuyendo así al desarrollo de sus trayectorias de mejoramiento continuo. Como Agencia de Calidad, proponemos que la evaluación es una herramienta y no un fin en sí misma, donde calidad es mucho más que el sistema de medición de la calidad de la educación (SIMCE). Es así, que, a través de un informe, les hacemos entrega de los resultados de los Otros Indicadores de Calidad Educativa (Autoestima Académica y Motivación Escolar, Clima de Convivencia Escolar, Participación y Formación Ciudadana y Hábitos de Vida Saludable), ya que nuestro propósito es instalar en la comunidad escolar y en la sociedad en general, una mirada amplia de calidad que integre tanto los aprendizajes académicos como los aspectos formativos.

Los Otros Indicadores de Calidad Educativa (OIC), tienen por objetivo presentar a la comunidad escolar algunas consideraciones específicas a tener en cuenta al momento de interpretar la información entregada. Como la forma en que se miden, cómo se evalúan y cómo se reportan los resultados. Y así, entregar algunas orientaciones de cómo se pueden utilizar estos resultados en el establecimiento.

¿Qué son los Otros Indicadores de Calidad Educativa (OIC)? Son un conjunto de índices que entregan resultados relacionados con el desarrollo personal y social de los estudiantes, de manera complementaria a los resultados de pruebas estandarizadas como sistema de medición de la calidad de la educación (SIMCE) y pruebas internacionales. Son elaborados por el Ministerio de Educación (MINEDUC) y evaluados por la Agencia de Calidad de la Educación.

Los Otros Indicadores de Calidad Educativa, tienen un rol clave en la evaluación de la calidad de la educación, ya que:

- Proporcionan a los establecimientos educacionales información relevante del ámbito personal y social de sus estudiantes, entregando una señal sobre la importancia de implementar acciones sistemáticas para desarrollar aspectos no académicos que son fundamentales para la formación integral. De esta forma, permiten identificar fortalezas y debilidades más allá de los logros de

aprendizaje que pueden ser considerados en la etapa diagnóstica del Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

- Son considerados en la determinación de la Categoría de Desempeño de los establecimientos, con la cual se identifica aquellos que requieren apoyo y que deben ser visitados por la Agencia para recibir orientaciones de mejora.
- Contribuyen al diseño y evaluación de políticas públicas a nivel nacional.

Los Otros Indicadores de Calidad son un aporte para ampliar la mirada de calidad y avanzar en el logro de una educación más integral para todos los niños, niñas y jóvenes del país.

¿Cómo se obtiene la información de los Otros Indicadores de Calidad Educativa? La información de los Otros Indicadores de Calidad Educativa (OIC) se obtiene a partir de dos fuentes primordiales:

- Cuestionarios de Calidad y Contexto de la Educación. (Aplicados por la Agencia de Calidad de la Educación en el contexto de las pruebas Simce).
- Registros del Ministerio de Educación y de la Agencia de Calidad de la Educación (Información recogida en registros del Sistema de Información General de Estudiantes SIGE).

¿Cómo se miden los Otros Indicadores de Calidad Educativa? La medición de estos indicadores se basa en una escala que tiene un rango de 0 a 100 puntos, donde un valor más cercano al 0 indica un menor nivel de logro y un valor más cercano al 100 indica un mayor logro en el indicador.

¿Qué se entrega en este informe? En este informe se entregan los resultados de los indicadores: Autoestima Académica y Motivación Escolar, Clima de Convivencia Escolar, Participación y Formación Ciudadana, Hábitos de Vida Saludable y cada una de sus dimensiones. Estos se construyen a partir de las respuestas de estudiantes, docentes, padres y apoderados de 4°, 6°, 8° básico y II medio en los Cuestionarios de Calidad y Contexto de la Educación.

## **CAPÍTULO III**

### **3.- MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1.- HIPÓTESIS**

Al analizar lo anterior y contrarrestarlo con las investigaciones de autores vinculados a temas similares se puede suponer que; un clima organizacional enfermo influye en una entrega de una educación de calidad en los alumnos de las Escuelas Básicas Municipales de la Comuna de San Pedro de la Paz. Probablemente las causales de un clima organizacional enfermo pueden ser las siguientes:

- Errores en los canales de comunicación.
- Líder autoritario que ejerce su poder a la hora de tomar decisiones, no considerando opiniones.
- Escaso reconocimiento de los logros alcanzados por cuerpo docente y asistentes de la educación.
- Ambiente de trabajo no adecuado para realizar las actividades académicas.

#### **3.2.- VARIABLES**

##### **3.2.1.- IDENTIFICACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

- Profesionales de la educación y administrativos.
- Apoderados y estudiantes.

#### 3.2.1.1.- Indicadores

- Recoger las percepciones del clima laboral de los diferentes estamentos.

#### 3.2.1.2.- Escala de la medición de la variable

**Escala de Likert:** Este tipo de medición permitirá medir actitudes y opiniones las cuales serán necesarias cuantificar al término de la investigación.

### **3.2.2.- IDENTIFICACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

- Liderazgo directivo.
- Estructura organizacional.
- Tipo de comunicación.

#### 3.2.2.1.- Indicadores

- Caracterizar los distintos niveles de gestión de liderazgo directivo.
- Contrastar los distintos niveles de estructura organizacional.
- Caracterizar el tipo de comunicación entre los diferentes estamentos.

#### 3.2.2.2.- Escala de la medición de la variable

Para analizar los datos se establece como un referente una media de 3.0, escala de medición parametrizada, la cual permitirá plantear las puntuaciones sobre dicho valor como “un clima organizacional sano y bajo este valor como enfermo”. La tendencia

del clima organizacional se determinó según lo planteado por Redlich y Trautmann (1996).

### **3.3.- TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Al ser mixto el enfoque de la investigación (cualitativo y cuantitativo), pretende documentar de forma más completa posible los temas en cuestión, y se debe tener en cuenta que el objeto investigativo al menos en la Comuna de San Pedro de la Paz ha sido poco examinado, por lo mismo la descripción o caracterización que se logre será fundamental para generar una remedial a futuro.

La investigación, al ser de tipo exploratoria y descriptiva, permitirá generar en primera instancia un diagnóstico de la dinámica de las relaciones interpersonales en el Clima de Trabajo y Desarrollo Organizacional de cada comunidad educativa dentro de los Establecimientos Educativos de la Comuna de San Pedro de la Paz, luego de caracterizar las dinámicas de comportamientos de acuerdo con los vínculos personales y de describir las relaciones entre la comunidad escolar y el contexto social. Este enfoque mixto permitirá explicar las acciones entre los grupos de trabajo, además de contrastar y comparar los diferentes niveles de gestión de los Establecimientos Educativos. De esta manera, se despejarán los factores que influyen en el clima de trabajo y desarrollo organizacional, en los profesionales de la educación y administrativos, en la entrega de una educación de calidad en los establecimientos municipalizados.

### **3.4.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

De acuerdo con el problema a investigar y a los objetivos planteados se propone un estudio descriptivo, en cuanto intenta diagnosticar, indagar y describir la percepción que tienen los individuos con una relación interna y externa con las unidades educativas

frente al estudio sobre el clima organizacional y sus efectos en una educación de calidad en las escuelas de educación general básica de la comuna de San Pedro de la Paz.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizará el enfoque mixto, donde en el enfoque cuantitativo se realizará la formulación de hipótesis; y en el enfoque cualitativo se usará como apoyo la observación de los participantes de las diferentes organizaciones educativas y las encuestas estructuradas según las dimensiones vinculadas a las percepciones que cada uno de los encuestados tiene respecto de la Comunicación, Liderazgo, Estructura, Estimulo y Recompensa, Participación y Planificación, basada en Litwin y Stinger (1968).

La investigación tendrá un alcance descriptivo pues permitirá detallar los factores que limitan el pensamiento sistémico dentro de los establecimientos de educación básicos de la comuna de San Pedro de la Paz, analizando la relación e interacción entre variables para crear estrategias que permitan diagnosticar el clima organizacional y la entrega de una educación de calidad.

Tal como señalan algunos autores, durante los años 90 las investigaciones con diseños mixtos se hicieron muy útiles en campos como la educación y otras disciplinas. Se entiende que el uso de más de un método potenciaba la posibilidad de comprensión de los fenómenos en estudio, especialmente, si estos se refieren a campos complejos en donde está involucrado el ser humano y su diversidad. Denzin y Lincoln (2002) plantean una revisión profunda acerca de los procesos de triangulación, lo cual aportó a la comunidad científica, en especial en el ámbito cualitativo, importantes elementos que también impactaron de manera positiva las propuestas de investigación denominadas como mixtas, es por esto, que este enfoque resulta ser el más adecuado a la investigación teniendo presente que son las percepciones de las personas.

La investigación es de tipo descriptiva, todo ello debido a que en la Comuna de San Pedro no hay un referente al respecto, por lo mismo es que todo el trabajo de captación de información se ha basado en la teoría de Likert, quien sostiene que las percepciones del clima organizacional influyen en distintas variables. Una de ellas es

la toma de decisiones y desde el punto de vista de enseñanza aprendizaje son las decisiones las que permiten el avance del proceso.

### **3.5.- ÁMBITO DE ESTUDIO**

Para la presente investigación, el ámbito de estudio está constituido por 7 establecimientos que imparten educación general básica en la comuna de San Pedro de la Paz. Las unidades educativas son administradas por el departamento de administración de educación municipal y son dependientes de la Ilustre Municipalidad de esta comuna, pertenece a la Provincia de Concepción y a la Región del Bio-bio, Chile.

### **3.6.- POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.6.1.- Población**

La población es el número completo de individuos con características afines que conforman los posibles participantes de nuestro estudio. Está constituida por el personal interno y externo que tiene relación directa con cada unidad educativa que labora y participa activamente en los 7 establecimientos municipalizados de educación básica de la Comuna de San Pedro de la Paz, incluyendo a los profesores desde NT 1 a 8° año básico, a los asistentes de la educación (asistente de Aula, paradocentes, profesionales y auxiliares), los estudiantes de los niveles de 7° y 8° año básico, los apoderados de los 7 establecimientos que serán intervenidos y los respectivos docentes directivos que los dirigen y administran.

### **3.6.2.- Unidad de estudio**

La Comuna de San Pedro de la Paz cuenta con todos los niveles educativos para ofrecer a la comunidad una educación inclusiva y de calidad partiendo desde Sala Cuna a Educación de Adultos, como se detalla a continuación:

**Educación Parvularia:** Los Establecimientos Educativos municipales de la comuna, para el nivel de Educación Parvularia, están focalizados en la atención integral de los niños y niñas desde los 84 días hasta que ingresen a la educación general básica.

Siendo este nivel el primero del sistema educacional chileno, quiere favorecer en forma oportuna y pertinente los aprendizajes de calidad para los párvulos, promoviendo el bienestar mediante la creación de ambientes saludables, protegidos y acogedores, tanto para los párvulos como para las familias, generando experiencias que favorezcan la formación de valores en función de la búsqueda de la trascendencia y el bien común, facilitando la transición del niño y/o niña a la educación general básica.

**Educación Básica:** En la Comuna de San Pedro de la Paz se agrupan a diez establecimientos Educación Básica de dependencia municipal, los que tienen como meta entregar una educación de calidad e inclusiva que incorpore a todos los niños y niñas en edad de escolarización.

