

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Administración y Auditoría



“Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de Ingeniero Comercial”

“ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA PLANTA DOCENTE DE UN ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL PARTICULAR SUBVENCIONADO”

ALUMNO : VANIA ESTEFANÍA MORA RUIZ

PROFESOR GUIA : ADOLFO ALBORNOZ ACOSTA

CONCEPCIÓN, 2014

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios por guiarme hacia el logro de mis objetivos y estar presente en mi vida.

Agradezco a mis padres, por haberme brindado la oportunidad de estudiar una carrera profesional, por su esfuerzo, dedicación y confianza.

Papá, gracias por tu apoyo, la orientación que me has dado, por iluminar mi camino y darme la pauta para poder realizarme en mis estudios y en mi vida. Agradezco los consejos sabios que en el momento exacto has sabido darme para no dejarme caer y enfrentar los momentos difíciles, por ayudarme a tomar las decisiones que me ayuden a balancear mi vida y sobre todo gracias por el amor tan grande que me das.

A mi madre, quien es la persona que siempre me ha levantado los ánimos tanto en los momentos difíciles de mi vida estudiantil como personal. Gracias por tu paciencia y esas palabras sabias que siempre tienes para mí, gracias por ser mi amiga y ayudarme a cumplir mis sueños.

A mis queridos hermanos, por su apoyo incondicional quienes también cumplen con el rol de estudiantes y luchan por lograr sus metas, gracias por cariño que día a día me entregan.

Agradezco a mi profesor guía Don Adolfo por su apoyo en la realización de mi tesis, al Sr. Christian por darme la oportunidad de trabajar con él y a Marcelo por su apoyo incondicional.

RESUMEN

El proyecto de título en el cual se enmarca la presente investigación surge en gran medida tras los requerimientos tanto de investigación como análisis que presenta el rector de un establecimiento educacional de la Región del Biobío, el cual a efectos del seminario de título se mantendrá en secreto en virtud de que los datos entregados es información confidencial para la institución ya que develan ítems como remuneraciones entre otros.

Para dicho procesos se cuenta con la aprobación del Rector de la Institución el cual demanda la necesidad de analizar el clima organizacional, del establecimiento anteriormente nombrado, debido a la nula referencia que cuentan sobre los procesos vivenciados por su planta docente, puesto que la institución no cuenta con un soporte concreto sobre el clima interno con el que cuentan sus docentes.

El presente estudio sitúa como su objetivo principal evaluar el clima organizacional que existe dentro del colegio, a fin de realizar una propuesta de mejora que permita aumentar los niveles de satisfacción laboral de la planta docente que presta servicios en el establecimiento, en gran medida como barómetro ante posibles fugas de la planta profesional a otras instituciones de educación.

A fin de realizar de manera más acabada la investigación es que se escoge como método de investigación cuantitativa la evaluación se hace a través de un instrumento de recolección de datos (cuestionario) aplicado a los docentes del establecimiento, el cual ha sido contestado de forma anónima con preguntas según la metodología tipo Likert, las cuales consisten en una serie de ítems o afirmaciones sobre un objetivo determinado, sobre las que el encuestado ha de señalar su grado de acuerdo o desacuerdo (Colás y Buendía, 1998, p.216).

Para dar una forma más estructurada al instrumento de recolección de datos es que las dimensiones incluidas en el cuestionario se obtuvieron del instrumento de Redlich y Trautman (1996). Éste corresponde a una adaptación de los cuestionarios de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968); Newman (1977) y Astudillo, (1985).

La investigación realizada corresponde a un diseño de investigación no experimental de características cuantitativas, ya que se realizó sin manipular de manera intencional las variables independientes. Además, se realizó la investigación a partir de un diseño transeccional, a partir del cual se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

Con el propósito de obtener una matriz de datos con un nivel de análisis más detallado es que la información se procesó a través del programa estadístico SPSS, con el fin de obtener datos certeros y concretos, situando al cuestionario con un nivel de confiabilidad del 95%.

Cabe destacar que el análisis es de tipo cuantitativo esto en propósito de que los resultados reflejen los niveles tanto de satisfacción como de enfermedad del clima estudiado, entregando antecedentes fidedignos a la rectoría del establecimiento, para una futura toma de decisiones sentando como cabeza la retroalimentación de los datos entregados.

Los datos arrojados más relevantes en esta investigación de tipo cuantitativa son la estabilidad laboral y la oportunidad de desarrollo, ya que son las que presentan una mediana total de 3, criterio establecido dentro de la tabla de clasificación de Redlich y Trautmann, resultados que son sinónimo de un establecimiento que presenta un clima regular.

Se propone así realizar una intervención a través de la metodología investigación – acción metodología más participativa, la que se configura como la opción más interesante al entregarnos las herramientas en un proceso de feed back del cual los docentes son los actores encargados de proponer los cambios en los ítems que presentan mayor deficiencias, es importante señalar que concordamos que este tipo de metodología es la más apropiados ya que se sienta en las bases que los involucrados son los agentes de cambio dentro del sistema en cuestión, y no imponiendo modelos previamente establecidos que dictan de ser los más indicados al no tener en cuenta el clima organizacional, ni la cultura de c/u de las instituciones donde se pretende aplicar.

Palabras Claves: Clima Organizacional, Establecimientos educacionales, Unidades educativas, Satisfacción Laboral.

INDICE

RESUMEN	2
CAPITULO 1: INTRODUCCION	7
1.1 Origen del tema	8
1.2 Justificación	8
CAPITULO 2 MARCO TEORICO.....	10
2.1 Conceptos.....	10
2.1.1 Estructura organizacional	10
2.1.2 Surgimiento del concepto Clima organizacional.....	11
2.1.3 Clima organizacional.....	12
2.1.4 Características del clima organizacional	14
2.1.5 Factores que Determinan el Clima Organizacional.....	16
2.1.6 Variables Consideradas en el Concepto de Clima Organizacional	17
2.1.7 Funciones del Clima Organizacional	18
2.1.8 Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert	20
CAPITULO 3 LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR	22
3.1 Origen del colegio como organización.	22
3.2 Establecimientos educacionales.....	23
3.3 La función de los establecimientos educaciones y los elementos que la componen	24
3.4 El clima educativo.....	26
3.5 El clima externo y el clima interno	28
3.6 Factores Positivos en el Establecimiento educacional.....	30
3.7 Aspectos a considerar en el ámbito de la educación.....	39
CAPITULO 4: DESCRIPCION DEL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL EN ESTUDIO	42
4.1 Descripción General.....	42
4.1.1 Historia	42
4.1.2. Proyecto Educativo.....	43
4.1.3 Infraestructura	44

4.2 Valores Educativos	44
4.2.1 Visión	44
4.2.2 Misión.....	44
4.2.3 Valores.....	45
CAPITULO 5: METODOLOGÍA.....	46
5.1 Planteamiento del problema.....	46
5.2 Hipótesis de trabajo.....	46
5.3 Variables de estudio	47
5.4 Tipo de estudio.....	49
5.5 Tipo de metodología	49
5.6 Población de estudio	50
5.6.1 Criterios de inclusión.....	51
5.6.2 Criterios de exclusión.....	51
5.7 Fuentes y técnicas de recolección de la información.....	51
5.7.1 Confiabilidad del cuestionario.....	52
5.7.2 Características del instrumento	54
5.7.3 Procesamiento de la información	55
CAPITULO 6 PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	58
6.1 Análisis estadístico.....	58
6.2 Análisis de Variables Sociodemográficas.....	59
6.2.1 Distribución por Género del total de personas encuestadas	59
6.2.2 Distribución de Edad en el total de personas encuestadas	60
6.2.3 Distribución del Nivel de Enseñanza impartido por el total de encuestados	62
6.2.4 Distribución de la Antigüedad Laboral del el total de encuestados	65
6.3 Medianas Totales por Dimensión	67
6.4 Gráfico de resultados de las dimensiones Evaluadas.....	70
6.5 Percepción General del Clima Organizacional por Dimensión según Sexo	71
6.6 Percepción General del Clima Organizacional por Dimensión según Nivel de Enseñanza.....	72

6.7 Percepción General del Clima Organizacional por Dimensión según Edad.....	74
6.8 Percepción General del Clima Organizacional por Dimensión según Antigüedad Laboral	75
CAPITULO 7 ONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	77
7.1 Conclusiones	77
7.2 Sugerencias	79
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXO A: Cuestionario para medición del clima laboral de un establecimiento educacional.	84
ANEXO B: Base de datos para los análisis del clima organizacional.....	89

CAPITLO 1: INTRODUCCION

Actualmente en nuestro país se habla de lograr altos estándares de calidad en la educación chilena, en ítems como personal capacitado, exigencias en el puesto de trabajo como docentes, máxima productividad, autonomía, innovación, procesos vocacionales y de desarrollo profesional, educación de calidad con planes integrales efectivos; pero uno de los factores importantes dentro de toda organización, en este caso dentro de establecimientos educacionales es el clima organizacional, aspecto fundamental que influye directamente en el proceso de enseñanza aprendizaje. Es necesario su diagnóstico para todas las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente laboral, esto se considera como un factor clave porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de la estrategia organizacional planificada, permite a los directivos obtener una radiografía del presente de la organización, es además, un importante elemento diagnóstico de la realidad del entorno, ya que permite develar las necesidades reales de la organización en relación con lo deseado, es necesario además para comprender todo aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Mediante este estudio se pretende lograr determinar la forma en que los docentes en este caso, perciben su trabajo, rendimiento, productividad, satisfacción, etc., para de esta forma tomar acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la organización.

En función del objetivo de la investigación sobre clima organizacional de un establecimiento educacional, se decidió realizar el análisis a través de un cuestionario aplicado a los docentes del Colegio Particular Subvencionado en cuestión.

1.1 Origen del tema.

El tema surge con el propósito de analizar el clima laboral de un establecimiento educacional, el cual tras diversas reuniones con el rector, se presenta la necesidad de evaluar el presente clima organizacional, puesto que la institución no ha realizado anteriormente ninguna evaluación con respecto a este tema, y se pretende contar con los resultados para tener noción de la realidad en la que se trabaja.

1.2 Justificación

El proyecto de Título propuesto busca poder evaluar y describir el clima organizacional de la planta docente al interior del colegio, con el objetivo de determinar los principales factores que inciden al interior de esta institución.

El estudio nace con el propósito de realizar un diagnóstico organizacional del establecimiento con la finalidad de conocer el clima laboral y poder aportar información fundamental sobre el real ambiente de esta organización, saber cómo ésta favorece o desfavorece a la percepción de los integrantes, a fin de entregar una propuesta de mejora del ambiente laboral basándose en los indicadores entregados en la evaluación de este.

Dentro del capital humano, las organizaciones sitúan en un lugar de suma importancia al clima y las relaciones laborales, es por esto que en organizaciones del tipo educacional es bastante favorable generar un estudio respecto del tema, dado que factores como el stress laboral, la carga horaria, las remuneraciones, relaciones profesorado-apoderados etc., son situaciones desfavorables dentro del ambiente laboral, condiciones concernientes para realizar un estudio acabo respecto del tema.

Sabemos que hoy en día las organizaciones necesitan propiciar un clima organizacional favorable, para todos los que componen su estructura organizativa.

Si bien existen variados estudios sobre este tema, al momento de investigar sobre el mercado educacional las referencias bibliográficas específicas son escasas, siendo un nicho importante que explotar teniendo en cuenta las contingencias de hoy en día en nuestro país

que hacen referencia a una educación de calidad no tomando en cuenta ítems claves como el ambiente laboral de los profesionales que imparten conocimientos que están sometidos a distintas variables internas y externas, estableciendo como premisa qué mejoras en el clima laboral van de la mano con el aumento de la productividad; en el caso de establecimientos educacionales esta premisa básica viene de la mano de una mejora en los resultados de las evaluaciones docentes, como también de los conocimientos entregados a los alumnos .