La mirada comunal, así como la ministerial, está puesta en el trabajo de aula para potenciar los aprendizajes de los estudiantes principalmente en las cuatro asignaturas base: Lenguaje, Matemática, Ciencias Naturales y Ciencias Sociales; al mismo tiempo del desarrollo de las artes, tecnología y educación física y salud. También, desarrollando capacidades técnicas en las bases del sistema (profesores, directivos, asesores técnicos pedagógicos y sostenedores) que posibiliten el logro de los objetivos anteriores.

Los establecimientos municipales se ubican dentro del radio urbano y son los siguientes:

**Tabla 5:** *Establecimientos encuestados*

ESTABLECIMIENTO	RBD	SIN JEC	CON JEC	NIVELES			
				P	B	M	A
SGTO. CANDELARIA PEREZ	4593-4		X	X	X		
E. SORO BARRIGA	4595-6		X	X	X		
LUIS ALBERTO ACEVEDO	4611-9		X	X	X		
MIGUEL JOSE ZAÑARTU	4594-2	Párvulo	Desde 1° básico	X	X		
DARIO SALAS	4578-9	Párvulo a 2° básico	Desde 3° básico	X	X		
BOCA BIO BIO SUR	4615-9	X	X	X	X		
MICHAIHUE	4616-7		X	X	X		
GALVARINO	4617-5		X	X	X	X	X
NUEVOS HORIZONTES	18218-4		X	X	X	X	X
LICEO SAN PEDRO	4562-4				X	X	

P = párvulo; B = básica; M = media; A = adulto

Siendo objeto de estudio las comunidades educativas de los establecimientos marcados en la tabla y correspondiendo sólo a aquellas escuelas que abarcan desde Educación de Párvulo a Educación Básica.

La unidad de análisis corresponde a:

- Profesores y Asistentes de la educación.
- Alumnos.
- Apoderados.
- Directivos.

### 3.6.3.- Determinación de la muestra

Para esta investigación, la determinación de la muestra se realizó de la siguiente manera:

En la fórmula, la población es representada con la letra **N**, la muestra es la cantidad representativa de esa población y se indica con la letra **n**, el margen o posibilidad de error es la diferencia que pueda darse entre los resultados obtenidos con la muestra y los que se hubiesen obtenido si la encuesta se aplicara a toda la población. El margen de error es representado con la letra **e**. El porcentaje de confianza es el nivel de certeza que ofrecen los resultados expuestos y se simboliza con la letra **Z**.

Como se puede notar, el margen de error y el porcentaje de confianza son dependientes. Por ejemplo, si el nivel de certeza deseado es de 97 %, su margen de error será de 3 %. Esto también influye en el tamaño de la muestra, pues a mayor confianza, el número de la muestra será más elevado y viceversa.

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = población o universo

Z = nivel de confianza

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error de estimación = 5 %

Cuando vamos a calcular, el valor de **Z** se coloca según los siguientes niveles:

$$99 \% = 2.58$$

$$97.5 \% = 2.24$$

$$95.5 \% = 2$$

$$95 \% = 1.96$$

$$90 \% = 1.65$$

$$85 \% = 1.44$$

$$80 \% = 1.28$$

$$75 \% = 1.15$$

Es decir, que en la fórmula vamos a colocar en el lugar de **Z** el valor del nivel y no el número del porcentaje.

**e** = representa el límite aceptable de error muestral, generalmente va del 1 % (0.01) al 9 % (0.09), siendo 5 % (0.5) el valor estándar.

Finalmente, existen dos cantidades estables en la fórmula que son:

La cantidad de sujetos de la población que tienen en común la variable que buscamos medir, se indica con la letra **p**. El número de individuos que no comparten esa variable se marca con **q**. En estos casos se coloca 0.5 para ambos, es decir  $p= 0.5$  y  $q= 1-p$  (1-0.5).

- **Primera muestra:** Para una población igual a 397 individuos constituidos por docentes, asistentes, profesionales y auxiliares.

$$N = 397$$

$$Z = 95.5\% = 2$$

$$e = 5\%$$

$$p = +0.5$$

$$q = -0.5$$

$$n = 199$$

La muestra a trabajar será de 199 personas, con un promedio de 28 individuos de las 7 escuelas básicas municipalizadas intervenidas de la comuna de San Pedro de la Paz. Se escogerá aleatoriamente esta muestra, incluida en estas selecciones los docentes, asistentes de la educación, profesionales y auxiliares.

- **Segunda muestra:** Para una población igual a 2758 individuos constituidos por apoderados de ambos sexos.

$$N = 2758$$

$$Z = 95.5\% = 2$$

$$e = 5\%$$

$$p = +0.5$$

$$q = -0.5$$

$$n = 126$$

La muestra para trabajar será de 126 personas con un promedio de 18 individuos de las 7 escuelas básicas municipalizadas intervenidas de la comuna de San Pedro de la Paz. Se escogerá esta muestra aleatoriamente correspondiendo a un 4.5 % del universo en cuestión, los apoderados seleccionados deberán tener estudiantes en los de nivel párvulo a 8° año básico, ellos serán de ambos sexos.

- **Tercera muestra:** Para una población igual a 720 individuos constituidos por Estudiantes de 7° y 8° años de ambos sexos.

$$N = 720$$

$$Z = 95.5\% = 2$$

$$e = 5\%$$

$$p = +0.5$$

$$q = -0.5$$

$$n = 257$$

La muestra para trabajar será de 257 personas con un promedio de 36 individuos de las 7 escuelas básicas municipalizadas intervenidas de la comuna de San Pedro de la Paz. Se escogerá esta muestra aleatoriamente correspondiendo a un 35 % del universo en cuestión, los estudiantes deben estar cursando el 7° y 8° año básico de ambos sexos.

- **Cuarta muestra:** Directivos. Para el trabajo de encuestado se trabajó con el 100 % de la población, por lo que se consideraron 24 individuos y pasaron a ser la muestra en este estamento, conformado por Directores, inspectores generales y jefes de unidad técnica pedagógica.

#### **3.6.4.- Muestra**

Se trabajará con profesionales de la educación de los 7 Establecimientos educacionales distribuidos de Educación de párvulo a término del segundo ciclo, se escogerán estos docentes aleatoriamente incluidos en esta selección docentes, administrativos y asistentes de la educación. Siendo la muestra de 199 equivalentes al 50 % del personal que trabaja en las Escuelas Básicas municipalizadas de la Comuna de San Pedro de la Paz.

La muestra de estudiantes es de 257 y se escogerán aleatoriamente correspondiendo esto último a un 35 % del universo en cuestión, siendo 36 estudiantes

por escuela encuestados. Del total de la muestra, 22 encuestas no fueron entregadas y se tabuló sólo con 235 encuestas.

La muestra de apoderados es de 126 escogidos de manera aleatoria correspondiendo a un 4.5 % del universo en cuestión, encuestando a 18 apoderados por escuela. Del total de la muestra, 38 encuestas no fueron entregadas y se tabuló sólo con 88 encuestas.

La muestra de estudiantes y apoderados fue aleatoria ya que se hace necesario explicar y describir la opinión e impresión que diferentes actores tienen de la dinámica interna de los establecimientos, además, de poder describir el impacto que cada escuela tiene en su territorio, desde la perspectiva de cómo ven a estas comunidades educativas agentes externos a la dinámica sistemática y cotidiana de docentes y asistentes de la educación. Esto permitirá contrarrestar la visión interna de los establecimientos con la externa.

Para el equipo directivo la muestra es de 24 docentes directivos correspondiente al 100 % de ellos.

### **3.7.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Para esta investigación la técnica será el camino a través del cual se establecerá la relación o participación, para la recolección de datos y el logro de los objetivos, siendo herramientas para llegar a lo propuesto. Para el desarrollo del trabajo en cuestión se empleó la técnica del cuestionario auto-administrado, el cual representa un recurso de investigación que permite recoger los datos cuantitativos de las opiniones y comportamientos de grupos de personas. La encuesta consideró preguntas tipo Likert, las cuales consisten en una serie de afirmaciones sobre un objetivo determinado, sobre las que el encuestado ha de señalar su grado de acuerdo o desacuerdo.

Las dimensiones incluidas en el cuestionario se obtuvieron de una selección del instrumento de Redlich y Trautmann (1996), el cual fue aplicado en el estudio: Clima organizacional estamento académico de la Universidad Austral de Chile, sede Valdivia,

año 2002. Este corresponde a una adaptación de los cuestionarios de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968); Newman (1977) y Astudillo (1985).

La modalidad de aplicación de dicho instrumento es presencial y se realizará en los establecimientos mencionados anteriormente.

### **3.7.1.- Técnicas**

Esta investigación tiene un enfoque mixto, por lo tanto, está presente el paradigma cualitativo desde el momento en el que se trabaja con percepciones. Hernández (1998) lo define como “el conjunto de operaciones, estrategias y tácticas que el investigador realiza antes y con el fenómeno en estudio en relación a las operaciones que le otorga el mismo” (p.354). Del mismo modo, Austin (2004) menciona que “el paradigma cualitativo apareció presentando al mundo como una estructura de movimiento, cambiante y lleno de dinamismo, en donde las personas son concebidas como agentes activos en la construcción de las realidades que se presentan” (p115).

Para esta investigación es un referente a tener en cuenta ya que este paradigma hace mención a fenómenos y realidades que pueden ser explorados o conocidos por sus características, se busca comprender al sujeto sus interpretaciones, inferencias y todo lo que él deduce, percibe y concluye de su realidad, de las conductas de los que le rodean, de acciones que emprende en su dinámica de vida y los vínculos que crea con su entorno y los impactos que estos provocan en él.

Las técnicas de recolección de datos son para Arias (2006) las “distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 53). Para clarificar si el Clima Organizacional de los Profesionales (profesores) y Trabajadores (asistentes de la educación) influye en la entrega de una educación de calidad en los alumnos de las Escuelas Básicas Municipales de la Comuna de San Pedro de la Paz se empleó la encuesta. Esta está conformada por preguntas cerradas o cuestionario, el cual representa un recurso de investigación que permite recoger los datos cuantitativos de las opiniones y

comportamientos de los individuos pertenecientes a las comunidades educativas. La encuesta considera preguntas basadas en el escalonamiento de R. Likert. Estas consisten en una serie de afirmaciones sobre un objetivo determinado, sobre las que el encuestado ha de señalar su grado de acuerdo o desacuerdo.

Las dimensiones incluidas en el cuestionario se obtuvieron de una selección del instrumento de Redlich y Trautmann (1996), el que fue modificado de acuerdo con los grupos de estudios utilizados en esta investigación. Se utiliza como referente el cuestionario aplicado en el estudio: “Clima organizacional estamento académico de la Universidad Austral de Chile, sede Valdivia”, año 2002. Este corresponde a una adaptación de los cuestionarios de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968); Newman (1977) y Astudillo (1985).

### **3.7.2.- Instrumentos**

Para esta investigación el instrumento de recolección de datos como ya se mencionó es una encuesta (anexo 1) la cual corresponde a una serie de afirmaciones que están asociadas al acuerdo y desacuerdo de ellas, estas están vinculadas a 78 respuestas o indicadores pertenecientes a 6 dimensiones. Tanto los indicadores como las dimensiones fueron distribuidos dependiendo del sujeto encuestado (profesores y asistentes, apoderados, estudiantes y directivos) y cada dimensión contiene cinco alternativas que se indican a continuación:

- 1) Totalmente en desacuerdo.
- 2) En desacuerdo.
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- 4) De acuerdo.
- 5) Totalmente de acuerdo.