Es por ello que existe la necesidad de realizar un estudio específicamente en un colegio de la comuna de San Pedro de la Paz, como micro análisis de la situación país en que nos vemos enfrentados, entregando un estudio empírico de la real situación de un colegio de la provincia de Concepción que en la actualidad no cuenta con dicha evaluación ni estudios asociados a esta materia, existiendo solo opiniones personales sobre el tema y siendo un reflejo del contexto nacional de la actualidad.

En relación a lo último el proyecto de investigación entregara un ítem antes no tomado en cuenta por los distintos actores que están directamente relacionados con la educación chilena.

CAPITULO 2 MARCO TEORICO

2.1 Conceptos

2.1.1 Estructura organizacional

Las organizaciones poseen estructuras que influyen en el comportamiento y actitudes de quienes la conforman, esta estructura es necesaria para el ordenamiento y funcionamiento formal de la organización, esta estructura, consiste en las distintas formas que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos dentro de una organización para lograr los objetivos propuestos.

Los elementos que componen la estructura organizacional son:

- Especialización laboral
- Departamentalización
- Cadena de mandos
- Tramo de control
- Centralización / Descentralización
- Formalización.

Especialización del trabajo: Grado en el que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados.

Departamentalización: Base de acuerdo con la cual se agrupan los puestos.

Cadena de mando: Línea de autoridad continua que se extiende desde la parte superior de la organización hasta el nivel más bajo y que define quien reparta a quien.

Tramo de control: Numero de subordinados que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente.

Centralización y descentralización: Centralización, grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización. Descentralización, la toma de decisiones se delega a empleados de nivel más bajo.

Formalización: Grado en que los puestos dentro de una organización se hallan estandarizados.

Estos elementos son los que logran dar vida a la estructura de cualquier organización, permitiendo determinar cómo se ejecutan y desarrollan las tareas, la dirección entre las personas de cada organización, cuáles son sus objetivos, metas a seguir y conductas entre los pares.

2.1.2 Surgimiento del concepto Clima organizacional

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente, y es tal vez por eso que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodología que permitan elaborar una clara definición y distinción. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción.

2.1.3 Clima organizacional

El concepto clima deriva de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada una serie de rasgos atmosféricos y que denominamos clima de un lugar o región. El clima organizacional es considerado un fenómeno que describe la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de la organización. Es así como pueden existir múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida de la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros, según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo.

Al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización. Si el individuo se siente motivado para realizar tareas, ya sea por estar a gusto en su trabajo, o estar bien remunerado (lo cual no es factor vital para estar realizado laboralmente), puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal.

Es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar el elemento más valioso para la empresa. Esto ha llevado como consecuencia que las organizaciones han empezado a concebir una nueva forma de pensar y actuar frente a los individuos que componen las organizaciones, reflexionando una nueva concepción del hombre considerándolo más que una herramienta humana que aporta trabajo y producción, a una persona que necesariamente debe ser considerado como un ente bio-psico-social, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa.

Para que exista un buen clima debe crearse un ambiente donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas, favoreciendo los aspectos físicos, psicológicos y sociales aptos para todos. Dentro de factores físicos está un lugar de trabajo confortable, zonas de descanso y esparcimiento, casinos y baños adecuados, etc. Los factores psicológicos se manifiestan con las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, la forma como el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve. Los factores sociales tienen relación con los espacios de interacción social que se presentan, ceremonias de reconocimiento o agradecimientos, etc.

Todos estos factores afectan el desarrollo del individuo dentro de la organización, por lo que conforman el clima de ésta, y de acuerdo a como se manejan dichos aspectos, será un buen o mal clima.

Al existir un ambiente agradable y confortable para las persona, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, buscando formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que pueden desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización. Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal.

El clima organizacional en una institución (cualquiera sea el área de desarrollo de ésta) puede significar una herramienta de intervención poderosa para mejorar todos los elementos de la estructura de la organización. Desde aquí podemos citar algunas definiciones de clima organizacional:

“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (Litwin y Stringer, 1968)

“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (Sandoval, 2004)

“Un conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los individuos que trabajan en ese lugar y que sirve como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (Hodgetts & Altman, 1985)

“Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en qué éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodríguez, 2001).

La percepción del clima organizacional depende en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa, con sus pares y sus superiores, de ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima organizacional.

2.1.4 Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional, este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

La teoría de Litwin y Stinger, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

1. **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
4. **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
7. **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

Según Rodríguez, (2001) el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el comportamiento e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

2.1.5 Factores que Determinan el Clima Organizacional

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima se originan en una gran variedad de factores:

- Liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión autoritaria, participativa, etc.).
- Sistema formal y estructura de la institución (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, integración con los demás miembros etc).

Estos factores dan lugar a un determinado clima organizacional, en función de las percepciones de los miembros de la institución que a su vez induce a determinados comportamientos en los individuos.

2.1.6 Variables Consideradas en el Concepto de Clima Organizacional

- Variables del ambiente físico, tales como: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- Variables estructurales, tales como: tamaño de la organización, estructural formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

Como se puede ver, el concepto habitual del clima dice referencia con variables situacionales, pero medidas por las percepciones de los miembros de la organización dada nuestra definición de la organización como sistema de decisiones, los miembros de la organización no constituyen los elementos del sistema organizacional, sino parte de su ambiente: su ambiente interno, el clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

2.1.7 Funciones del Clima Organizacional

Objetivo	Descripción
VINCULACION	Lograr que los grupos que actúan mecánicamente, se comprometan de manera informal con las demás funciones laborales.
DESOBSTACULIZACION	Cambiar la monotonía y rutina laboral, con actividades productivas y de mayor utilidad.
ESPIRITU	Es demostrarle a la empresa que se trabaja con ánimo, dedicación y compromiso, sin tener en cuenta la obligación de los deberes.
INTIMIDAD	Lograr que los empleados gocen de libertad para expresarse libremente y motivar a los que no se creen capaces.
ALEJAMIENTO	Se enfoca en la relación personal con los directivos, manteniendo distancia y prudencia sin afectar la confianza brindada por ellos.
ENFASIS EN LA PRODUCCION	Se enfatiza en la clase de supervisión que ejerce la parte administrativa hacia los objetivos productivos esperados por la empresa.
EMPUJE	Es el comportamiento del sector administrativo por lograr una mayor motivación por el logro de las metas trazadas para los empleados.
CONSIDERACION	Se enfatiza en la humanidad, nobleza y humildad con que deben ser tratados los miembros de la organización, de parte de sus directivos y jefes.
ESTRUCTURA	Las opiniones y la aceptación de los trabajadores por las normas y reglas que supervisan sus deberes y funciones laborales.
RESPONSABILIDAD	Es el compromiso que se tiene en el momento de entregar o dar resultados, tomando nuestras propias decisiones en el proceso de desarrollo de la función.

RECOMPENSA	Es el premio o estímulo que brinda la empresa a empleados destacados en sus funciones laborales.
RIESGO	Es la aventura en la toma de decisiones que puedan brindar o no, oportunidades rentables para la empresa.
CORDIALIDAD	Es la amabilidad y caballerosidad con deben ser regidas las relaciones laborales y sociales dentro de la organización.
APOYO	Es el soporte laboral brindado por los compañeros de trabajo sin importar el rango que desempeñen en la organización.
NORMAS	Es el comportamiento a nivel grupal sobre la realización del buen desarrollo y desempeño de los miembros de la empresa.
CONFLICTOS:	Son los métodos de discusión que manejan la organización en cuanto a la solución de problemas y percances laborales y personales.
IDENTIDAD	Es el sentimiento de pertenencia que se siente por el apoyo a nuestra organización.
CONFLICTO E INCONSECUENCIA	Es cuando se encuentran normas o reglas incoherentes con el clima organizacional de la empresa.
FORMALIZACION	Es la especificación de las normas y funciones de cada empleado que pertenezca a la organización.
ADECUACION DE LA PLANEACION	El nivel de adaptación de los planes y estrategias a realizar para el logro de los objetivos trazados por la organización.
SELECCION BASADA EN CALIDAD Y DESEMPEÑO	Es la selección de personal a través de la meritocracia, es decir, por los logros y desempeños del empleado en la organización.
TOLERANCIA A LOS ERRORES	Es la manera en la cual se juzga y se reacciona ante un error de cualquier miembro de la organización, basada en respeto y solidaridad.

2.1.8 Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert

La teoría de Rensis Likert (1961,1967 y 1974, c.p. Brunet, 1987), quien, con base en las investigaciones sobre procesos administrativos presentó una de las teorías más completas por su nivel de explicación y extrapolación. Establece que el comportamiento de las personas subordinadas, está directamente relacionado al comportamiento administrativo y a las condiciones organizacionales que ellos mismos perciben. Es útil en el sentido que permite conocer los estilos de dirección que prevalecen dentro de la organización y que es conveniente conocer, previo diagnóstico de la dinámica interna. (Brunet, 1999).

Rensis Likert (1965), establece tres variables que definen las características propias de una organización, estas son:

- a) Variables Causales: Este tipo de variables están orientadas a indicar la percepción en el que una organización cambia y obtiene resultados, entre estas están las decisiones, competencia y actitudes.
- b) Variables Intermedias: Este tipo de variables son destinadas a medir el estado interno de las instituciones, entre estas están la motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- c) Variables Finales: Estas variables se producen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias que están orientadas a establecer los resultados finales obtenidos por la organización, entre estas están la productividad, ganancia y pérdida.

Como consecuencia de la interacción de estas variables surgen cuatro tipos de sistemas organizacionales según Valenzuela (1990), estos son:

- a) **Clima de tipo Autoritario:** Este clima se caracteriza por la duda, desconfianza, temor, la dirección no posee confianza en sus empleados, las decisiones son tomadas

por funciones directivas y desde allí se comunican en forma de conducta regular. Los procesos de control se encuentran centralizados y formalizados.

- b) **Clima de tipo Paternalista:** En este tipo de clima las decisiones se toman en los escalones superiores; existiendo un mayor grado de descentralización, existe confianza entre las funciones directivas y sus empleados, utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación para ellos. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.

- c) **Clima de tipo Consultivo:** En este tipo de clima, la toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización, como en los escalones medios e inferiores; permitiéndoles a los empleados tomar decisiones específicas, buscando satisfacer necesidades de estima con interacción entre ambas partes. En este clima hay un alto nivel de responsabilidad y de confianza.

- d) **Clima de tipo Participativo:** En este tipo de clima, el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, existe confianza por parte de la Dirección. Existe una integración en la toma de decisiones de todos los niveles, la comunicación se da en todos los ámbitos, generando una participación grupal. En este clima se da un alto nivel de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos (Rivera, 2000).

El aporte de esta Teoría permite identificar los diferentes perfiles organizacionales a partir de los sistemas que define Likert, el tipo de clima predominante, los estilos de dirección y cómo este último indicador, influye en las relaciones en cada una de las unidades educativas.

CAPITULO 3 LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

3.1 Origen del colegio como organización.

El estudio que se realiza en establecimientos educacionales, al igual que el de todas las organizaciones se realiza con la finalidad de conocer las características, los procesos, los fines y algunos otros atributos adicionales. No fue sino hasta mediados del siglo XX que, con base en las teorías de la organización comenzaron los estudios de la organización escolar a causa, en primer lugar, por el distanciamiento de los colegios a la creciente complejidad adquirida en el ámbito de los negocios, la administración pública y la militar; y segundo por la exclusión de los investigadores escolares de las discusiones sobre las proposiciones teóricas, y de las ideas y métodos de investigación desarrollados por la ciencia de la conducta (Owens, 1976).

A inicios de los años cincuenta, gracias al impulso de las empresas privadas en Estados Unidos, se crearon programas cooperativos para promover la capacitación de los administradores educativos, así como la investigación educativa interdisciplinaria con la finalidad de desarrollar nuevos conocimientos sobre educación y administración.

Los conocimientos desarrollados en este ámbito han dado lugar a definir a la organización escolar de distintas maneras, y al desarrollo de distintas corrientes que comprenden las diferentes concepciones teóricas de la organización. Es por ello que en las políticas educativas de los noventa y tanto de los países europeos como en los de la región latinoamericana, se subraya la importancia de los niveles de incidencia que tienen los establecimientos educacionales en el sistema organizacional, sosteniendo la idea central de la efectividad escolar en el sentido de que "los establecimientos educacionales importan, que sí afectan de manera importante, el desarrollo de los niños" (Reynolds y Creemers, 1990 c.p. Sammons, Hillman y Mortimore, 1998, p.18) y se enfocan en la importancia de estudiar los factores organizacionales que afectan el aprendizaje de los estudiantes, entre los que destacan la gestión escolar a nivel de la escuela y la práctica pedagógica en el aula.

El ambiente de aprendizaje en la escuela, las relaciones que se establecen entre docentes y alumnos, docente-director, escuela-comunidad; los valores de respeto y cordialidad de los profesores, que favorecen la conformación de colectividades, la presencia de un liderazgo que comparte la toma de decisiones con sus profesores, son algunos de los rasgos propuestos para estudiar el clima organizacional, y constituyen factores que caracterizan a un establecimiento educacional.

3.2 Establecimientos educacionales.

Los colegios, como toda organización, puede ser entendida desde múltiples perspectivas, o desde distintos enfoques o planos, por lo que distintos investigadores del ramo educativo han definido a los colegios como: organización compleja, sistema social, burocracia, comunidad, estructura débilmente articulada o como organización flexible.

Los establecimientos educacionales se consideran organizaciones complejas porque presentan un conjunto de roles que comprenden su estructura formal, desempeñados por docentes, directivos, alumnos, y personal administrativo, los cuales permanecen invariables aunque haya cambio de personal, y porque presentan una estructura informal que se desarrolla a partir de los roles informales originados por la interacción entre las personas que tienen los roles formales.

La escuela como sistema social se basa en la teoría de sistemas traída al ámbito organizacional por Katz y Kann, y puede describirse como un sistema abierto que toma recursos del medio, los procesa y los devuelve al medio.

Las escuelas además poseen los elementos constituyentes de una organización:

- Está formada por individuos: alumnos, profesores, administrativos, etc. Se habla de comunidad educativa.
- Orientada hacia fines y objetivos: desde los comunes instructivos a otros de tipo religioso o ideológico.

- Posee funciones diferentes que le asigna la sociedad en la que está enmarcada o el grupo social que la creó.
- Coordinación racional intencionada, que ha llegado a un alto grado de complejidad y jerarquización.
- Continuidad en el tiempo: desde los primeros documentos escritos hay referencias de la escuela y son producto de ella. Es quizá la escuela la organización formal más primitiva.

Pero además, las escuelas tienen otras características específicas que las hacen diferenciarse de los demás tipo de organizaciones. Muchas de esas características vienen dadas por los aspectos normativos, por la edad de sus usuarios, por el contexto en el que se desenvuelven y por los fines que persiguen.

3.3 La función de los establecimientos educaciones y los elementos que la componen

Los establecimientos educacionales, son realidades estables, con una determinada estructura, con unos planteamientos que se ocupan en definir y delimitar metas, roles, proyectos, medios y recursos, y cuyo objetivo debe ser centrarse en propicia una cultura común, un sentido de pertenencia y fomentar el desarrollo individual y los niveles de satisfacción personal.

La función de estos establecimientos, señala Carlos Ornelas (1995), es la de contribuir a la reproducción de la sociedad por medio de sus actividades teóricas y prácticas, que se dan a través de la transmisión de conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para ser miembros activos de una sociedad y poder desempeñar un trabajo productivo.

Pero la función de los establecimientos educacionales debe ir más allá de la orientación académica y del desarrollo de habilidades y destrezas, porque la escuela debe proporcionar una fuerte atención al desarrollo social y personal de los estudiantes tal como lo señalan Bryk, Lee, Holland (1993), que contribuya a convertirlos en ciudadanos capaces de desenvolverse en un mundo cambiante.

Para cumplir su función, los establecimientos educacionales se componen de elementos tales como:

- a) Elementos materiales, que fijan el lugar, las condiciones de espacio y los medios más idóneos para que la actividad académica se desarrolle en las mejores condiciones, auxiliada por los instrumentos más favorecedores y apropiados para cada situación.
- b) Elementos personales, que son el capital humano de las instituciones escolares, los que confieren sentido a las actuaciones organizativas, los protagonistas de la actividad diaria.
- c) Elementos formales y funcionales que son los factores que marcan las pautas y regulan las actuaciones de manera coordinada, proporcionando el marco idóneo del trabajo, la relación y la convivencia.
- d) Elementos auxiliares y complementarios que contribuyen a un mejor desarrollo que los anteriores complementan a las instituciones educativas, desde instancias externas.

Cuadro: Elementos de integran la organización escolar

CONTENIDO CIENTIFICO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR			
Elementos materiales	Elementos personales	Elementos formales y funcionales	Elementos auxiliares y complementarios
1. Espacio 2. Recursos	1. Profesorado 2. Familias 3. Alumnado 4. Personal de Administración y servicios	1. Sistema escolar 2. Planificación 3. Equipos de trabajo 4. Órganos de gobierno y participación 5. Clima disciplinario 6. Horarios 7. Evaluación 8. Relaciones humanas	1. Actividades extraescolares 2. Servicios complementarios de apoyo a la escolarización 3. Relaciones centro-comunidad 4. Servicio de apoyo externo

Fuente: García (1997, P. 27).

3.4 El clima educativo

Toda escuela es un sistema social, en que a partir de ciertas metas definidas y compartidas, de un conjunto de normas, un grupo de personas (profesores, dirección, alumnos, padres de familia, etc.) interactúan entre sí y con conjuntos significativos y valiosos del ámbito de la

cultura, para lograr experiencias que contribuyen a su desarrollo como personas, dicho de otra forma, Unidad Educativa (U.E.) no sólo tiene una organización, sino que es una organización. Una escuela es un sistema dinámico: es decir, su funcionamiento da pie a múltiples interacciones entre las personas y las variables de la organización, las que a su vez son interpretadas y valoradas desde la perspectiva de cada individuo. Esto es, cada vez que un profesor recibe la orden del director, o bien exige una tarea a un alumno, cada vez que se relaciona en el marco de la organización, percibe, siente, califica la relación, en relación con sus motivaciones y con su adhesión al marco general de la organización, otorgándole una connotación valórica. Todo el conjunto de estas percepciones, expresada de cualquier forma, es lo que constituye el Clima organizacional. Este es entonces, una realidad ambiental, percibida y sentida, una resultante de todas las interacciones, es por lo tanto una variable mediadora.

Presentada de esta forma, en la escuela los procesos están mediatizados por el clima. Un colegio podrá tener como ya se ha manifestado un muy buen personal, y un alumnado muy bien dispuesto, pero sí su clima organizacional es bajo o deficiente, los resultados serán pobres. De alguna forma, la interacción de los profesores y alumnos se verá condicionada por el clima organizacional. En otras palabras: las tensiones, problemas de comunicación, falta de ánimo llegan hasta las personas e influyen en ellas.

Esta calidad ha sido ratificada por los investigadores. Schumck (1974 citado por Valenzuela A.) dice: "Nosotros pensamos que la eficiencia de un colegio, planteada así, en términos humanos, estará ampliamente determinada por la calidad de las relaciones interpersonales que tienen lugar al interior de sus grupos de aprendizaje, de igual modo la calidad de los procesos grupales que mediatizan la corriente de entrada de recursos humanos y la calidad de éstos, es lo que determinará la potencialidad del colegio para humanizarlo".

Esta perspectiva representa un paso de enfoque reducible, en el que la mediación pedagógica se da fundamentalmente en partes o elementos a un enfoque sistemático, en que se da mayor importancia al conjunto o clima. La base de este cambio se encontraría en el hecho de que la

interacción educativa es siempre un proceso de comunicación donde prima el significado y el conjunto de experiencias, referida en cada persona a su yo.

De algún modo, cada integrante de la Unidad Educativa (U.E) es un foco de la condensación de esa atmósfera que se respira en el colegio, y que se puede expresar en la siguiente gráfica.

<u>Recursos</u>	<u>Procesos Mediadores</u>	<u>Productos</u>
Conocimientos, destrezas y valores de:	Calidad de los procesos organizacionales y grupales	Conocimientos, destrezas y valores de los estudiantes
Estudiantes		Desarrollo personal y profesional de los docentes.
Profesores		
Padres		
Características del director y directivos docentes	<u>CLIMA</u>	
Calidad del plan de estudios y del equipamiento.		

En pocas palabras se puede explicar que el Clima Organizacional está presentado como un proceso mediador, junto a la calidad de los procesos organizacionales, lo que determinará el desarrollo final de los docentes en el producto final del resultado de los aprendizajes.

3.5 El clima externo y el clima interno

Todas las instituciones están insertadas en un determinado entorno externo. Una organización no existe por sí sola, sino forma parte de un sistema mucho mayor que comprende una

infinidad de elementos, como son todas las instituciones como por ejemplo el gobierno, la familia y otras organizaciones, todas las cuales se influyen entre sí e integran un sistema complejo que se convierte en el "modo de vivir" de un grupo humano. Diferentes organizaciones particulares como una fábrica o escuela no puede sustraerse de la influencia de su entorno externo, ya que éste afecta las actividades individuales y las condiciones laborales, además de proveer la competencia por recursos y poder.

Toda organización, entendida como un sistema abierto, se ve afectada por las fuerzas externas que puede provocas en ella efectos positivos o negativos dependiendo del momento y la forma en que éstas se identifiquen y evalúen.

El clima externo lo compone la combinación de numerosos factores entre los que se puede mencionar:

- Factores demográficos (crecimiento de la población, tasas de natalidad, etc.).
- Organizaciones competidoras (Unidades Educativas de similares características).
- Nivel Educativo de la población (nivel de instrucción de los padres).
- Avances tecnológicos (recursos audiovisuales, avances científicos).
- Subsidios estatales (subvenciones, becas etc.).
- Mecanismos legales (permisos, trámites legales).
- Factores políticos u otros organismos superiores.

La realidad es que en todo sistema abierto el clima externo influye necesariamente en el clima interno, por lo tanto, lo ideal es crear un ambiente o clima interno relativamente autónomo, de manera que sea éste el que influya en el clima externo.

En decir, sin importar las características del macrosistema, son las conductas de éste las que influyan y logren cambiar las características del entorno.

El ambiente interno es una de las funciones básicas del administrador educacional, por cuanto planea, organiza, contrata personal, dirige y controla los componentes del sistema

organizacional, de tan modo que se logre de la manera más eficiente y eficaz los objetivos propuestos.