Las respuestas fueron clasificadas a través de la asignación de valores desde el N°1 al N°5, donde este último corresponde a la percepción más favorable. Cada encuesta aplicada está dirigida a individuos específicos, por lo tanto, las muestras por ejemplo de estudiantes y directivos tendrán indicadores correspondientes al rol que cumple cada uno de ellos en la comunidad educativa (planteadas desde un punto de vista positiva cada respuesta). Las dimensiones están vinculadas a las percepciones que cada uno de los encuestados tiene respecto de la “Comunicación, Liderazgo, Estructura, Estimulo y Recompensa, Participación y Planificación”.

Para esta investigación se definirá cada uno ellas según lo planteado por Litwin y Stinger (1968).

**Comunicación:** Es el grado en que las comunicaciones son fluidas y oportunas, especialmente entre directivos y funcionarios (Redlich y Trautmann,1996).

**Liderazgo:** No es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines (John Kotter, 1996)

**Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo (Redlich y Trautmann,1996).

**Estímulo y recompensa:** Los estímulos son los incentivos económicos o de reconocimiento que otorga el empleador para motivar al personal en la consecución del logro de sus objetivos, o al trabajador por el desempeño y productividad observado en el desarrollo de sus labores. Recompensa el sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho; enfatizar recompensas positivas (Redlich y Trautmann,1996).

**Participación:** Es la integración a actividades, órganos colegiados, el profesorado propicia la participación, grupos formales e informales, equipos y reuniones de trabajo, coordinaciones, trabajo colaborativo y cooperativo.

**Planificación:** Es una estratégica de la fuerza laboral donde lo ayuda a fortalecer y equipar mejor a su organización. Le permite invertir en las personas adecuadas que le ayudarán a cumplir con su estrategia en el corto y largo plazo.

## CAPÍTULO IV

### 4. LOS RESULTADOS

#### 4.1.- DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

La investigación se desarrolló en tres etapas;

**1° etapa;** Presentación de la investigación al director del Departamento de Administración de Educacional Municipal, de la Comuna de San Pedro de la Paz en el mes de agosto de 2016, luego de exponer la investigación se autoriza a solicitar la cooperación de los directores de las 7 escuelas involucradas en el estudio.

**2° etapa;** Aplicación de las encuestas, durante los meses de octubre y noviembre: se procede a aplicar las encuestas. Estas fueron entregadas impresas a los jefes de unidad técnica pedagógica de cada escuela, los que distribuyeron las encuestas a los distintos estamentos, en consejo de profesores a los docentes, en reunión de gremio a los asistentes de la educación, en clase de orientación a los estudiantes y en reunión de apoderados a estos.

**3° etapa;** Recepción de las encuestas: de la totalidad de las encuestas entregadas, cuyo número fue 979 instrumentos, volvieron contestadas un total de 919, no recuperándose 60 de ellas, correspondiente al 6.1 %. Cabe mencionar que las no entregadas correspondían a estudiantes y apoderados. Este extravío se debió a que algunos apoderados se negaron a contestarla, otros se las llevaron a sus casas y no volvieron, y en el caso de 22 estudiantes, el motivo de no contabilizarlas fue que no las terminaron o entregaron en blanco.

#### 4.2.- DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para analizar los datos se establece como un referente una media de 3.0, la cual permitirá plantear las puntuaciones sobre dicho valor como “un clima organizacional sano y bajo este valor como enfermo”. La tendencia del clima organizacional se determinó según lo planteado por Redlich y Trautmann (1996), definiendo dos tipos de organizaciones:

- Organización Sana: Es aquella que logra eficientemente sus objetivos en un medio que cambia con rapidez y que se caracteriza porque entre su personal existe un alto grado de confianza, responsabilidad y libertad, son solidarios, se trata de aprender de los errores; se da y se obtiene retroalimentación; hay orden, pero se puede innovar; el liderazgo es flexible y se propugna la participación.
- Organización Enferma: Es aquella que exhibe síntomas de resistencia a los nuevos atributos y cualidades que exige el mundo moderno. En estas organizaciones los sentimientos y emociones de las personas no son parte legítima de la cultura organizacional, por lo que el esfuerzo organizado no es efectivo.

**Tabla 6:** Puntuación correspondiente a cada alternativa de acuerdo al tipo de planteamiento

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Planteamiento positivo	5	4	3	2	1
Planteamiento negativo	1	2	3	4	5

**Tabla 7:** *Tendencia de Clima Organizacional de acuerdo a la Mediana*

<b>Características de la organización</b>	<b>Mediana</b>
Completamente sana.	5
Predominantemente sana.	4
<b>Regular</b>	<b>3</b>
Predominantemente enferma.	2
Completamente enferma.	1

Una vez recopiladas las encuestas se procede a tabular los resultados, para ello y como se menciona anteriormente al plantear esta encuesta con bases en Likert, los indicadores van ascendiendo desde el N°1 al N°5 (planteamiento positivo) donde 1 corresponderá a totalmente en desacuerdo y 5 en totalmente de acuerdo con la respuesta o indicador establecido. De igual manera se clasificaron las encuestas según el tipo de muestra, es decir, los docentes y asistentes de la educación corresponderían a la muestra **A**, los apoderados a la muestra **B**, estudiantes a la muestra **C** y los directivos a la muestra **D**. Esta tabulación es para control interno y para discriminar aquellos indicadores que varían según la función que cumple cada encuestado.

Para tabular datos y realizar los gráficos se incorporaron los resultados a la planilla de cálculo Microsoft Excel, donde se fueron categorizando por pregunta y rol en la comunidad educativa.

#### **4.3.- PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Para presentar los resultados y su correspondiente análisis, será necesario tabular los datos obtenidos de las encuestas, para posteriormente clasificar la información según

los objetivos trazados, mediante una clasificación en cuatro categorías; directivos, profesionales de la educación, apoderados y alumnos.

Una vez clasificados y seleccionados los datos obtenidos, se procederá a graficarlos entregando los resultados cuantitativos de la investigación.

A la luz de los resultados preliminares podemos anticipar una relación cualitativa entre los factores que inciden en el clima organizacional y los estamentos vinculados al proceso de enseñanza aprendizaje de los Establecimientos Municipales de Enseñanza Básica de la Comuna de San Pedro Paz.

### **ESCALONAMIENTO DE LAS RESPUESTAS**

El escalonamiento para las respuestas del cuestionario es cerrado, y según la escala tipo Likert, considerando que las preguntas miden la percepción del encuestado.

El escalonamiento queda de la siguiente forma según la dimensión:

- 5. Totalmente de acuerdo.
- 4 De acuerdo.
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 2 En desacuerdo.
- 1 Totalmente en desacuerdo

#### **4.3.1.- Resultados**

Al finalizar la aplicación de la Encuesta, se procede a tabular los resultados, los que se muestran a continuación, representados en estadígrafos de tendencia central, destacando los valores más altos.

## ENCUESTA A DIFERENTES ESTAMENTOS

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su percepción y su punto de vista sobre diferentes temas al interior del Establecimiento Educacional. Es anónimo y confidencial, los datos serán parte de un estudio de Clima Organizacional.

## TENDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACUERDO A LA MEDIANA

### Análisis por ámbito de encuesta “A” de funcionarios

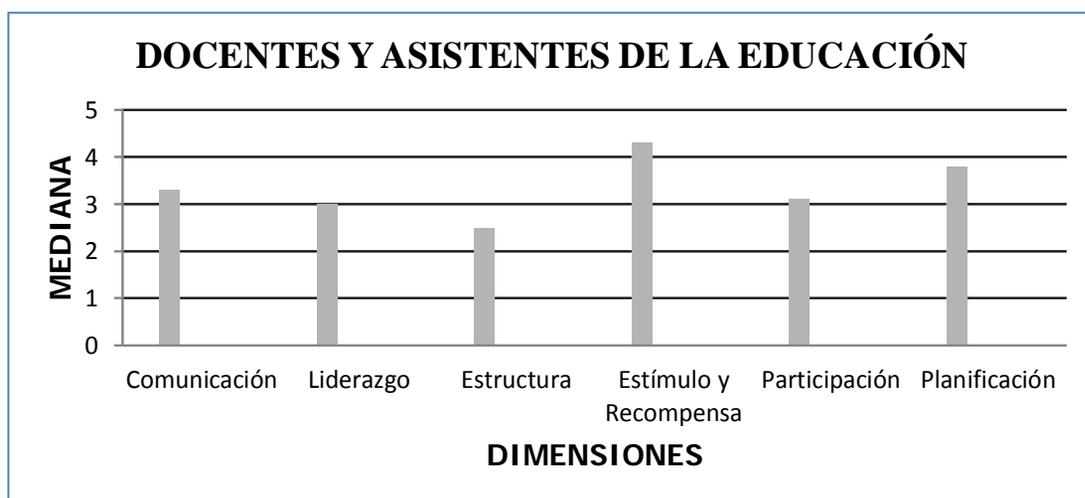


Figura 6: Gráfico de docentes y asistentes de la educación.

### Análisis e interpretación de datos encuesta tipo A

Al observar la gráfica de los profesionales y asistentes de la educación de la totalidad de los establecimientos educacionales, se puede interpretar que, en general, las dimensiones medidas se encuentran sobre la mediana mínimamente, estas son; comunicación, liderazgo y participación. Esto es considerado como un clima regular. A diferencia de planificación, estímulo y recompensa que indican un clima

organizacional sano en estas áreas, sin embargo, la dimensión estructura se encuentra bajo la mediana, lo que indica que los trabajadores de las comunidades educativas no tienen claridad sobre las normas y reglas que supervisan su trabajo, y consideran poco claras sus funciones a la hora de desarrollar su trabajo determinado por un clima organizacional enfermo.

### nálisis por ámbito de encuesta “B” de Los apoderados

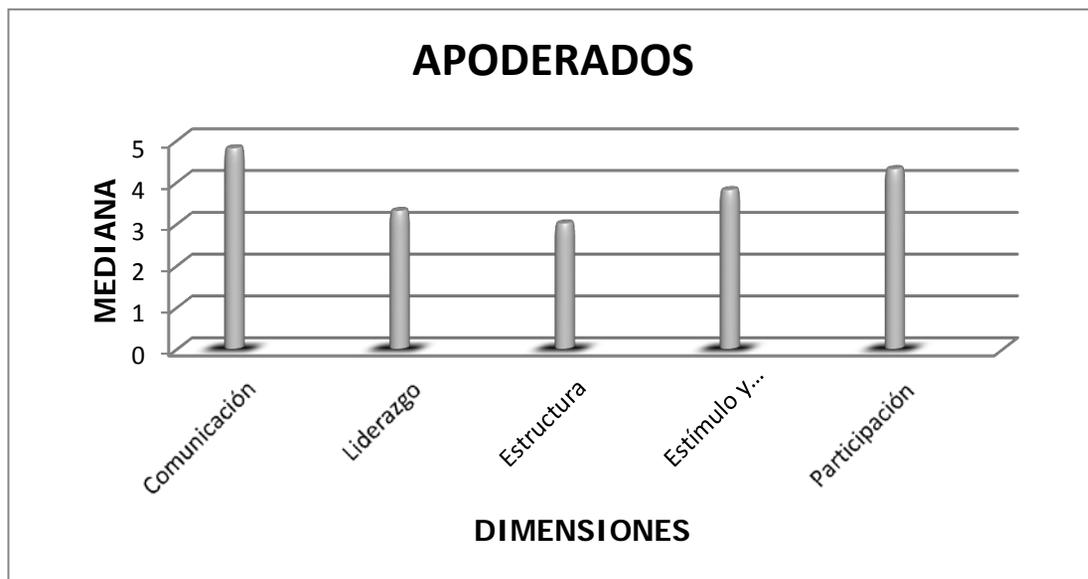


Figura 7: Gráfico de apoderados.