Para desarrollar esta función el administrador debe orientarse a mejorar la calidad de la administración misma y optimizar las interrelaciones con el ambiente externo, incluso hasta llegar a convertir la organización en un agente de cambio.

3.6 Factores Positivos en el Establecimiento educacional

Mortiner (1982 citado por Cuevas), apoyando estas ideas, cree que la efectividad de una escuela, los métodos y acciones son menos importantes que la actitud positiva de los profesores hacia sus estudiantes y el aprendizaje. Esto depende entonces de un liderazgo fuerte que entusiasme a los profesores, sin llegar a ser demasiado benévolo ni muy rígido.

Un buen clima escolar depende también, de las expectativas que se tenga del rendimiento de los profesores y estudiantes, la consistencia en el trato a los estudiantes y a la entrega de una retroalimentación constante a ellos.

Benjamín (1979 citado por Cuevas) presenta a las escuelas efectivas como aquellas que permiten visualizar un sentimiento de confianza, donde los estudiantes son capaces de aprender, y en que la escuela "hace la diferencia".

Una moral positiva de los participantes entonces, contribuye significativamente en la efectividad de la escuela. En una escuela con una moral positiva, tanto el director como el profesorado, entregan energía y tiempo adicional para llegar a las metas de la organización educativa (Guba 1970 citado por Cuevas 1992).

Diferentes investigaciones han surgido que no es sólo lo que muchos profesores y directores hacen como: horas en el trabajo, tiempo dedicado a las tareas, etc.; sino también su influencia, su relación con otros y las metas de la Unidad Educativa. Parece ser que los

profesores necesitan experimentar un sentido de poder, de éxito. Estos sentimientos positivos motivarán a los participantes para entregar más esfuerzo y tiempo en conseguir las metas de la U.E. y al mismo tiempo en conseguir las metas de la escuela y al mismo tiempo servirán para estimular una conducta positiva en sus estudiantes. Una escuela con un muy buen clima y una moral alta conducirán a los estudiantes a tener resultados exitosos.

Los investigadores Aspy y Roebuck (1976 citado por Cuevas 1992) creen que un clima establecido por los profesores tiene un valor significativo en la actitud hacia el aprendizaje de los estudiantes, en su habilidad para resolver problemas y en la moral en la sala de clases.

Para Brookover y otros (1978 citado por Cuevas 1992) el clima escolar tiene una relación definitiva entre la conducta del líder y la del profesor. Así los directores pueden jugar un rol importante en el establecimiento de un clima sano en el cual se deben cumplir las siguientes estrategias:

- Modelar acciones que ellos desean ver desarrolladas en el profesorado y en los estudiantes.
- Tener credibilidad como líder educacional, en la cual ejecute las siguientes acciones:
 - Visitando a menudo las salas de clases.
 - Manteniendo discusiones con los estudiantes.
 - Mostrando interés en nuevas ideas.
 - Siendo visible y accesible por los demás.
- Desarrollar formas realistas en el manejo de las prioridades (primero los estudiantes, segundo los profesores, tercero los padres y cuarto el trabajo de "papeleo").
- Orientar la relación cara a cara:
 - Entregando personalmente información.
 - Manteniendo entrevistas y discusiones académicas con los profesores.
 - Otorgando retroalimentación positiva al profesorado.

- Interactuando algún tiempo, en los recreos con su personal.
- Ser honesto y justo con su personal y dar oportunidades de participación en la toma de decisiones.
- Delegar autoridad.
- Apoyar la creatividad de los profesores.
- Servir a los demás.
- Estar consciente de las necesidades y preocupaciones de la comunidad.

De esto último se puede concluir que la conducta administrativa es importante para tener una moral alta entre el profesorado, y una de las formas de apoyar a su personal, es estas informados de su quehacer pedagógico, y apoyándolos en su rutina educacional.

Tanto el clima escolar, como la moral del profesor están directamente relacionados, además son elementos esenciales para provocar un ambiente de aprendizaje productivo, en la cual se relaciona la comunidad educativa.

Estos cambios de ambientes pueden provocar diferentes climas que serán determinados por las interrelaciones de sus miembros. Ahora un clima escolar positivo se caracterizará por una gran cohesión de profesores y estudiantes, alta moral y un ambiente donde el respeto mutuo y la confianza se hacen muy evidentes.

Al decir de A. Valenzuela (1989) "la calidad de la educación que una escuela logra, está dada en buena medida por la calidad de su clima organizacional" y lo señalado en el documento **Los Desafíos de la Educación Chilena frente al Siglo XXI**, Las escuelas efectivas son aquellas que se organizan de manera tal que poseen un claro sentido de misión, con metas precisamente establecidas, liderazgo pedagógico y un positivo "clima" o "ethos escolar" y transmite identidad, es integrador e infunde los valores del establecimiento, incidiendo en la motivación de la comunidad escolar (Brunner, J. 1994). La calidad de la educación estaría muy ligada a nuestro tema de investigación.

En un contexto nacional está el Sistema de Medición de la calidad de la Educación (S.I.M.C.E.) que, como su nombre lo dice, pretende medir la calidad de la educación y que, a pesar de sus falencias y/o errores, sus informes son muy utilizados, por las Unidades Educativas y por los apoderados, como una información referida a la efectividad del trabajo de aula, por lo que hablar de la calidad de la educación tendríamos, al menos un parámetro técnico para visualizarlo.

En las Unidades Educativas (U.E.), los directivos deben saber dirigir todo proceso de cambios, o evaluaciones, conformando equipos de trabajo comprometidos con la acción de la Reforma Educacional. "se requiere de un sistema que confiera autonomía y que reconozca responsabilidades en sus docentes" para así lograr resultados positivos en los procesos de enseñanza aprendizaje. (Informe Brunner, J. 1994).

Entre los antecedentes ya expuestos se plantea la urgente necesidad de introducir cambios en los sistemas educativos, no sólo en los aspectos estructurales sino también en los objetivos de formas de llevar la gestión administrativa y docente, considerando en sus resultados criterios tales como: trabajo en equipo, valoración de las relaciones humanas, respeto a la divergencia, búsqueda del bien común, etc.

Lo anterior dependerá, entre otros factores, el Clima organizacional del establecimiento. Sin embargo, para llevar a cabo estas acciones, "se necesita fortalecer la profesión docente dotándola de las condiciones necesarias para esto. El país no puede proponerse un ambicioso proyecto educacional sino se toma en serio la labor de los profesores como el motor del proceso educacional chileno" (Informe Brunner, J. 1994).

Hay evidencias de que cuando en una organización se pone atención en las personas y en su potencial ésta puede funcionar tan efectiva como una compañía convencional" (Carl Rogers, 1977 citado por Weinert B. 1985).

Frente a esta situación toda administración efectiva descansa en las personas que conforman la organización educacional, principalmente los docentes de aula, quienes constituyen el recurso más valioso y dinámico con que se cuenta para el logro de los objetivos organizacionales e individuales.

Las Unidades Educativas necesitan poner en marcha procesos, en este caso el proceso enseñanza aprendizaje, que les permita contar con los recursos humanos necesarios para su desarrollo, su capital máspreciado. La diferencia entre una organización exitosa, y otra que no lo es, descansa básicamente en sus recursos humanos y en las condiciones del ambiente que allí se han generado: el clima organizacional.

El desarrollo teórico del comportamiento organizacional, se pueden distinguir tres enfoques principales que tratan de explicar la conducta observada en las personas.

El primero de ellos, es que la conducta se explica como una función de la persona, explicando por qué las personas se comportan del modo como lo hacen, empleando en particular constructos psicológicos internos, tales como motivación, percepción, actitudes, expectativas y características de la personalidad de cada individuo.

En segundo término, la conducta se explica como una función del medio ambiente que está muy asociado al condicionamiento operante de Skinner (citado por Manso, J. 1991), orientado externamente y en particular enfatiza el rol que las contingencias del refuerzo juegan en mantener y modificar la conducta de los individuos.

Un tercer enfoque, que ha sido ampliamente aceptado en el campo organizacional, sostiene que la conducta es función de la persona y el medio. Este marco de referencia, frecuentemente atribuido a Kurt Lewin, (citado por Valenzuela A. 1990) reconoce que tanto la persona (constructos internos) y el medio ambiente (contingencias externas) deben considerarse al explicar la conducta.

Esto pone en evidencia que el conocimiento del Clima Organizacional entrega indicadores de la salud organizacional, por lo tanto su medición debe ser considerada en todo intento de reformas o cambios organizacionales. El estudio de éste, se ha manifestado, se justifica básicamente por su relación con los logros de los objetivos que pretende alcanzar la organización, en nuestro caso los establecimientos educacionales.

Esto último reviste especial atención en un área de estudio muy importante para las organizaciones como, es el poder medir las diferentes percepciones del Clima Organizacional

de sus miembros, estudiar las relaciones entre variables y describir las posibles relaciones causales (Argyris, 1967 citado por Valenzuela A. 1985).

Diversas consideraciones teóricas y empíricas señalan la relación entre Clima Organizacional, y variables tales como: rendimiento, actitudes, satisfacción en el trabajo, grado de participación, etc. Como los establecimientos educacionales son organizaciones de características similares, entre ellas esto también estaría ocurriendo en su interior.

Así, o que la persona estaría dispuesta a lograr mediante su esfuerzo puede reducirse o incrementarse como consecuencia del clima organizacional existente en las Unidades Educativas en que trabaja, y por ellos influir negativamente en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Andrew Halpin quien en 1963 desarrolló el tema de la *estructura en la interacción* considerando que la efectividad de la organización radica en la habilidad del jefe, director o líder, para crear un Clima Organizacional en el cual, él o bien otros miembros puedan iniciar o consumir actos de liderazgo.

En nuestro país las primeras investigaciones acerca del Clima Organizacional, se realizaron en la década del '60, pero la preocupación académica por este tema se habría trasladado al ámbito educacional a partir de 1981 cuando un documento emitido por la Unidad Técnica de Ministerio de Educación (MINEDUC) menciona el clima organizacional como una de las variables organizacionales que deben supervisarse. Tres años más tarde (1984) se vuelve a hacer mención al tema en el Manual de Supervisión Educacional emanado también del MINEDUC, en el que se reconoce que un Clima Organizacional propicio, favorece el proceso educativo, así un clima de mutua confianza y respeto es necesario para conseguir el ambiente adecuado para la realización de un trabajo que favorezca el proceso educativo (Valenzuela, 1989).

Se propone entonces la instauración de escuelas efectivas que, entre sus características esté el Clima Organizacional para transmitir identidad, integración e infundir los valores del establecimiento. Si falta esta atmósfera, que es condicionante de lo que suele llamarse el "currículum oculto" de la escuela, su efectividad disminuirá, pues este "ambiente" incide en la motivación de la comunidad escolar, en la disciplina de sus miembros y en la dedicación a las

tareas educacionales programadas (informe Brunner, 1994). Resulta importante considerar al sistema organizacional con su entorno ambiental para superar las comprensiones mecanicistas de algunos enfoques.

Esto pone en evidencia que toda reforma educativa que se desee implementar debe considerar el conocimiento del Clima Organizacional que envuelve a las Unidades Educativas, ello es fundamental para alcanzar la efectividad del proceso de enseñanza aprendizaje. Actuar sin modificar o intervenir la cultura organizacional es sólo un juego de escritorio, con escaso efecto y duración en cualquier organización.

Una unidad educativa puede fracasar en el logro de sus objetivos cuando no existen bases culturales que definan su accionar y motiven a sus miembros. Una cultura organizacional débil denota una salud organizacional precaria lo que debería llevar a sus integrantes a un fuerte proceso de análisis en busca de un cambio organizacional.