### Análisis e interpretación de datos encuesta B

La percepción de los apoderados de la totalidad de los establecimientos educacionales, de las diferentes dimensiones señala que comunicación y participación se encuentra en un clima predominantemente sano, por otro lado, liderazgo y estímulo y recompensa se categorizan como regular. La estructura se categoriza bajo la media, entendiéndose como un clima predominantemente enfermo, esto nos indica que los apoderados tienen una percepción escasa del funcionamiento de la organización.

**nálisis por ámbito de encuesta “C” a los alumnos y alumnas de 7° y 8° años**

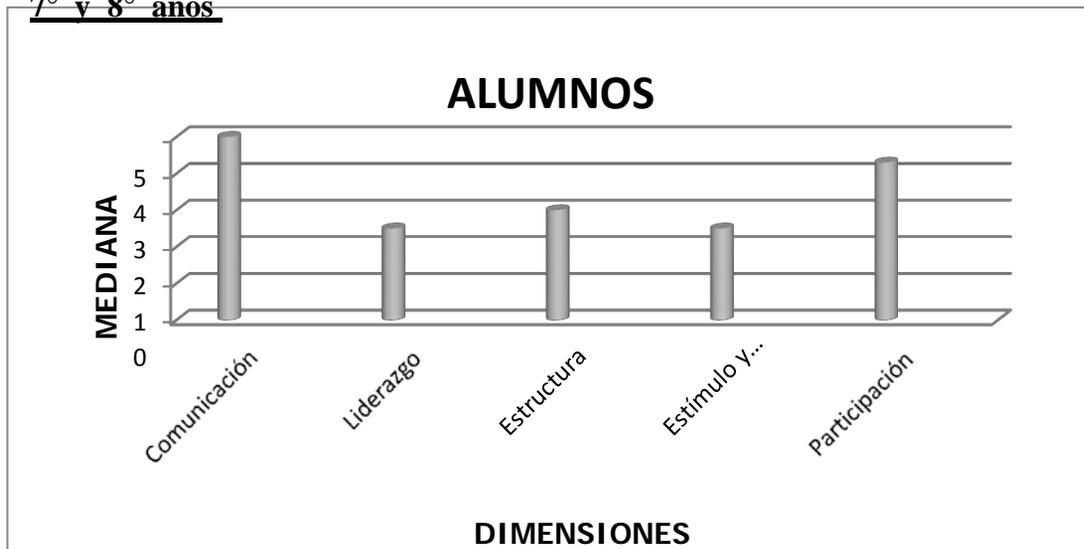


Figura 8: Gráfico de alumnos.

**Análisis e interpretación de datos encuesta C**

Las encuestas aplicadas a los alumnos de la totalidad de los establecimientos educacionales indican que en las dimensiones de comunicación y participación se encuentran sobre la mediana, teniendo una percepción predominantemente sana de estas. No obstante, las dimensiones liderazgo, estructura y estímulo-recompensa se encuentran bajo esta mediana, considerando un clima predominantemente enfermo en estas áreas, por lo tanto, no identifican un líder en sus escuelas y además no sienten que lo que se les prometa sea cumplido, por otro lado no se sienten valorados y nuevamente el área de estructura está bajo la mediana, no teniendo claro los roles que cumple cada integrante de la comunidad educativa.

**nálisis por ámbito de encuesta “D” a directivos**

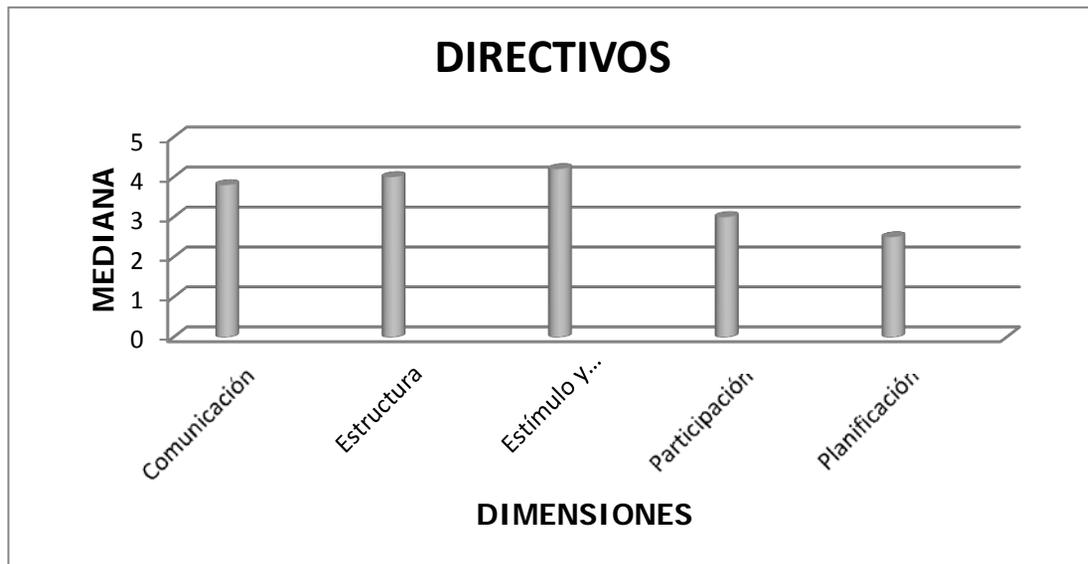


Figura 9: Gráfico de directivos.

**Análisis e interpretación de datos encuesta D**

La percepción de los directivos de la totalidad de los establecimientos educacionales indica que las dimensiones de comunicación, estructura y estímulo-recompensa se encuentran sobre la media, considerándose un clima predominantemente sano. Por otro lado, participación y planificación se ubican bajo la mediana, considerándose un clima predominantemente enfermo, entendiéndose esto, se sienten desinformados por los trabajadores de sus escuelas. Además, consideran que las múltiples situaciones emergentes de sus funciones les quitan tiempo no permitiéndoles cumplir con lo planificado.

Análisis de las dimensiones tomando el valor promedio de la totalidad de los establecimientos educacionales en función a los diferentes estamentos encuestados, basado en la tabla de tendencia del clima organizacional de acuerdo a la Mediana (Redlich y Trautmann 1996)

- **Comunicación:** Esta dimensión como dato promedio se encuentra predominantemente sana, visualizando los resultados de la percepción de los encuestados, puesto que por su valor de 4.1 se ubica sobre el valor de la mediana.
- **Liderazgo:** El promedio de esta dimensión es de 2.8, lo que indica que se encuentra predominantemente enferma según la mediana.
- **Estructura:** En esta dimensión el promedio es de 3.1, estando levemente sobre la mediana, es decir, se encuentra regular ya que tres estamentos tienen tendencia a predominantemente enfermo (2.8).
- **Estimulo y recompensa:** La dimensión presenta un promedio de 3.5, encontrándose regular según la mediana establecida.
- **Participación:** Esta dimensión se encuentra regular ya que su promedio es de 3.5 teniendo presente la mediana.
- **Planificación:** El promedio de esta dimensión es de 3.2, por lo tanto, se encuentra regular. Se debe tener presente que solo se preguntó por ella a los profesionales, asistentes de la educación y directivos.

#### 4.4.- PRUEBA ESTADÍSTICA

Al traspasar los datos a la planilla Excel se procedió a clasificarlas según la función de cada encuestado, luego se tabularon por ámbito e indicador (tabla N°8) ejemplo:  
Encuesta a apoderados (**B**)

**Tabla 8:** *Estructura de encuesta a los Apoderados*

Dimensión	Pregunta	Indicador				
		1	2	3	4	5
Comunicación	1-Tengo una buena comunicación con los profesores de la escuela.	6	9	24	15	35

Donde los indicadores corresponden a:

- 1: Totalmente en desacuerdo.
- 2: En desacuerdo.
- 3: Ni en acuerdo ni en desacuerdo.
- 4: De acuerdo.
- 5: Totalmente de acuerdo.

A continuación, se procede a analizar las dimensiones por tipo de encuesta desde un punto de vista cualitativo.

#### **Encuestas tipo A Docentes, Asistente de la Educación**

##### **a.- Comunicación**

1.- Tenemos entre todos los que trabajamos en la escuela una buena comunicación.

- 2.- Se entrega la información a tiempo y de manera clara.
- 3.- Tengo una buena comunicación con directivos de la escuela.
- 4.- Los profesores se cuidan, apoyan y tienen buenas relaciones personales entre sí.

**Tabla 9:** *Dimensión Comunicación de encuesta a los docentes y asistentes de la educación*

Dimensión	Comunicación					
Indicadores	5	4	3	2	1	TOTAL
Preguntas						
1	62	43	26	45	23	199
2	55	53	32	41	18	199
3	23	42	51	67	16	199
4	86	45	32	19	17	199
Promedio	56,5	45,75	35,25	43	18,5	199
Porcentaje	30%	20%	20%	20%	10%	100%

Basándose en la dimensión de comunicación, la relación entre los docentes, asistente de la educación (Inspectores, asistente de aula, servicios menores) se aprecia que la dispersión fluctúa entre los indicadores en desacuerdo y de acuerdo, existiendo una percepción sólo en la pregunta 4 clara en función de la relación y apoyo entre los docentes. Sin embargo, en la pregunta 3, que hace referencia a la comunicación entre docentes, y asistentes de la educación con sus correspondientes directivos, los resultados arrojan que el indicador en desacuerdo es el más significativo, esto permite entender que si bien hay apoyo entre pares (docentes y asistentes de la educación), los directivos propician un clima enfermo en función de la comunicación, según la percepción de los encuestados.

**b.- Liderazgo**

5.- Considero que mi establecimiento los directivos guían bien el proceso y son claros al asignar responsabilidades.

6.- Se entregan con claridad la misión, visión y sellos de escuela.

7- El director cumple los compromisos que adquiere conmigo.

8.- El equipo directivo no muestra favoritismo por ningún equipo o persona.

**Tabla 10:** *Dimensión Liderazgo de encuesta a los docentes y asistentes de la educación*

Dimensión	Liderazgo					TOTAL
	5	4	3	2	1	
Indicadores						
Preguntas						
5	61	40	26	54	18	199
6	66	37	43	26	27	199
7	56	56	57	23	7	199
8	68	55	25	26	25	199
Promedio	62,75	47	37,75	32,25	19,25	199
Porcentaje	30%	20%	20%	20%	10%	100%

Basándose en la dimensión de liderazgo correspondiente a la encuesta tipo A, el indicador 5 presenta una mayor preferencia en las cuatro preguntas de esta dimensión. Sin embargo, en la pregunta 5 tiene una similitud de preferencias en totalmente de acuerdo y en desacuerdo, por lo tanto, la percepción es variada y depende del contexto de cada establecimiento y sus directivos y el liderazgo que estos ejerzan.

**c.- Estructura**

9.- Considero que existe un buen ambiente de trabajo.

10- Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad.

11.- En la escuela a veces no se sabe bien quién tiene que decidir las cosas.

12- La escuela es un lugar tranquilo y relajado para trabajar.

**Tabla 11:** *Dimensión Estructura de encuesta a los docentes y asistentes de la educación*

Dimensión		Estructura				
Indicadores	5	4	3	2	1	TOTAL
Preguntas						
9	67	48	42	13	29	199
10	24	45	29	45	56	199
11	97	34	24	16	28	199
12	85	58	37	8	11	199
Promedio	68,25	46,25	33	20,5	31	199
Porcentaje	30%	20%	20%	10%	20%	100%

Esta dimensión muestra en la pregunta 11 una marcada preferencia en el indicador “totalmente de acuerdo”, frente a la toma de decisiones en el establecimiento, la percepción que se tiene por parte de docentes y asistentes de la educación es que no hay claridad en la figura líder de su comunidad.

Dos aspectos a tener en cuenta en este ámbito son la pregunta 10 que se refiere al ambiente físico de trabajo y la n°12 la cual pregunta por seguridad y tranquilidad en la escuela. El primer cuestionamiento radica en que la mayoría está totalmente en desacuerdo frente a las buenas condiciones estructurales de los establecimientos, es decir, son precarias. Sin embargo, la escuela a pesar de su deficiente ambiente físico es segura y da tranquilidad a la mayoría para trabajar.

#### **d.- Estímulo y recompensa**

13.- Las personas que se destacan o realizan bien su trabajo obtienen un mayor reconocimiento.

- 14.- Cuando realizo trabajos complejos recibo el apoyo de mis jefes directos.  
 15.- Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la escuela.  
 16.- Las personas que se equivocan o cometen errores reciben un castigo.  
 17.- Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo.  
 18.- Me siento respaldado/a por el equipo directivo.

**Tabla 12:** *Dimensión Estímulo y Recompensa de encuesta a los docentes y asistentes de la educación*

Dimensión	Estímulo y Recompensa					
Indicadores	5	4	3	2	1	TOTAL
Preguntas						
13	25	43	21	44	66	199
14	40	50	48	23	38	199
15	24	55	63	34	23	199
16	52	83	23	15	26	199
17	70	45	50	14	20	199
18	21	35	50	36	57	199
Promedio	39	52	43	28	38	199
Porcentaje	20%	30%	20%	10%	10%	100%

En esta dimensión la percepción que tienen docentes y asistente de la educación al reconocimiento de su labor y del castigo frente al error es mayoritaria, es decir, el indicador totalmente de acuerdo se presenta a la hora de no sentir reconocimiento de sus superiores. Por otro lado, se debe tener en cuenta que la pregunta 15 indica que no están de acuerdo ni en desacuerdo frente a la aseveración, por lo tanto, los encuestados sienten que no hay desarrollo profesional en la escuela y que si lo hubiera este no sería reconocido.

**e.- Participación**

19.- Las personas que trabajan en la escuela muestran interés por la labor que realizan.

20.- Considero que todos en el establecimiento velamos por la entrega de una buena educación.

21.- Mi desempeño profesional impacta en la dinámica de mi comunidad educativa.

22.- En la escuela se valora la labor de todos los que trabajamos en ella.

**Tabla 13:** *Dimensión Participación de encuesta a los docentes y asistentes de la educación*

Dimensión		Participación				
Indicadores	5	4	3	2	1	TOTAL
Pregunta						
19	65	43	56	23	12	199
20	90	61	30	8	10	199
21	88	42	35e	15	19	199
22	95	30	22	43	9	199
Promedio	84,5	44	35,75	22,25	12,5	199
Porcentaje	40%	20%	20%	10%	10%	100%

En la dimensión de participación la mayoría de las preguntas se encuentran en el indicador totalmente de acuerdo, esto nos indica que frente a la participación todos se sienten parte de un sistema y perciben que está todo bien, lo que se contradice ante la dimensión anterior donde se manifiesta que no son reconocidos ni consultados por los directivos.

**f.- Planificación**

23.- Tengo acceso a todos los recursos materiales y tecnológicos para mi trabajo.

24.- Mi trabajo está libre de interrupciones administrativas innecesarias.

25.- Los objetivos y meta a alcanzar son claros.

26.- Mis funciones están clara, y establecidas

**Tabla 14:** *Dimensión Planificación de encuesta a los docentes y asistentes de la educación*

Dimensión		Planificación				TOTAL
Indicadores	5	4	3	2	1	
Preguntas						
23	58	86	40	7	8	199
24	23	29	45	46	56	199
25	57	41	43	25	33	199
26	53	29	51	43	23	199
Promedio	47,75	46,25	44,75	30,25	30	199
Porcentaje	20%	20%	20%	20%	20%	100%

La dimensión planificación muestra una percepción de parte de docentes y asistentes de la educación positiva frente al trabajo que realizan día a día sintiendo que sus objetivos son claros mostrando alguna dispersión en sus funciones.

### **Encuestas tipo B Apoderados**

#### **a.- Comunicación**

- 1.- Tengo una buena comunicación con los profesores.
- 2.- Tengo una buena comunicación con el equipo directivo de la escuela.
- 3.- Los profesores se cuidan, apoyan y tienen buenas relaciones personales entre sí.
- 4.- Los canales de comunicación entre escuela y hogar son buenos.
- 5.- Recibo información de los cambios que se emprenden en la escuela.

**Tabla 15:** *Dimensión Comunicación a los Apoderados*

Dimensión	Comunicación					
Indicadores	5	4	3	2	1	TOTAL
Preguntas						
1	34	15	24	9	6	88
2	40	18	12	16	2	88
3	4	6	18	25	35	88
4	34	24	6	13	11	88
5	25	26	12	13	12	88
Promedio	27,4	17,8	14,4	15,2	13,2	88
Porcentaje	30%	20%	20%	20%	20%	100%

Frente a la dimensión de comunicación los apoderados sienten que la comunicación de la escuela al hogar es adecuada y están de acuerdo o totalmente de acuerdo, pero perciben mala relación entre los docentes.

### **b.- Liderazgo**

6.- Siento que los asistentes de la educación muestran un compromiso con la escuela.

7.- El director cumple con los compromisos que adquiere conmigo.

8.- Existe un sentido de trabajo en equipo entre los profesores de la escuela.

**Tabla 16:** *Dimensión Liderazgo de encuesta a los Apoderados*

Dimensión		Liderazgo				
Indicadores	5	4	3	2	1	TOTAL
Preguntas						
6	38	14	16	13	7	88
7	38	11	24	8	7	88
8	13	23	14	18	20	88
Promedio	30	16	18	13	11	88
Porcentaje	30%	20%	20%	10%	10%	100%

En la dimensión liderazgo, los apoderados están totalmente de acuerdo en que los asistentes de la educación se comprometen con la escuela y a su vez el director cumple los compromisos que adquiere con ellos, sin embargo, se muestran totalmente en desacuerdo frente al trabajo en equipo que puedan tener los docentes.

### **c.- Estructura**

9.- Aquí se me ha explicado el funcionamiento del establecimiento educacional; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno.

10.- En este establecimiento educacional los trabajos están bien asignados y organizados.

11.- La convivencia al interior de la escuela influye en el proceso de enseñanza aprendizaje.

**Tabla 17:** *Dimensión Estructura de encuesta a los Apoderados*

Dimensión	Estructura					TOTAL
Indicadores	5	4	3	2	1	
Preguntas						
9	24	12	25	15	12	88
10	15	17	11	24	21	88
11	44	11	15	15	3	88
Promedio	28	13	17	18	12	88
Porcentaje	30%	20%	20%	20%	10%	100%

En esta dimensión, la pregunta 10, vinculada a la organización de los trabajadores y sus correspondientes asignaciones, los apoderados perciben que no existe tal organización, estando la mayoría en desacuerdo. Por otro lado, frente a la convivencia en el interior de las escuelas y su influencia en el proceso de aprendizaje están de acuerdo en ello. Nuevamente, la percepción frente a la clarificación de la autoridad y los diferentes participantes de la comunidad, la respuesta es poco clara, siendo el indicador “ni en acuerdo ni en desacuerdo” el de mayor respuesta.

#### **d.- Estímulo y recompensa**

- 12.- Siento el apoyo de los/as profesores/as de la escuela.
- 13.- Cuando ingreso en la Institución me siento bienvenido.
- 14.- Mis acciones e iniciativas son valoradas por la escuela.

**Tabla 18:** *Dimensión Estímulo y Recompensa de encuesta a los Apoderados*

Dimensión	Estímulo y Recompensa					TOTAL
	5	4	3	2	1	
Preguntas						
12	48	7	9	9	15	88
13	38	8	21	11	10	88
14	15	31	27	11	4	88
Promedio	34	15	19	10	10	88
Porcentaje	40%	20%	20%	10%	10%	100%

Esta dimensión refleja que los apoderados se sienten bienvenidos en sus correspondientes escuelas, pero que a la hora de sentirse valorados, las respuestas varían llegando a no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta 14.

### **e.- Participación**

15.- Los profesores reflejan un compromiso con los estudiantes en su quehacer educativo.

16.- Mi opinión y sugerencia son tomadas en cuenta.

17.- Siento que he participado en el logro de las metas de mi escuela.

**Tabla 19:** *Dimensión Participación de encuesta a los Apoderados*

Dimensión	Participación					
Indicadores	5	4	3	2	1	TOTAL
Preguntas						
15	25	13	35	5	10	88
16	9	16	15	22	26	88
17	16	13	10	33	16	88
Promedio	17	14	20	20	17	88
Porcentaje	20%	20%	20%	20%	20%	100%

La percepción de los apoderados en la dimensión participación, específicamente frente a las preguntas 16 y 17, es que no se sienten escuchados ni partícipes de los logros de las metas de la escuela. Por otro lado, no manifiestan mayor tendencia frente al compromiso de los profesores para con los estudiantes, siendo el indicador ni de acuerdo ni en desacuerdo el con mayor predominio.

### **Encuestas tipo C Alumnos**

#### **a.- Comunicación**

- 1.- Tengo buena comunicación con los directivos de la escuela.
- 2.- Los profesores se cuidan, apoyan y tienen buenas relaciones personales entre sí.
- 3.- Recibo información de los cambios que hay en la escuela.

**Tabla 20:** *Dimensión Comunicación de encuesta a los Alumnos*

Dimensión		Comunicación				
Indicadores	5	4	3	2	1	TOTAL
Preguntas						
1	59	78	81	12	5	235
2	32	67	58	43	35	235
3	20	70	85	35	25	235
Promedio	37	72	75	30	22	235
Porcentaje	20%	30%	30%	10%	10%	100%

Los estudiantes en la dimensión comunicación manifiestan mantener buena comunicación con los directivos, y frente a las preguntas 2 y 3 vinculadas a las relaciones personales de los profesores y a la información recibida de los cambios en la escuela, se manifiestan “ni en acuerdo ni en desacuerdo” lo que no permite clarificar bien su percepción.

### **b.- Liderazgo**

- 4.- Siento que los asistentes de la educación muestran un compromiso con la escuela.
- 5.- Los directivos cumplen con los compromisos que adquieres conmigo.
- 6.- Existe un sentido de trabajo en equipo entre los profesores de la escuela.

**Tabla 21:** *Dimensión Liderazgo de encuesta a los Alumnos*

Dimensión	Liderazgo					
Indicadores	5	4	3	2	1	TOTAL
Preguntas						
4	82	50	38	35	30	235
5	115	38	35	25	22	235
6	85	65	52	12	21	235
Promedio	94	51	42	24	24	235
Porcentaje	40%	20%	20%	10%	10%	100%

Los estudiantes frente a la dimensión de Liderazgo tienen una buena percepción, la mayor cantidad de respuestas están en el indicador totalmente de acuerdo, manifestando una positiva sensación frente a lo consultado.