Benjamín (1979 citado por Cuevas. S 1992) describe las escuelas efectivas como aquellas que permiten visualizar n sentimiento desconfianza, donde los estudiantes son capaces de aprender, haciendo la diferencia unas de otras. En una Unidad Educativa con una moral positiva, tanto el director como el profesorado entregan energía y tiempo adicional para llegar a las metas de los estudiantes y de la escuela.

En relación con la importancia del Clima Organizacional escolar (Brooker y otros 1978 citado por Cuevas. S. 1992), señalan que hay una relación definitiva entre la conducta del líder y la del profesor. Así los administradores pueden jugar un rol importante al crear un clima organizacional. sano iniciando diferentes acciones positivas con los profesores en la escuela, es decir, los directores pueden influir directamente en la moral del profesor. Para Miller (1982 citado por Cuevas. S. 1992), la conducta administrativa es muy importante para tener una moral alta entre el profesorado.

En una Unidad Educativa, todos ayudan a las persona a educarse, desde el rector hasta el auxiliar, sin desmerecer ningún tipo de labor. Todos ayudan a educar a los estudiantes, por ellos este modelo debiera ser planificado, puesto en práctica y revisado constantemente. El

clima organizacional y el ambiente físico, que circunda la formación del futuro educador deben ser educativos.

Los estudiantes son la razón del quehacer educativo. Sin estudiantes no hay profesores, por ello hay que cuidar la atención que se les presta, el trato e casa una de las personas con que se interrelaciona debe ser educativo y en el caso de los profesores debe notarse el rol de formadores y su dedicación al desarrollo de la interacción educativa de calidad, es decir, debe atender el desarrollo, intereses, aptitudes y necesidades del estudiante y poner a su servicio personas y recursos.

La mayoría de los estudios coinciden en que la seguridad, alegría éxito en la vida están directamente unidos a nuestra capacidad para relacionarnos, unos con otros, con cierto grado de compromiso, profundidad y amor, lo que incidiría positivamente en todas las acciones educativas al interior de los establecimientos educacionales.

Una investigación realizada en Hawai por Charles Araki (1982 citado por Valenzuela. A. 1990), utilizando el Cuestionario de R. Likert, concluyó que los profesores, tanto del sistema público como privado, poseen un clima organizacional consultivo, con una atmósfera de apertura y confianza. Es decir, mientras más alto se perciba el liderazgo de los directores, más elevada es la satisfacción de los profesores y más baja es su frustración, mientras más alta es la satisfacción de los profesores, más alto es el resultado de los estudiantes.

La dirección y otros procesos organizacionales deben ser tales que aseguren que en todas las interacciones y relaciones, al interior de una organización, cada miembro vea, según sus valores, experiencias, esperanzas y tradiciones, la posibilidad de construir y mantener un sentido positivo a su vida.

Las organizaciones se ven enfrentadas a continuos cambios en sus procesos internos, para enfrentar las necesidades y expectativas del entorno relacionadas con las conductas de las personas, por ello son vulnerables a los tiempos cambiantes, su ascenso, caída y fracaso así lo atestiguan. Las organizaciones necesitan un departamento de renovación continua que considere la organización en s conjunto, estudie sus variaciones y las interacciones de las personas (J. Gardner, 1965 citado por Gibson. L. 1987).

Desde este punto de vista se deben realizar un conjunto amplio de acciones, que deberían enriquecer a la unidad educativa en los siguientes aspectos: realizar procesos formales de planeación de los recursos humanos, para que las organizaciones educativas cuenten con ello a corto, mediano y largo plazo, como también los educadores deben revisar sus esquemas y abrir todo su potencial para promover y facilitar en ellos una actitud auténtica que genere condiciones de innovación de su quehacer profesional.

Hoy se considera a la Administración como una ciencia, cuya tarea básica es la de integrar y coordinar recursos organizacionales con el fin de lograr objetivos preestablecidos con eficiencia y eficacia, es decir, es una actividad que está íntimamente relacionada con las organizaciones, sean éstas formales o informales, pequeñas o grandes. Organizaciones que no se pueden concebir sin la participación e personas, su recurso más importante. La administración es, entonces, la encargada de dirigir las, para optimizar el logro de los propósitos individuales y de los objetivos y metas institucionales.

Los diferentes cambios, tanto internos como externos, y numerosas exigencias que de alguna manera afectan a las personas y a las organizaciones en general, especialmente a las educacionales, hacen necesaria la adopción de variados mecanismos de defensa o de equilibrio para mantener un ambiente sano de trabajo y avanzar hacia sus fines y metas.

Se ha manifestado repetidamente que la administración debe saber gestionar o manejar la conducta organizacional. Para ello debe entender la conducta de las personas y grupos, y conocer las estructuras de la organización porque dentro de ellas ocurren los procesos organizacionales.

Frente a estos antecedentes uno se puede preguntar ¿Hasta qué punto los directivos de los establecimientos educacionales son considerados o reconocidos como líderes? o, ¿Qué características debieran tener para facilitar el proceso educacional?. Probablemente debieran tener habilidades interactivas tales como: aceptar y comprender a su profesorado, capacidad para trabajar en equipo con ellos, facilitar los procesos que ocurren al interior de las unidades educativas, facilidad para dar y recibir consejos, etc., habilidades personales como: tolerancia

a la ambigüedad, manejo de grupo, organización y disciplina, flexibilidad, criterio, etc. Y, finalmente, habilidades ejecutivas, herramientas para delegar, facultar y entregar apoyo a su personal, principalmente, en la toma de decisiones y manejo de las reuniones.

3.7 Aspectos a considerar en el ámbito de la educación

Las organizaciones escolares representan comunidades educativas, las cuales han sido partícipes de los procesos de transformación generados a partir de reformas educacionales. En este sentido, las reformas han significado procesos de reorientación de las políticas que otorgan el marco de acción de las organizaciones escolares. Por ellos, se considera importante incluir una reflexión en torno a los conceptos vinculados con los procesos de reforma educacional.

En el ámbito de la educación las reformas están relacionadas con los procesos de cambio cultural y económico, los cuales tienen como objetivo la expansión del conocimiento y los medios de su transmisión y uso, así como la irrupción de la tecnología en casi todas las esferas de la actividad humana, que ponen a la educación en el centro de las prioridades y las necesidades de una nación.

La importancia en el ámbito social de una reforma educacional está estrechamente relacionada con tres aspectos: a nivel económico se presenta el desafío de formar las nuevas generaciones de modo que tengan habilidades y conocimientos necesarios para enfrentar el mundo cambiante, tecnológico y con alta relevancia en el manejo de la información, al interior de las unidades educativas. A nivel político, la educación debiera contribuir a la formación de ciudadanos para participar activamente en regímenes democráticos; a nivel valórico se presenta la necesidad de formar en valores y respeto a todos los derechos humanos de modo más explícito y sistematizado que en el pasado.

Los establecimientos educacionales como entes de servicio a la comunidad están en la obligación de mejorar permanentemente los mecanismos y sistemas que le permitan alcanzar sus metas, para esto es fundamental que la institución se organice adecuadamente, de manera de responder todas las expectativas que supone el acto educativo, mediante una administración que sepa interpretar y canalizar las aspiraciones de la Comunidad educativa.

El acto educativo constituye la acción continua y deliberada que realiza el hombre y cuyo propósito es la consecución del fin de la Educación, es decir, alcanzar la perfección humana mediante la incorporación de conocimientos, conductas, habilidades y destrezas, Es por tanto, un proceso de aprendizaje que atiende al hombre en su totalidad e intenta conducirlo hacia la materialización y consecución de su proyecto personal de vida.

Todo aprendizaje supone la interiorización y reelaboración individual de una serie de significados culturales socialmente compartidos. La interacción con las personas y los objetos que subyace en todo proceso de aprendizaje, pasa necesariamente por el filtro de la cultura común y está mediatizada por la utilización de un determinado lenguaje.

El aprendizaje actúa como motor del desarrollo de las capacidades intelectuales de la persona, pero a su vez, y en una relación dialéctica, la posibilidad de asimilación de los contenidos culturales está estrechamente relacionada con el nivel de desarrollo conseguido y los conocimientos elaborados en experiencias anteriores.

Los logros de aprendizajes de los alumnos/as, habitualmente son evaluados, para mejorar sustancialmente la calidad de la educación en los distintos niveles de formación formal del sistema, de manera de reorientar las políticas de equidad social y derecho a la educación que en materia de educación se pretenden garantizar.

En virtud de lo anterior, se plantea que la educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida; si al hacerlo, se alcanzan efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los

recursos necesarios para impartirla; asegurando que las oportunidades de recibirla, los beneficios sociales y económicos derivados de la misma, se distribuyan en forma equitativa entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida (Muñoz 2004).

Según el Estatuto Docente, en el grupo de los Docentes Directivos se incluyen el Director, Subdirector e Inspector General. Entre los Docente técnico-pedagógicos, se incorpora al Orientador y Jefe de la Unidad Técnico- Pedagógica, así como también otros profesionales contratados para desarrollar dicho tipo de funciones, es el caso, de jefes de producción en el caso de los establecimientos de enseñanza media técnico profesional, especialistas en evaluación, especialistas en currículo, asistentes de la educación, entre otros. (Ministerio de Educación 2007).

Lo anterior bajo un *Clima organizacional* adecuado y cuyas propiedades en conjunto pueden ser medibles en ambientes de trabajo, por medio de la percepción de quienes se insertan laboralmente en él. Bajo normas regulatorias del Marco para la Buena Enseñanza, instrumento elaborado por el Ministerio de Educación de Chile, que establece estándares de una adecuada práctica profesional del Docente, las responsabilidades que contribuyen significativamente al aprendizaje de sus alumnos/as y las responsabilidades que asume en el aula, en la Escuela y la comunidad donde se insertan. Asimismo, del Marco para la Buena Dirección, documento que describe el conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos que el Director y su Equipo Directivo deben practicar para fortalecer la gestión escolar y desarrollar eficientes sistemas de trabajo al interior de la institución educativa, de manera de alcanzar resultados de calidad.

En definitiva el clima organizacional se constituye en un factor que da cuenta de las facilidades o dificultades que encuentran los trabajadores para aumentar o disminuir su productividad y de todo el sistema organizacional en el que se encuentra inserto.

CAPITULO 4: DESCRIPCION DEL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL EN ESTUDIO

4.1 Descripción General

4.1.1 Historia

Es una institución educacional que empieza a gestarse el año 1992. Nace el 09 de marzo de 1993 como un colegio particular de filosofía humanista – cristiana, abriendo sus puertas con una matrícula de 75 alumnos y con cursos hasta 3° básico.

El año 1994 comienza la construcción de la primera parte del edificio principal el que albergó a los alumnos hasta el año 1998, año en el cual comienza la construcción de la segunda etapa de este edificio y donde ya se contaba con alumnos hasta 8° básico.

En 1999 se creó e implementó la enseñanza media y egresa la primera promoción de 4° medio, compuesta por nueve alumnos.

En el año 2000 se ofrece a la comunidad un proyecto bilingüe inglés desde Pre Kinder hasta 3° básico. El 11 de abril del 2003, comenzamos a funcionar en la modalidad de colegio particular subvencionado con financiamiento compartido.

El año 2005 con un proyecto educacional consolidado, empieza a gestarse nueva sede ubicada en el sector de Lomas de San Sebastián, cuya construcción se inició en septiembre de ese año y abrió sus puertas en marzo del 2006 con 180 alumnos y cursos hasta 2° básico.

A partir del año 2002, la comunidad y los resultados académicos fueron validando el proyecto. Prueba de eso ha sido el sostenido aumento de su matrícula y la alta demanda en los procesos de postulación, lo que indica el respaldo de los apoderados y la confianza de lograr en sus hijos, lo que en el establecimiento se ha soñado: formar personas de bien, reconocidas por sus aportes a la sociedad.

4.1.2. Proyecto Educativo

El Proyecto Educativo contempla los siguientes temas:

A. Filosofía Educacional Humanista - Cristiana.

- El Hombre y su sentido de vida.
- Educación Humanista - Cristiana.
- Educación Bilingüe.

B. Objetivos de la Educación a impartir "Jóvenes Felices para el Mundo de Hoy".

- Personas capaces de ejercer en plenitud las características que le son propias.
- Personas que aspiren a su máximo perfeccionamiento haciendo uso de su libertad y voluntad.
- Personas íntegras y consecuentes, con su propio proyecto de vida.
- Personas que aspiren a poseer un pleno y equilibrado desarrollo intelectual.1
- Personas responsables consigo mismo y los demás.
- Personas respetuosas de los compromisos contraídos.
- Personas con sentido de la verdad y la lealtad.
- Personas respetuosas de los demás.
- Personas respetuosas de la naturaleza.
- Personas felices.
- Personas desarrolladas en lo tecnológico.

C. Rol de los Integrantes de la Comunidad Educativa.

- Los Profesores.
- El Alumno.
- El Apoderado.

4.1.3 Infraestructura

Cuenta con espacios educativos destinados a potenciar a nuestros alumnos y alumnas en sus aprendizajes. Cuenta con Laboratorio de Ciencias Naturales, Laboratorio de Tecnología y Física, Laboratorio de Biología y Química, 3 laboratorios de Computación (uno de ellos en fase de implementación), Sala de Artes, Sala de Música, Datashow, DVD y equipamiento multimedia, Banda Ancha exclusiva para alumnos, Biblioteca de Enseñanza Media, Biblioteca de Enseñanza Básica, Rincón de lectura para prebásica.

Capilla para 250 personas, Gimnasio con graderías, patios cubiertos, 3 multicanchas, 1 cancha de voleyball, 1 multicancha formato handball. Patio exclusivo para prebásica, patio exclusivo para alumnos de 1° básico, 3 comedores y un comedor-cafetería, sector de calentamiento y distribución de alimentos.

Para complementar la infraestructura del colegio, posee un convenio con Llacolén y utiliza todos los días la infraestructura deportiva así como la piscina temperada.

4.2 Valores Educativos

4.2.1 Visión

Organización indiscutiblemente reconocida por los aportes de sus egresados y comunidad educativa a la sociedad.

4.2.2 Misión

Construir una comunidad educativa bilingüe, donde sus integrantes vivan valores cristianos y experiencias de aprendizaje significativas para un mundo global, adquiriendo así virtudes, habilidades y destrezas que les permitan alcanzar con éxito su proyecto vital.

4.2.3 Valores

a) Respeto

- Reconocimiento del valor inherente y los derechos innatos de los seres humanos.
- Tolerancia viviendo la diversidad

b) Sencillez

- Aborda el quehacer educativo sin ostentación ni arrogancia.

c) Compromiso

- Es aquella persona que se identifica profundamente con la comunidad educativa.
- Se muestra involucrado y hace suyo el proyecto educativo.
- Al servicio de las necesidades de las personas y la institución.

d) Responsabilidad

- Apreciamos el trabajo bien hecho y la motivación positiva para abordarlo como realización personal y transformación social.

e) Solidaridad

- propiciamos la búsqueda del bien común que hace responsables a unos de otros.
- Los integrantes de la comunidad educativa aprendemos a superar el individualismo.

f) Tenacidad

- Vive con pasión y perseverancia para alcanzar la metas de su proyecto vital con sentido de trascendencia.

CAPITULO 5: METODOLOGÍA

5.1 Planteamiento del problema

La importancia de investigar acerca del Clima Organizacional, es que de cierta manera éste afectaría el comportamiento y desempeño profesional de los profesores. Es por esto importante definir los factores determinantes de las percepciones individuales del clima organizacional para entender y predecir la conducta individual en la organización (Payne y Mansfield, 1973 citado por Álvarez G. 1992). Pero no sólo la conducta individual, porque el clima organizacional es el resultado del conjunto de interacciones que se dan entre todos los integrantes de una organización o un grupo; por lo tanto la percepción que los individuos tienen de la organización en la cual participan es clave para comprender sus comportamientos (Álvarez G. 1992).

El Clima Organizacional, se refiere a los variados aspectos del ambiente de la escuela y las normas de su sistema social, en líneas generales, a la calidad de la interacción entre directivos, profesores, estudiantes y otros miembros de la comunidad escolar. Un Clima organizacional positivo y sano sería clave para una escuela efectiva.

5.2 Hipótesis de trabajo

En la actualidad la Reforma de la Educación Chilena, que ha involucrado a toda nuestra sociedad con la educación, tiene como ejecutantes directos a los profesores y a quienes dirigen a las unidades educativas. Ambos deben estar conscientes que debe existir un marco laboral propicio para realizar estos cambios. Una buena gestión del Sistema Educacional estimula y facilita la experimentación, innovación y adaptación de las unidades educativas, permitiéndoles definir su propio proyecto educativo (Informe Brunner, 1994).

En el diagnóstico sobre la realidad educacional chilena, presentado en el informe de la Comisión Nacional para la Modernización de la Educación, se plantean varios desafíos para enfrentar el inminente cambio. Uno de éstos es mejorar la calidad de la educación que se entrega en la Unidades Educativas de nuestro país, especialmente los subvencionados.

Es común que los profesores expresen, acerca de su organización, “Se puede trabajar bien, hay un buen ambiente”, “son mucho más exigentes y estrictos en este establecimiento que en otros”, “aquí son más informales para trabajar” o “no se puede trabajar, no hay ambiente agradable, estoy buscando trabajo en otro lugar”.

En efecto, la vida diaria de una organización entrega interacciones que van en beneficio o en desmedro de ella debido a las distintas acciones que involucran a personas quienes, con su comportamiento, deben conciliar esfuerzos e iniciativas en beneficio personal e institucional.

En este sentido las organizaciones presentan situaciones contradictorias, por una parte es una preocupación de sus directivos preparar, estudiar y proyectar su organización como productiva en todos sus ámbitos y por otra, los individuos manifiestan objetivos e intereses personales distantes a la institución y que, en algunos casos, repercuten fuertemente en un ambiente laboral negativo.

5.3 Variables de estudio

De acuerdo al Objetivo principal, las variables en estudio son:

EL Clima organizacional es el resultado de las interacciones al interior de un sistema social, tiene carácter permeable recibiendo las influencias internas y externas, adaptándolas a su funcionamiento. Podemos destacar que las influencias internas y externas son producidas por el medio ambiente en el cual está inserto, en el cual podemos destacar variables dependientes y variables independientes, estas son; edad, comprendida como el tiempo establecido en tramos en que una persona ha vivido desde que nació; estado civil, entendida como la calidad de un sujeto, en cuanto le habilita para ejercer ciertos derechos o contraer ciertas obligaciones

civiles; y antigüedad laboral, definida como el tiempo de servicio laboral prestado dentro de una institución u organización.

Tomando en cuenta el concepto de clima organizacional considerado para la presente investigación, su operacionalización se realizó a través de los factores que constituyen el sistema organizacional y que representan aspectos relevantes que deben ser percibidos por los miembros, ya que influye en su motivación y comportamiento. Estos factores corresponden a aquellos que Redlich y Trautmann (1996) incluyen en su instrumento, a partir de la revisión de los aspectos tratados por Litwin y Stringer (1968), Newman (1977) y Astudillo (1985). De esta manera, los factores que explican el clima organizacional que influyen en la motivación y comportamiento de los miembros, a partir de su vinculación entre sí y con el sistema, corresponden a:

- a) **Estructura:** representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la claridad y limitaciones de las reglas, procedimientos que enfrentan en el desarrollo de su trabajo.
- b) **Responsabilidad:** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general o estrecha.
- c) **Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- d) **Apoyo:** es el sentimiento de los miembros sobre la existencia de una relación amistosa y de ayuda en la organización.
- e) **Motivación laboral:** es el grado en que los empleados muestran interés por su trabajo, tratan de prosperar y están comprometidos con su trabajo.

- f) **Estabilidad laboral:** es el grado en que el trabajador percibe que su permanencia en la institución está segura.

- g) **Oportunidad de desarrollo:** representa el grado en que el individuo siente que su trabajo le da oportunidad para su crecimiento personal, ya que percibe sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.

- h) **Comunicación:** Es el grado en que las comunicaciones son fluidas y oportunas, especialmente entre los directivos y funcionarios/as.

5.4 Tipo de estudio

La investigación es desarrollada bajo el Paradigma Positivista, que permite obtener características de la población basándose en la clasificación y análisis de datos, mediante el uso de herramientas estadísticas y programas computacionales, que hacen posible ordenar, medir e interpretar la información de manera clara, rigurosa y confiable; proporcionando resultados de carácter cuantitativo. Se puede cuantificar la información de los Directivos, Docentes, Profesionales de Apoyo y Asistentes e la Educación, que forman parte de las unidades educativas seleccionadas para el trabajo investigativo. Ello en virtud de que se considera que la relación que existe entre los miembros que conforman la comunidad educativa y la opinión que tienen acerca del clima organizacional es posible de medir y cuantificar.

5.5 Tipo de metodología

Corresponde a un diseño de investigación no experimental, ya que se realizó sin manipular de manera intencional las variables independientes. Además, se realizó la investigación a partir

de un diseño transeccional, a partir del cual se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. En este sentido, el diseño transeccional fue de carácter descriptivo, “el cual tiene por objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables” (Hernández y otros, 1998;187).

La recolección de datos se realiza en un solo momento y tiempo único, en el mes de Julio de 2014, condiciones que hacen que el diseño de investigación sea de carácter transversal, sin establecer periodos de seguimiento.

Con posterioridad la información es analizada con el propósito de describir la interrelación entre las variables. Antecedentes que son susceptibles de ser utilizados, para validar aspectos del clima organizacional en base a las dimensiones e indicadores que forman parte de dicha variable.

El presente estudio, de carácter descriptivo y correlacional, en que el fenómeno a describir está referido al análisis de las dimensiones del clima organizacional según diversos actores educativos y su relación con variables independientes. Se centra en asociar situaciones o eventos desde la percepción de docentes del establecimiento educacional en estudio, con la finalidad de caracterizar las variables a medir asociadas a dimensiones relacionadas con la organización, incluidas en el cuestionario anexado.

5.6 Población de estudio

La población de estudio de la investigación, está constituida por docentes del establecimiento que trabajan con alumnos/as, el cual posee nivel de estudio preescolar, básico y medio.

5.6.1 Criterios de inclusión

A) Docentes del establecimiento

5.6.2 Criterios de exclusión

A) Profesores en condiciones de reemplazantes.

B) Trabajadores que no tengan directa relación con la educación de los alumnos.

El universo de la investigación se encuentra constituido por 69 docentes, se trabajó con la totalidad de empleados por tratarse de un número de sujetos accesible para investigar.

5.7 Fuentes y técnicas de recolección de la información

Las técnicas se refieren al camino a través del cual el investigador establece relaciones o mediaciones instrumentales, para la recolección de datos y el logro de los objetivos propuestos en el estudio. 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.

El cuestionario 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 distribución de cuestionario es presencial, a partir de la coordinación de instancias de aplicación.