### **c.- Estructura**

7.- El entorno físico del que dispongo en la escuela es óptimo para realizar mis tareas.

8.- Aquí se me ha explicado el funcionamiento del establecimiento educacional; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno.

9.- La convivencia al interior de la escuela influye en el proceso de enseñanza aprendizaje.

**Tabla 22:** *Dimensión Estructura de encuesta a los Alumnos*

Dimensión	Estructura					
Indicadores	5	4	3	2	1	TOTAL
Preguntas						
7	12	37	53	54	79	235
8	35	36	47	60	57	235
9	70	70	40	35	20	235
Promedio	39	48	47	50	52	235
Porcentaje	20%	20%	20%	20%	20%	100%

Frente a esta dimensión los estudiantes se mostraron totalmente en desacuerdo y en desacuerdo a las preguntas 7 y 8, las que se vinculan al entorno físico óptimo y a la claridad de la explicación frente al funcionamiento y responsabilidades de los distintos estamentos del establecimiento. Sin embargo, frente al cuestionamiento de si la convivencia al interior de la escuela influye en el proceso de aprendizaje, se mostraron de acuerdo y totalmente de acuerdo.

#### **d.- Estímulo y recompensa**

- 10.- Siento el apoyo de los/as profesores/as de la escuela.
- 11.- Cuando ingreso en la Institución me siento bienvenido.
- 12.- Mis acciones e iniciativas son valoradas por la escuela.

**Tabla 23:** *Dimensión Estímulo y Recompensa de encuesta a los Alumnos*

Dimensión	Estímulo y Recompensa					
Indicadores	5	4	3	2	1	TOTAL
Respuestas						
10	106	54	45	15	15	235
11	98	60	40	23	14	235
12	37	38	40	67	53	235
Promedio	80	51	42	35	27	235
Porcentaje	30%	20%	20%	10%	10%	100%

Los estudiantes tienen una percepción positiva frente al apoyo que reciben de los docentes y se sienten bienvenidos en su escuela, mas no se sienten valorados en sus iniciativas.

#### **e.- Participación**

13.- Los profesores reflejan un compromiso con los estudiantes en su quehacer educativo.

14.- Mi opinión y sugerencia son tomadas en cuenta.

15.- Siento que he participado en el logro de las metas de mi escuela.

**Tabla 24:** *Dimensión Participación de encuesta a los Alumnos*

Dimensión	Participación					
Indicadores	5	4	3	2	1	TOTAL
Preguntas						
13	95	60	35	25	20	235
14	25	53	39	89	29	235
15	36	47	76	44	32	235
Promedio	52	53	50	53	27	235
Porcentaje	22%	23%	21%	22%	11%	100%

Ante la dimensión participación, los estudiantes sienten en su mayoría que los docentes se comprometen con ellos y su proceso educativo, pero en cuanto a la participación de logros de metas de la escuela, no se muestran ni de acuerdo ni en desacuerdo. Lo que lleva a no tener claridad frente al cuestionamiento.

### **Encuesta tipo D a los Directivos**

#### **a.- Comunicación**

- 1.- Los profesores tienen una buena comunicación con el equipo directivo.
- 2.- Los profesores trabajan en equipo.
- 3.- Los profesores se cuidan, apoyan y tienen buenas relaciones personales entre sí.
- 4.- Recibo información de los cambios pedagógicos y disciplinarios que el equipo de apoyo emprende en la escuela.

**Tabla 25:** *Dimensión Comunicación de encuesta a los Directivos*

Dimensión	Comunicación					
Indicadores	5	4	3	2	1	TOTAL
preguntas						
1	6	4	4	8	1	23
2	5	8	6	3	1	23
3	6	6	5	4	2	23
4	3	8	6	4	2	23
Promedio	5	6,5	5,25	4,75	1,5	23
Porcentaje	20%	30%	20%	20%	10%	100%

Los directivos muestran frente a la dimensión comunicación un claro positivismo frente a los cuestionamientos, sólo frente a la pregunta de que los profesores tienen buena comunicación con el equipo directivo se muestran en desacuerdo.

### **b.- Estructura**

5.- Considero que existe un buen ambiente de trabajo.

6.- Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad.

7.- En la escuela a veces las personas confunden sus roles y funciones.

8.- La escuela es un lugar tranquilo y relajado para trabajar.

**Tabla 26:** *Dimensión Estructura de encuesta a los Directivos*

Dimensión	Estructura					TOTAL
Indicadores	5	4	3	2	1	
Preguntas						
5	7	9	5	1	1	23
6	5	3	7	6	2	23
7	6	4	4	5	4	23
8	7	6	7	2	1	23
Promedio	6,25	5,5	5,75	3,5	2	23
Porcentaje	30%	20%	30%	20%	10%	100%

Ante la dimensión estructura, los directivos consideran que existe un ambiente sano de trabajo, por otro lado, las condiciones estructurales se presentan en los indicadores n°3 y n°1. Cabe mencionar en la pregunta 7 donde se hace referencia a que si las personas confunden sus roles y funciones las respuestas son desde ni de acuerdo ni en desacuerdo a en desacuerdo, lo que hace prever que cada comunidad tiene su propia realidad.

### **c.- Estímulo y recompensa**

9.- Las personas que se destacan o realizan bien su trabajo obtienen un mayor reconocimiento.

10.- Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la escuela.

11.- Las personas que se equivocan o cometen errores reciben un castigo.

12.- Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo.

**Tabla 27:** *Dimensión Estímulo y Recompensa de encuesta a los Directivos*

Dimensión		Estímulo y Recompensa					
Indicadores	5	4	3	2	1	TOTAL	
Preguntas							
9	6	5	9	2	1	23	
10	10	4	7	1	1	23	
11	4	6	4	2	7	23	
12	12	4	4	2	1	23	
Promedio	8	4,75	6	1,75	2,5	23	
Porcentaje	0,3	0,2	0,3	0,1	0,1	1,0	

En esta dimensión es importante analizar la pregunta 9, que hace referencia al reconocimiento que obtienen las personas que hacen bien su trabajo, en esta área la respuesta fue en su mayoría ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que se vincula con la dispersión que existe frente a la pregunta 11 donde se dividen notoriamente los encuestados entre de acuerdo y totalmente en desacuerdo, es de recordar que esta cuestión tiene relación con el castigo al error de los funcionarios.

### **e.- Participación**

13.- Las personas que trabajan en la escuela muestran interés por la labor que realizan.

14.- Considero que todos en el establecimiento velamos por la entrega de una buena educación.

15.- La responsabilidad de administración es exclusiva e influyo en toda decisión que en la escuela se tome.

16.- En la escuela se valora la labor de todos los que trabajamos en ella.

**Tabla 28:** *Dimensión Participación de encuesta a los Directivos*

Dimensión	Participación					
Indicadores	5	4	3	2	1	TOTAL
Preguntas						
13	8	5	5	2	3	23
14	4	5	4	4	6	23
15	10	3	6	2	2	23
16	7	4	3	7	2	23
Promedio	7,25	4,25	4,5	3,75	3,25	23
Porcentaje	30%	20%	20%	20%	10%	100%

Frente a la dimensión participación, la mayor parte de los directivos encuestados en la pregunta 14 (Considero que todos en el establecimiento velamos por una buena educación), se moviliza desde el indicador 3 al 1, es decir, de ni de acuerdo ni en desacuerdo a totalmente en desacuerdo. Es de considerar que los directivos son quienes plantean un modelo de gestión educativa y que son ellos los primeros convencidos sobre la calidad de educación que los establecimientos que dirigen imparten. Por otro lado, la confianza en su personal es importante a la hora de entregar esta educación. Por lo mismo torna sentido la respuesta que los líderes educativos entregan frente a la pregunta 15, la cual tiene que ver con su propia responsabilidad frente a la exclusiva toma de decisiones en cuestiones de su escuela, donde la mayoría está “totalmente de acuerdo” con que ellos deban tomar todas las decisiones.

#### **f.- Planificación**

17.- Tengo acceso a todos los recursos materiales y tecnológicos para mi trabajo.

18.- Los episodios diarios y situaciones emergentes ocupan todo el tiempo de trabajo en la escuela.

19.- Los objetivos y meta a alcanzar son claros.

20.- Mis funciones están claras y establecidas.

**Tabla 29:** *Dimensión Planificación de encuesta a los Directivos*

Dimensión	Planificación					TOTAL
	5	4	3	2	1	
Indicadores	5	4	3	2	1	TOTAL
Preguntas						
17	11	2	4	4	2	23
18	9	8	0	1	5	23
19	4	5	3	7	4	23
20	9	8	4	1	1	23
Promedio	8,25	5,75	2,75	3,25	3	23
porcentaje	40%	30%	10%	10%	10%	100%

Frente a la dimensión de la planificación los directivos responden ante las preguntas en su mayoría en el indicador 4 y 5, pero es importante analizar la pregunta 19, donde la aseveración indica los objetivos y metas a alcanzar son claras, la mayoría de ellos responden con los indicadores en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, esta situación es curiosa, pues, son ellos quienes plantean los objetivos y metas a alcanzar, por lo tanto, deben tenerlos claros.

#### **4.5.- COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS Y DISCUSIÓN**

##### **. - Análisis de resultados según mediana:**

Para la realización de la comprobación de la hipótesis, dato discriminante será la mediana que es empleada como medida de tendencia central la cual corresponde a 3, lo que significa que si la mediana está sobre dicho valor el clima organizacional estará sano y de lo contrario, bajo la mediana, estará enfermo. Para ello se realizó un análisis de datos en Excel, se consideró la mediana como la medida de tendencia central más

adecuada de acuerdo con el análisis realizado por Redlich y Trautmann (1996). Esto significa que si la mediana se encuentra sobre este valor el clima organizacional será catalogado como sano y bajo ésta como enfermo, todo ello sobre la base de los autores anteriormente nombrados.

**. - Análisis de resultado según el escalonamiento de las respuestas:**

Para dar respuesta a la hipótesis e identificar las causales de un clima organizacional enfermo se emplea el escalonamiento de Rensis Likert (1967), basado en una serie de afirmaciones sobre un objeto determinado, sobre las que el encuestado ha de señalar su grado de acuerdo y desacuerdo. La escala de Likert es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado.

Después de analizar el cuestionario, cada dimensión fue estudiada según el resultado de cada respuesta, escalonando la mayor frecuencia. De esta manera, se pueden conocer las percepciones más comunes de los diferentes estamentos de cada establecimiento encuestando, encontrándose una similitud de las respuestas entre ellos.

Al conocer la frecuencia de las respuestas se pudo lograr identificar las causales de un clima organizacional regular según las percepciones que cada estamento denotó en su respuesta. Se debe considerar que este escalonamiento mide actitudes y toda respuesta puede ser de carácter neutral.

Para los cuatros estamentos su promedio son:

- Profesionales y asistentes de la educación, posee un promedio de la mediana igual a 3,4.
- Apoderados, nos da un promedio de la mediana igual a 3,6.
- Alumnos, no entregamos un promedio de la mediana igual a 3,3.
- Directivos, su promedio de la mediana, resultado igual a 3,3.