5.7.1 Confiabilidad del cuestionario

Para verificar la confiabilidad del cuestionario se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach. “Este coeficiente fue desarrollado por J.L. Cronbach y requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores entre 0 y 1. A través del coeficiente se comprueba si el instrumento que se está evaluando hace mediciones estables y consistentes. La interpretación del coeficiente de confiabilidad se realizó a partir de la siguiente escala (Ruiz, 1998):

0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

El cuadro que se presenta describe el resultado del nivel de confiabilidad calculado a partir de la aplicación del cuestionario a una muestra de 4 docentes del establecimiento en estudio. Se puede observar que el nivel de confiabilidad de los ítems es de 0,903. Por lo tanto, se establece que el instrumento aplicado evidencia resultados con un nivel de confiabilidad muy alto.

Análisis de fiabilidad**Resumen del procesamiento de los casos**

	N	%
casos válidos	4	100
Excluidos	0	0
Total	4	100

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,903	37

Finalmente, en relación con la validez del instrumento se efectuó la de contenido, referida al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Esto se cumplió debido a que se utilizaron preguntas del cuestionario validado de Rendlich & Trautmann (1996) lo cual permite garantizar que el contenido de lo que se midió responde al contenido de lo que se dijo medir.

5.7.2 Características del instrumento

El instrumento de recolección de información utilizado en la investigación (ver anexo 1), correspondió a un conjunto de afirmaciones asociadas a 33 indicadores pertenecientes a 8 dimensiones, ya individualizadas, y que fueron medidas, conteniendo 5 alternativas que se indican a continuación:

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

Las respuestas fueron codificadas a través de la asignación de valores desde el N°1, el cual refleja la percepción más desfavorable, hasta el N°5, cuyo valor corresponde a la percepción más favorable. El instrumento de medición consideró 8 dimensiones del clima organizacional, como importante herramienta de gestión vinculada a las percepciones que tienen los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversidad regulaciones formales entre otras, que afectan dicho trabajo diario.

En la evaluación del comportamiento del clima organizacional se establece como criterio el valor de las puntuaciones medias de la totalidad de las dimensiones. Para el análisis de los datos se establece como referente numérica una media de 3,0; medida que permitió plantear que las puntuaciones sobre dicho valor definirán que la organización posee un clima con tendencia a ser sano. Por el contrario, aquellas ubicadas bajo la media señalada, indicarán que el clima organizacional se inclina a ser enfermo. A continuación se presenta la tendencia del clima organizacional de acuerdo a la media:

Tendencia del Clima Organizacional según la Mediana Redlich y Trautmann, 1996

Clima de la Dimensión Evaluada	Mediana
Completamente Sana	5
Predominantemente Sana	4
Regular	3
Predominantemente Enferma	2
Completamente Enferma	1

El proceso de recolección de datos se realiza en cuatro etapas:

Primera etapa: Presentación del proyecto de tesis a las autoridades del establecimiento educacional en estudio.

Segunda etapa: Administración del cuestionario a la población objeto de estudio.

Tercera etapa: Recepción de los cuestionarios.

Cuarta etapa: Análisis de los datos y elaboración de conclusiones.

5.7.3 Procesamiento de la información

El análisis de datos corresponde a la etapa de búsqueda sistemática y reflexiva de la información obtenida a través de los instrumentos. Constituye uno de los elementos más importantes del proceso de investigación e implica trabajar los datos, recopilarlos, organizarlos en unidades manejables, sintetizarlos, buscar regularidades o modelos entre ellos, descubrir que es importante y qué va a aportar a la investigación. (Pérez 2000).

Al plantear un cuestionario con respuestas tipo Likert, para la recolección de los datos, se estableció una puntuación máxima y mínima. Este puntaje fue de A a E, más cerca esté el puntaje a la letra A, la actitud de los funcionarios/as del establecimiento contribuye de manera más favorable al clima organizacional, mientras que, a menos puntaje en la escala Likert, la actitud de los funcionarios/as es menos favorable en el predominio de un óptimo clima organizacional, Esto se ilustra en el siguiente cuadro:

Escala de Valorización de Redlich y Trautmann, 1996

	Totalmente de Acuerdo (A)	De Acuerdo (B)	Ni en acuerdo ni en desacuerdo (C)	En Desacuerdo (D)	Totalmente en Desacuerdo (E)
<i>Planteamientos Positivos</i>	5	4	3	2	1
<i>Planteamientos Negativos</i>	1	2	3	4	5

Con el fin de reducir los datos, la información recolectada se ingresó al programa Microsoft Office Excel. De esta manera se procedió a codificar los mismos, clasificando los datos mediante el Programa Estadístico Computacional SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 18, que permitió realizar un análisis descriptivo de los resultados, tomando en cuenta la distribución de los datos.

En la evaluación del comportamiento organizacional se consideró el valor de la puntuación de la media de la totalidad de las dimensiones del clima organizacional (8) y con la finalidad de

determinar la valorización de cada una de ellas. Así, se compararon los valores e la puntuación de la media con los de la media teórica, que para el caso de la presente investigación, debido a que se cuenta con categorías de respuesta que van de 1 a 5, se estableció en el valor medio de 3,0. Para realizar el análisis de los datos proporcionados por los encuestados, se calculó el promedio de las puntuaciones mediante la siguiente fórmula: PT/NT (Donde PT es la puntuación total de la escala y NT es el número de ítems) (Hernández, 1998).

Una vez obtenida la información, se procedió a interpretar los antecedentes recolectados, momento relevante para el desarrollo de la investigación, ya que interpretar supone, relacionar, establecer conexiones entre las diferentes categorías, así como posibles comparaciones, bajo la lógica de los planteamientos en el Marco Teórico del estudio de investigación de los datos obtenidos.

CAPITULO 6 PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

6.1 Análisis estadístico

El procedimiento aplicado para tabular y procesar los datos consistió en codificar las alternativas de cada uno de los indicadores en una escala de valores que van de uno a cinco, Esta codificación se realizó de dos formas diferentes.

Para las preguntas planteadas en forma positiva, la codificación se estableció en forma descendente, o sea de cinco a uno.

Para aquellas preguntas planteadas en forma negativa, la codificación se fijó en forma ascendente, o sea de uno a cinco.

La siguiente tabla resume lo expuesto anteriormente.

Planteamientos	Ítems
Positivos	1, 3, 6, 7, 9, 10, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 27, 31, 32
Negativos	2, 4, 5, 8, 11, 12, 15, 16, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 33
Cantidad de Dimensiones	8
Total de Ítems	33

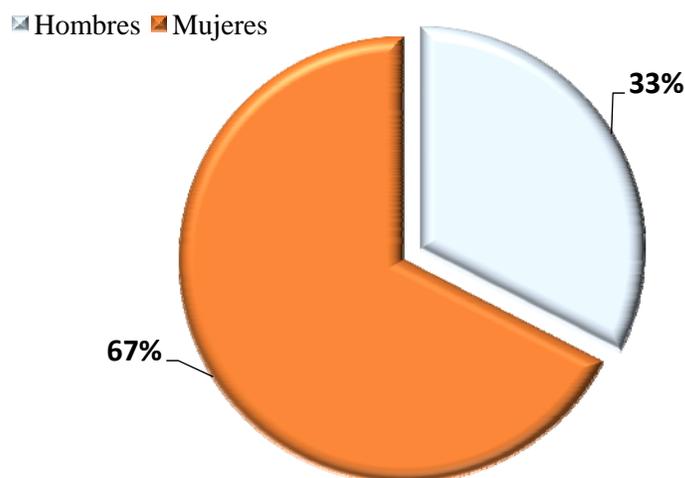
Hipótesis de Investigación

Para la realización de la prueba de hipótesis, el estadístico discriminante será la mediana que es empleada como medida de tendencia central, para este caso, 3 es la mediana teórica más adecuada. Lo que significará que si la mediana se encuentra sobre este valor, la Organización posee una tendencia a tener un Clima Organizacional sano, por lo contrario una cifra inferior a 3, significa que la Organización posee una tendencia a tener un Clima Organizacional enfermo.

6.2 Análisis de Variables Sociodemográficas

6.2.1 Distribución por Género del total de personas encuestadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombres	14	32.6	32.6	32.6
	Mujeres	29	67.4	67.4	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

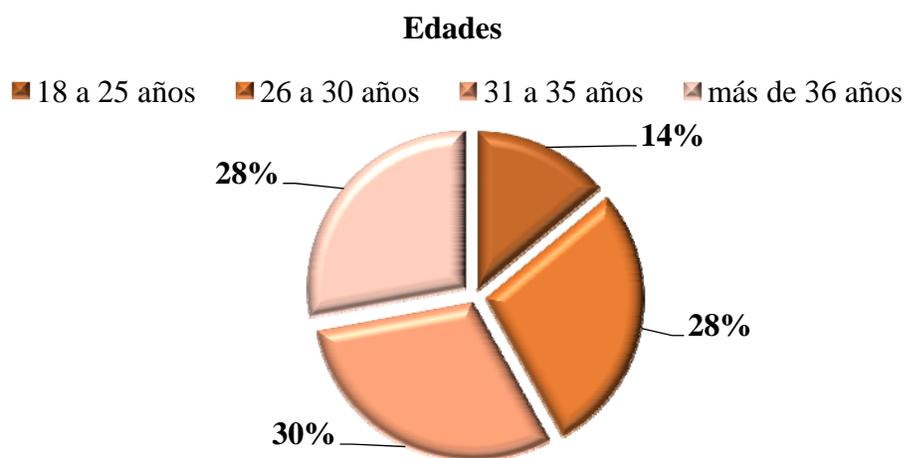


De un total de 43 personas consultadas, 29 resultaron pertenecer al sexo femenino y tan solo 14 correspondieron al sexo masculino, por lo que los dos tercios de la muestra está conformado por mujeres.

6.2.2 Distribución de Edad en el total de personas encuestadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 18 a 25 años	6	14.0	14.0	14.0
26 a 30 años	12	27.9	27.9	41.9
31 a 35 años	13	30.2	30.2	72.1
más de 36 años	12	27.9	27.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	

Las edades se segmentaron en 4 categorías, donde más del 57% de los encuestados de ambos sexos presentan una edad entre los 26 y 35 años. El presente grafico demuestra las edades por rangos.

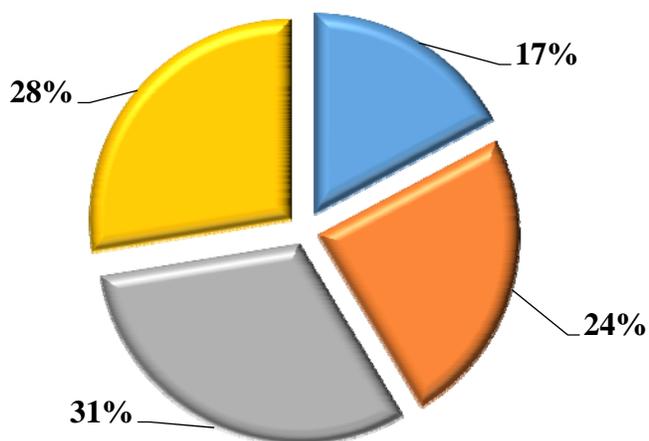


6.2.2.1 Edades por Género

Dentro de las mujeres participantes de esta actividad, 5 de ellas poseen una edad menor o igual a 25 años, 7 entre 26 y 30 años, 9 entre los 31 y 35 años y el resto por sobre los 36 años de edad.