Puedo decir que la totalidad de los establecimientos educacionales se encuentran como resultado con un clima organizacional regular según tablas de

tendencia del clima organizacional de acuerdo con la Mediana (Redlich y Trautmann, 1996)

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1.- CONCLUSIONES**

Al iniciar esta investigación se planteó como cuestionamiento los efectos que produce el Clima Organizacional de los profesionales (profesores) y trabajadores para (Asistentes de la educación) la entrega de una educación de calidad hacia los alumnos de las Escuelas Básicas Municipales de la Comuna de San Pedro de la Paz.

Los análisis de los resultados se expusieron por encuesta a los diferentes estamentos de las escuelas correspondiendo “A” a los profesores y asistentes de la educación, “B” a los apoderados, “C” a los estudiantes y “D” a los directivos, por lo tanto, se analizan las dimensiones bajo la mediana y sobre esta las cuales impactan directamente en el clima organizacional. La referencia es tomada de tablas de tendencia del clima organizacional de acuerdo con la mediana de Redlich y Trautmann con descriptores en función a las características de la organización como se visualiza en tablas.

**Tabla 30:** *Tendencia del Clima Organizacional de acuerdo a la Mediana*

<b>Características de la organización</b>	<b>Mediana</b>
Completamente sana.	5
Predominantemente sana.	4
<b>Regular</b>	<b>3</b>
Predominantemente enferma.	2
Completamente enferma.	1

De la investigación realizada y a la luz de los resultados obtenidos se puede concluir que:

**a.-** Respondiendo al objetivo específico número uno, como respuesta generada por la percepción de los encuestados en función al ámbito de liderazgo, que según la tipificación de los datos y basándome en que este se encuentra bajo la mediana en tres de los cuatros estamentos. El liderazgo que se presenta es predominantemente enfermo o desfavorable, lo que influye negativamente en el clima organizacional y por ende en la entrega de una educación de calidad.

**b.-** Como respuesta al objetivo número dos, referente al ámbito de la estructura, la que se relaciona con lo normativo, roles y funciones fundada en la institucionalidad como unidad educativa, esta se muestra predominantemente enferma, lo que influye en el clima organizacional, manifestándose desfavorable en la entrega de una educación de calidad.

c.- Para finalizar y declarando el objetivo número tres concerniente a la calidad de la comunicación en los siete establecimientos educacionales en estudio y como esta incide en el clima organizacional y la entrega de una educación de calidad, puedo decir que la comunicación se muestra de regular a predominantemente sana, parámetros entre 3.1 a 4.5 del valor medio, lo que es beneficioso para un clima organizacional y la entrega de una educación de calidad.

## **5.2.- SUGERENCIAS O PROPUESTAS**

Una de las finalidades de la investigación era aportar con información referida al clima organizacional de las Escuelas Básicas de la Comuna de San Pedro de la Paz, lo cual se logró y esta servirá como base para implementar acciones en este ámbito desde la administración municipal, específicamente, desde el director del departamento de administración de educación municipal y jefe técnico comunal del DAEM.

En educación es fundamental el estudio del clima organizacional ya que se debe considerar la compatibilidad entre las personas y su entorno laboral, por lo tanto, las estrategias organizacionales, el auto cuidado, entre otras, deben ser orientadas para incrementar el compromiso de los funcionarios y usuarios de una comunidad educativa para que se involucren con las metas de cada Establecimiento Educativo.

Los lineamientos desde el sostenedor deben ser específicos a cada unidad educativa, siendo los convenios de desempeño una brújula en la búsqueda del desarrollo de una educación de calidad. Por otro lado, los directivos de cada establecimiento deben buscar las instancias reales para dar a conocer la metas y logros de forma anual (cuenta pública técnico pedagógica y administrativa) con datos contextualizados y enfocados al quehacer pedagógico.

Es importante entregar esta investigación como un insumo que lleve a la reflexión de manera que se puedan generar acciones en pos del bienestar colectivo de cada escuela, incorporando a los profesores, asistentes de la educación, estudiantes, apoderados y comunidad en general, de tal forma de crear una sinergia educativa que

permita cumplir metas y entregar enseñanza de calidad a los estudiantes, todo esto enmarcado en los lineamientos emanados por la agencia de la calidad de la educación chilena y el Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto, H. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 51, 41-49.
- Agencia de calidad de la educación, Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación; Fiscalización de la Calidad de la Educación; Calidad de la Educación, Ley no. 18.956, Ley no. 20.248; DFL N° 2, Ministerio de Educación, 1998; Ley N° 20.529, 2011.
- Aguerre, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(2), 43-68.
- Argyris, C. (1986) La destreza incompetente. En *Comunicación eficaz*. Ed Deusto. Bilbao. 2000. Publicado por primera vez en *Harvard Business Review*. Septiembre octubre. 1986. Skilled Incompetence.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación; Introducción a la metodología científica (5° Ed) Caracas – Venezuela: Epistem.
- Austin, M. (2004). *Metodología y técnicas de investigación social*, Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- Brown, S. P. y Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology* 81(4): 358.
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Campoy, T. y Gomes, E. (2009). *10 técnicas e instrumentos cualitativo de datos*. Editorial EOS.
- CEOC, Centro de Estudio de Opinión Ciudadana, Universidad de Talca, La OCDE y la Educación en Chile – Julio 2010.

- Cerda, H. (1991). Los elementos de la Investigación. El Búho Bogotá.
- Díaz, R. & Zavala, G. (2006). Diagnóstico del clima organizacional: un análisis conceptual y metodológico. Ensayo no publicado. Págs. 1-28.
- Forbes, R. (2011). CEGESTI Revista CEGESTI No. 160.
- García, M. e Ibarra, L. (2012). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de estudio de la Universidad de Guanajuato.
- Goetz, J. P. y LeCompte, M. D. (1998). Etnografía y Diseño Cualitativo en investigación Educativa. España: Morata.
- Hernández, R. (1998). Metodología de la investigación, segunda edición, editorial McGraw-Hill. México.
- Kotter, John P. (1996). Liderando el cambio. Boston: Harvard Business School Press.
- Likert, R. (1965). Un método de gestión y dirección. España: Ed. Deusto. Bilbao.
- Likert, R. (1967). La organización humana: su Managmente y valor. Estado Unidos, editorial Mc. Graw Hill. 258 p.
- Manríquez, E. (2008). Clima organizacional en organizaciones educativas. Texto Gestión escolar - Proyecto educativo.
- Muñoz, M. (2005). Clima organizacional y su incidencia en el rendimiento escolar. Tesis para optar al título de profesor de Educación Básica y al Grado de Licenciado en Educación. Facultad de Filosofía y Humanidades. Universidad Austral de Chile. Valdivia. Chile.
- Redlich, J. & Trautmann, C. (1996). Un estudio aplicado de clima organizacional en el estamento académico de la Universidad Austral de Chile. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial. Universidad Austral de Chile. Valdivia. Chile.
- Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson.

- Rivera, M. (2000). El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la Reforma Educativa. Tesis de Magister para la obtención del título de Magister en Gestión Educacional. Universidad de Antofagasta. Antofagasta. Chile.
- Schein, E. (1988). La Cultura Empresarial y Liderazgo. Barcelona: Plaza & Janés.
- Schein, E. (1991). Psicología de la Organización. México: Prentice Hall.
- UNESCO, Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago) - Educación de calidad para todo, un asunto de derechos humanos- documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II reunión intergubernamental del proyecto regional de educación para américa latina y el caribe (EPT/PRELAC), Santiago.
- Valdebenito, L. Revista Centro Telúrico de Investigaciones Teóricas (CTIT) la calidad de la educación en Chile: ¿un problema de concepto y praxis? revisión del concepto calidad a partir de dos instancias de movilización estudiantil (2006 y 2011) - CISMA-ISSN 0719-0964.

## GLOSARIO

1. **AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN:** La Agencia de Calidad de la Educación es un servicio público, funcionalmente descentralizado, con consejo exclusivo, dotado de personalidad jurídica, patrimonio propio y que se relaciona con el Presidente de la República por medio del Ministerio de Educación.
2. **CLIMA ORGANIZACIONAL:** Es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características que las describen y diferencian de otras organizaciones, influyendo estas percepciones en el comportamiento organizacional de los miembros o un conjunto de la percepción y motivación de los miembros de la organización que repercute en el comportamiento de esta. El concepto de Clima Organizacional es un concepto interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, y otros)”.
3. **COMUNIDAD EDUCATIVA:** Se denomina a toda agrupación de personas cohesionadas por un interés común que es la educación. Sus integrantes son personas afectadas y que afectan a la educación, como directores, administrativos y directivos de escuela, maestras, estudiantes, padres de familia, educadores, egresados y profesores.
4. **CULTURA INSTITUCIONAL:** Es aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa institución y de las prácticas de los miembros de un establecimiento. Es el modo en que ambas son percibidas por estos últimos, dando un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas, orientando e influenciando las decisiones y actividades

de todos aquellos que actúan en ella. En otros términos, podemos decir que la cultura institucional es, metafóricamente, el escenario, la obra que se representa, el telón y el fondo de las actividades de una institución. En ella se integran cuestiones teóricas, principios pedagógicos en estado práctico, modelos organizacionales, metodologías, perspectivas, sueños y proyectos, esquemas estructurantes de las actividades (Brunet L., Brassard A., Corriveau L.; 1991).

5. **CULTURA ORGANIZACIONAL:** Se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial. La expresión cultural organizacional forma parte de las ciencias sociales y, adquirió gran importancia a mitad del siglo XX después de que algunos investigadores en el área de Gestión y Estudios Organizacionales empezaran a defender los beneficios de estudiar la cultura organizacional. Sin embargo, la cultura organizacional ya era estudiada anteriormente por la sociología, las relaciones humanas dedicaban su tiempo en dictar estudios del aspecto humano de la empresa y era precursora de la cultura organizativa.
6. **CULTURA:** Es todo complejo que incluye el conocimiento, el arte, las creencias, la ley, la moral, las costumbres y todos los hábitos y habilidades adquiridos por el hombre no sólo en la familia, sino también al ser parte de una sociedad como miembro que es. La palabra cultura es de origen latín cultus que significa “cultivo” y a su vez se deriva de la palabra colere. La cultura también se define en las ciencias sociales como un conjunto de ideas, comportamientos, símbolos y prácticas sociales, aprendidos de generación en generación a través de la vida en sociedad. Sería el patrimonio social de la humanidad o, específicamente, una variante particular del patrimonio social.

7. **DAEM:** El Departamento de Administración de Educación Municipal, tiene como objetivo administrar el servicio de educación en la comuna, de acuerdo a las directrices y políticas emanadas del Ministerio de Educación. Actualmente DAEM tiene a su cargo los establecimientos educacionales de las Comunas.
  
8. **INTERPERSONALES:** En términos básicos, el concepto interpersonal es utilizado para referirse a tipos de comunicaciones, relaciones y vínculos que se establecen entre dos o más personas. La condición exactamente opuesta es la de 'intrapersonal', ya que esta implica fenómenos o situaciones en las cuales una persona está en íntimo contacto consigo mismo en vez de abrirse hacia el mundo exterior. Comúnmente, el término 'interpersonal' se usa para señalar capacidades de ese tipo que suponen que los individuos de características interpersonales tienen facilidad para relacionarse con otros y para establecer vínculos de diverso tipo con sus pares.
  
9. **INTRAPERSONAL:** Intrapersonal es un término que hace referencia a la conciencia que tiene un individuo de sus capacidades y limitaciones, la capacidad de ver con realismo quiénes somos, cómo somos y qué queremos. Es decir, es un tipo de inteligencia que permite tener una imagen exacta de nosotros mismos, comprender cabalmente nuestros anhelos y prioridades, monitorear nuestros sentimientos íntimos para saber cómo actuar y qué decisiones tomar para lograr el equilibrio y satisfacción de nuestras necesidades emocionales.
  
10. **MANUAL DE CONVIVENCIA ESCOLAR:** El Manual de Convivencia contiene los derechos y deberes de los diferentes miembros de la comunidad educativa, fija las normas mínimas para una sana convivencia y establece procedimientos pedagógicos para el manejo de las situaciones y sus

respectivas consecuencias, en consonancia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Por la importancia de este documento, toda la comunidad tiene el deber de conocer su contenido, cumplir con sus respectivos deberes y hacer valer sus derechos utilizando el procedimiento fijado para dicho fin.

11. **MINEDUC:** El Ministerio de Educación de Chile, es el ministerio de educación encargado de fomentar el desarrollo de la educación en todos sus niveles; asegurar a toda la población el acceso a la Educación Parvularia, Básica, Media, Superior y otras. Al mismo tiempo, estimula la investigación científica y tecnológica y la creación artística, la protección e incremento del patrimonio cultural de la Nación y asegurar las escuelas de Chile
  
12. **OTROS INDICADORES DE CALIDAD EDUCATIVA (OIC):** Son un conjunto de índices que entregan resultados relacionados con el desarrollo personal y social de los estudiantes, de manera complementaria a los resultados de pruebas estandarizadas como SIMCE y pruebas internacionales. Son elaborados por el Ministerio de Educación (MINEDUC) y evaluados por la Agencia de Calidad de la Educación. Tienen un rol clave en la evaluación de la calidad de la educación
  
13. **PADEM:** El Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal, es un instrumento formulado por los Municipios, a través de su Dirección de Educación Municipal, conforme a las exigencias establecidas en la Ley 19.410 de Educación de 1995.
  
14. **PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI).** El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el principio ordenador de las instituciones Educativas, en él está plasmado el marco teórico bajo el cual surgen los objetivos pedagógicos; aquí se presenta la "Visión" de la Institución, es decir,

la propuesta a futuro, la mirada hacia el horizonte. También se explicita la "Misión", que no es otra cosa que el propósito general del establecimiento educacional. Se definen las funciones de cada estamento y elemento de la institución, organización y procedimientos evaluativos y de convivencia Interna, normativa, perfiles de alumnos, apoderados y profesores, talleres, horarios, etc. En general aquí está plasmada la idea de "escuela" que impulsa a cada Institución.

15. **SIGE:** El Sistema de Información General de Estudiantes, es la plataforma Web que dispone y utiliza el MINEDUC para integrar en un solo lugar toda la información de los Sostenedores, Establecimientos Educacionales, Docentes, Asistentes y alumnos.
  
16. **SIMCE:** El Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de Aprendizaje. El SIMCE evalúa el logro de los contenidos y habilidades del currículo vigente a través de una medición que se aplica de igual manera a todos los estudiantes del país que cursan los niveles evaluados. Integra además los Cuestionarios de Calidad y Contexto, Otros Indicadores de Calidad Educativa, respondidos por estudiantes, docentes, padres y apoderados, que recogen información del entorno escolar y familiar de los estudiantes con el objeto de contextualizar los resultados obtenidos por estos en las diferentes pruebas.

## ANEXO

### ENCUESTAS DOCENTES, ASISTENTE EDUCACION TIPO A

Números de Indicadores y su porcentaje respecto al total

ENCUESTAS DOCENTES, ASISTENTE EDUCACION TIPO A		
Dimensiones	Indicadores	%
Comunicación	4	15%
Liderazgo	4	15%
Estructura	4	15%
Estímulo y Recompensa	6	23%
Participación	4	15%
Planificación	4	15%
TOTAL	26	100%

### ENCUESTAS TIPO A

(Docentes, asistentes de la educación, profesionales y auxiliares)

- Muestra A = 199 funcionarios de la educación

N	ITEM	5	4	3	2	1
---	------	---	---	---	---	---

#### a.- Comunicación

1	Tenemos entre todos los que trabajamos en la escuela una buena comunicación					
2	Se entrega la información a tiempo y de manera clara					
3	Tengo una buena comunicación con directivos de la escuela					
4	Los profesores se cuidan, apoyan y tienen buenas relaciones personales entre sí					

**b.- Liderazgo**

5	Considero que mi establecimiento los directivos guían bien el proceso y son claros al asignar responsabilidades					
6	Se entregan con claridad la misión, visión y sellos de escuela.					
7	El director cumple los compromisos que adquiere conmigo					
8	El equipo directivo no muestra favoritismo por ningún equipo o persona					

**c.- Estructura**

9	Considero que existe un buen ambiente de trabajo.					
10	Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad.					
11	En la escuela a veces no se sabe bien quién tiene que decidir las cosas					
12	La escuela es un lugar tranquilo y relajado para trabajar					

**d.- Estímulo y recompensa**

13	Las personas que se destacan o realizan bien su trabajo obtienen un mayor reconocimiento.					
14	Cuando realizo trabajos complejos recibo el apoyo de mis jefes directos					
15	Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la escuela					
16	Las personas que se equivocan o cometen errores reciben un castigo					
17	Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo					
18	Me siento respaldado/a por el equipo directivo					

**e.- Participación**

19	Las personas que trabajan en la escuela muestran interés por la labor que realizan					
20	Considero que todos en el establecimiento velamos por la entrega de una buena educación.					
21	Mi desempeño profesional impacta en la dinámica de mi comunidad educativa.					
22	En la escuela se valora la labor de todos los que trabajamos en ella					

**f.- Planificación**

23	Tengo acceso a todos los recursos materiales y tecnológicos para mi trabajo					
24	Mi trabajo está libre de interrupciones administrativas innecesaria					
25	Los objetivos y meta a alcanzar son claros					
26	Mis funciones están claras y establecidas					

**ENCUESTA TIPO B**

Números de Indicadores y su porcentaje respecto al total

ENCUESTA APODERADOS TIPO B		
Dimensiones	Indicadores	%
Comunicación	5	29%
Liderazgo	3	18%
Estructura	3	18%
Estímulo y Recompensa	3	18%
Participación	3	18%
TOTAL	17	100%

**ENCUESTA APODERADOS TIPO B**

Muestra B: 126 apoderados (se trabaja con 88 encuestas&gt;)

N	ITEM	5	4	3	2	1
---	------	---	---	---	---	---

**a.- Comunicación**

1	Tengo una buena comunicación con los profesores					
2	Tengo una buena comunicación con el equipo directivo de la escuela					
3	Los profesores se cuidan, apoyan y tienen buenas relaciones personales entre sí					
4	Los canales de comunicación entre escuela y hogar son buenas					
5	Recibo información de los cambios que se emprenden en la escuela					

**b.- Liderazgo**

6	Siento que los asistentes de la educación muestran un compromiso con la escuela					
7	El director cumple con los compromiso que adquiere conmigo					
8	Existe un sentido de trabajo en equipo entre los profesores de la escuela					

**c.- Estructura**

9	Aquí se me ha explicado el funcionamiento del establecimiento educacional; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno					
10	En este establecimiento educacional los trabajos están bien asignados y organizados					
11	La convivencia al interior de la escuela influye en el proceso de enseñanza aprendizaje					

**d.- Estímulo y recompensa**

12	Siento el apoyo de los/as profesores/as de la escuela					
13	Cuando ingreso en la Institución me siento bienvenido					
14	Mis acciones e iniciativas son valoradas por la escuela					

**e.- Participación**

15	Los profesores reflejan un compromiso con los estudiantes en su quehacer educativo					
16	Mi opinión y sugerencia son tomadas en cuenta					
17	Siento que he participado en el logro de las metas de mi escuela					

### ENCUESTAS TIPO C

Números de Indicadores y su porcentaje respecto al total

ENCUESTAS ALUMNOS TIPO C		
Dimensiones	Indicadores	%
Comunicación	3	20%
Liderazgo	3	20%
Estructura	3	20%
Estímulo y Recompensa	3	20%
Participación	3	20%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

### ENCUESTAS ALUMNOS DE 7° Y 8° AÑO BÁSICOS TIPO C

Muestra C: 257 Estudiantes (se trabaja con 235 encuestas)

N	ITEM	5	4	3	2	1
---	------	---	---	---	---	---

#### a.- Comunicación

1	Tengo buena comunicación con los directivos de la escuela					
2	Los profesores se cuidan, apoyan y tienen buenas relaciones personales entre sí					
3	Recibo información de los cambios que hay en la escuela					

#### b.- Liderazgo

4	Siento que los asistentes de la educación muestran un compromiso con la escuela.					
5	Los directivos cumplen con los compromisos que adquiere conmigo					
6	Existe un sentido de trabajo en equipo entre los profesores de la escuela					

**c.- Estructura**

7	El entorno físico del que dispongo en la escuela es óptimo para realizar mis tareas					
8	Aquí se me ha explicado el funcionamiento del establecimiento educacional; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno					
9	La convivencia al interior de la escuela influye en el proceso de enseñanza aprendizaje					

**d.- Estímulo y recompensa**

10	Siento el apoyo de los/as profesores/as de la escuela.					
11	Cuando ingreso en la Institución me siento bienvenido.					
12	Mis acciones e iniciativas son valoradas por la escuela					

**e.- Participación**

13	Los profesores reflejan un compromiso con los estudiantes en su quehacer educativo					
14	Mi opinión y sugerencia son tomadas en cuenta					
15	Siento que he participado en el logro de las metas de mi escuela					

**ENCUESTA TIPO D**

Números de Indicadores y su porcentaje respecto al total

ENCUESTA DIRECTIVOS TIPO D		
Dimensiones	Indicadores	%
Comunicación	4	20%
Estructura	4	20%
Estímulo y Recompensa	4	20%
Participación	4	20%
Planificación	4	20%
TOTAL	20	100%

**ENCUESTA DIRECTIVOS (EQUIPO DIRECTIVO) TIPO D**

Muestra D: 23 directivos

N	ITEM	5	4	3	2	1
---	------	---	---	---	---	---

**a.- Comunicación**

1	Los profesores tienen una buena comunicación con el equipo directivo					
2	Los profesores trabajan en equipo					
3	Los profesores se cuidan, apoyan y tienen buenas relaciones personales entre sí					
4	Recibo información de los cambios pedagógicos y disciplinarios que el equipo de apoyo emprende en la escuela					

**b.- Estructura**

5	Considero que existe un buen ambiente de trabajo					
6	Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad					
7	En la escuela a veces las personas confunden sus roles y funciones					
8	La escuela es un lugar tranquilo y relajado para trabajar					

**c.- Estímulo y recompensa**

9	Las personas que se destacan o realizan bien su trabajo obtienen un mayor reconocimiento					
10	Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la escuela					
11	Las personas que se equivocan o cometen errores reciben un castigo					
12	Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo					

**e.- Participación**

13	Las personas que trabajan en la escuela muestran interés por la labor que realizan					
14	Considero que todos en el establecimiento velamos por la entrega de una buena educación					
15	La responsabilidad de administración es exclusiva e influye en toda decisión que en la escuela se tome					
16	En la escuela se valora la labor de todos los que trabajamos en ella					

**f.- Planificación**

17	Tengo acceso a todos los recursos materiales y tecnológicos para mi trabajo					
18	Los episodios diarios y situaciones emergentes ocupan todo el tiempo de trabajo en la escuela					
19	Los objetivos y meta a alcanzar son claros					
20	Mis funciones están claras y establecidas					