Edad en Mujeres

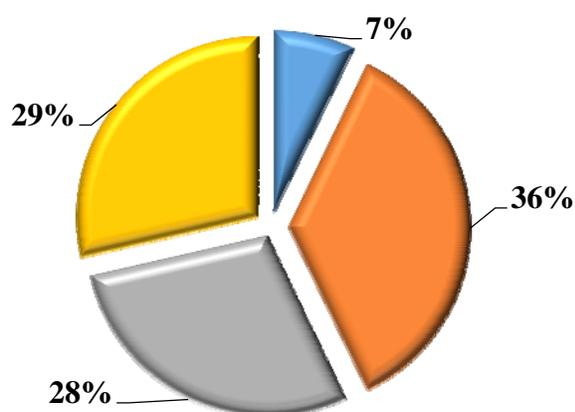
■ 18 a 25 años
 ■ 26 a 30 años
 ■ 31 a 35 años
 ■ más de 36 años



Mientras en el caso de los hombres, tan solo 1 tiene una edad menor o igual a los 25 años, 5 una edad entre los 26 y 30 años, 4 entre los 31 y 35 años y en la misma proporción una edad superior a los 36 años de edad.

Edad en Hombres

■ 18 a 25 años ■ 26 a 30 años ■ 31 a 35 años ■ más de 36 años



6.2.3 Distribución del Nivel de Enseñanza impartido por el total de encuestados

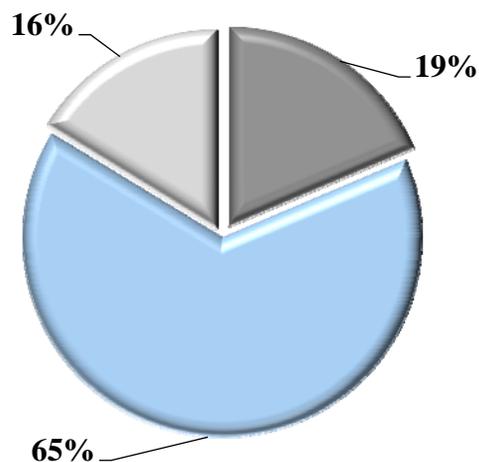
Nivel Educativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Parvulario	8	18.6	18.6	18.6
	Nivel Básico	28	65.1	65.1	83.7
	Nivel Medio	7	16.3	16.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

De acuerdo con la información obtenida de la encuesta, la mayoría de los participantes desempeña dentro del establecimiento un nivel de enseñanza básica, mientras que los niveles de enseñanza parvularia y media, entre ambos no alcanzan el 35% del total. Posteriormente se analizaran los 3 tipos de enseñanza impartidos dentro del establecimiento, para ver en que niveles es predominante cada sexo.

Nivel de Enseñanza Desempeñada

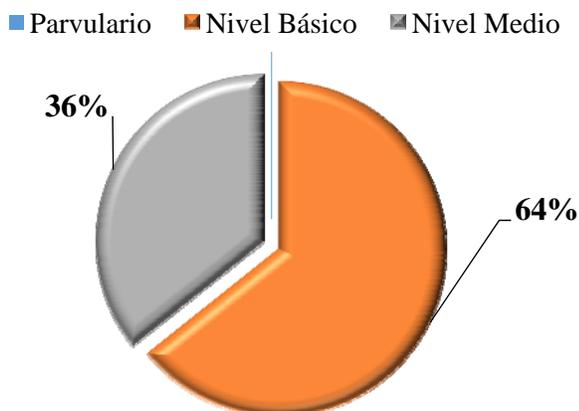
■ Parvulario ■ Nivel Básico ■ Nivel Medio



6.2.3.1 Nivel de Enseñanza Ejercida por Hombres

Como se puede apreciar en el gráfico, los hombres que desempeñan educación en el nivel parvulario no existe, estos principalmente se distribuyen principalmente en la enseñanza de nivel media con y en menor proporción en la enseñanza de nivel básica.

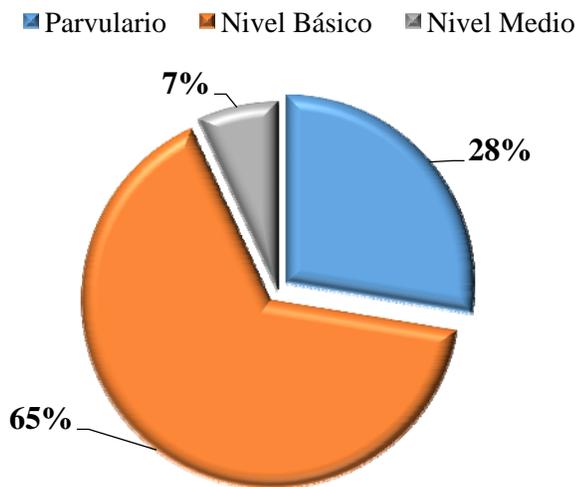
Nivel de Enseñanza impartida por Hombres



6.2.3.2 Nivel de Enseñanza Ejercida por Mujeres

A diferencia de los hombres, las mujeres tienen predominio sobre la enseñanza de tipo parvularia, situación distinta cuando se compara dentro del mismo género con las otros 2 tipos de enseñanza en donde el nivel básico tiene una mayoría de casi los dos tercios de la totalidad.

Nivel de Enseñanza impartida por Mujeres



6.2.4 Distribución de la Antigüedad Laboral del el total de encuestados

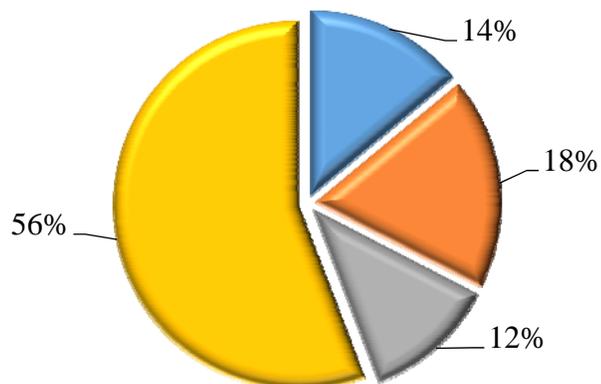
Antigüedad Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Menos de 1 año	6	14.0	14.0	14.0
de 1 a 2 años	8	18.6	18.6	32.6
de 3 a 4 años	5	11.6	11.6	44.2
más de 4 años	24	55.8	55.8	100.0
Total	43	100.0	100.0	

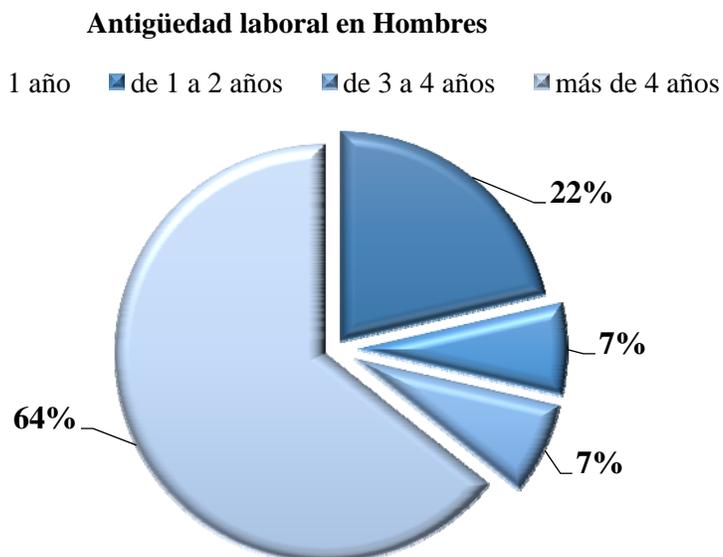
Con respecto a esta variable, como se puede apreciar en la tabla, más del 50% de la muestra de docentes consultados presentan una antigüedad laboral superior a los 4 años, situación bastante lógica, considerando que la mayoría de estos registran una edad entre los 26 y 35 años de edad.

Antigüedad Laboral

■ Menos de 1 año ■ de 1 a 2 años ■ de 3 a 4 años ■ más de 4 años



6.2.4.1 Antigüedad Laboral en Hombres



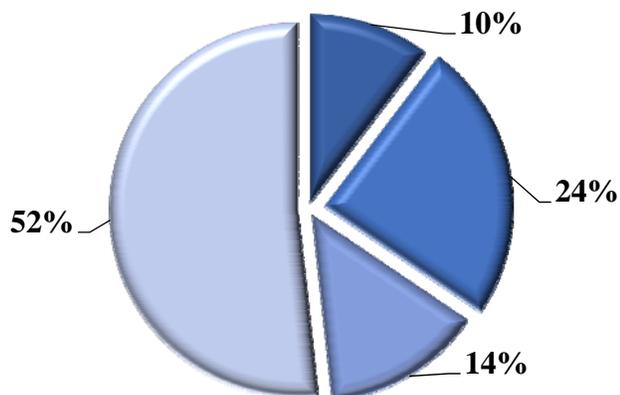
Como se visualiza en el gráfico anterior, de los 14 docentes encuestados de sexo masculino, 9 tienen una antigüedad superior a los 4 años y tan solo 3 tienen una antigüedad menor a 1 año, los otros 2 docentes poseen una antigüedad de entre 1 y 4 años.

6.2.4.2 Antigüedad Laboral en Mujeres

En cuanto a las mujeres participantes de esta encuesta, 15 de ellas tienen una antigüedad laboral superior a los 4 años, mientras que 7 tienen un periodo laboral de entre 1 y 2 años, 4 docentes de entre 3 y 4 años y finalmente 3 mujeres con menos de un año de actividad laboral en el establecimiento.

Antigüedad Laboral en Mujeres

■ Menos de 1 año ■ de 1 a 2 años ■ de 3 a 4 años ■ más de 4 años



6.3 Medianas Totales por Dimensión

La siguiente tabla detalla las medianas totales obtenidas en cada una de las dimensiones evaluada dentro del presente estudio

N	DIMENSIÓN	MEDIANA TOTAL
1	Estructura	5
2	Responsabilidad	4
3	Recompensa	4
4	Apoyo	5
5	Motivación Laboral	5
6	Estabilidad Laboral	3
7	Oportunidad de Desarrollo	3
8	Comunicación	4
	MEDIANA GLOBAL	4

Teniendo en consideración que una mediana mayor o igual a 3 es sinónimo de un establecimiento con un clima organizacional aceptablemente sano o regular, se aprecia que el 25% de las dimensiones consultadas presentan una mediana igual a 3, es decir, que las dimensiones de Estabilidad Laboral y Oportunidad de Desarrollo presentan una situación de clima organizacional con parámetros de Regular.

Para una mediana igual a 4, esta determina un clima organizacional de Predominantemente sano, este es el caso del 37,5% de las dimensiones evaluadas, conformadas por la dimensión Responsabilidad, Recompensa y Comunicación.

Mientras que el restante 37,5% de las dimensiones presentan una ponderación o valor de 5, la máxima evaluación dentro de la tabla de clasificación de Redlich y Trautmann, estas dimensiones corresponden a Estructura, Apoyo y Motivación Laboral.

En términos generales, esta situación es perceptible con la mediana global de las dimensiones evaluadas, la que alcanza un índice de 4, es un valor insuficiente para catalogar a un establecimiento con un ambiente laboral o clima organizacional predominantemente sano.

En resumen, las dimensiones con un clima laboral regular son:

.- La Dimensión Oportunidad de Desarrollo

.- La Dimensión Estabilidad Laboral

Las dimensiones con un clima organizacional predominantemente sano:

.- Dimensión Responsabilidad

.- Dimensión Recompensa

.- Dimensión Comunicación

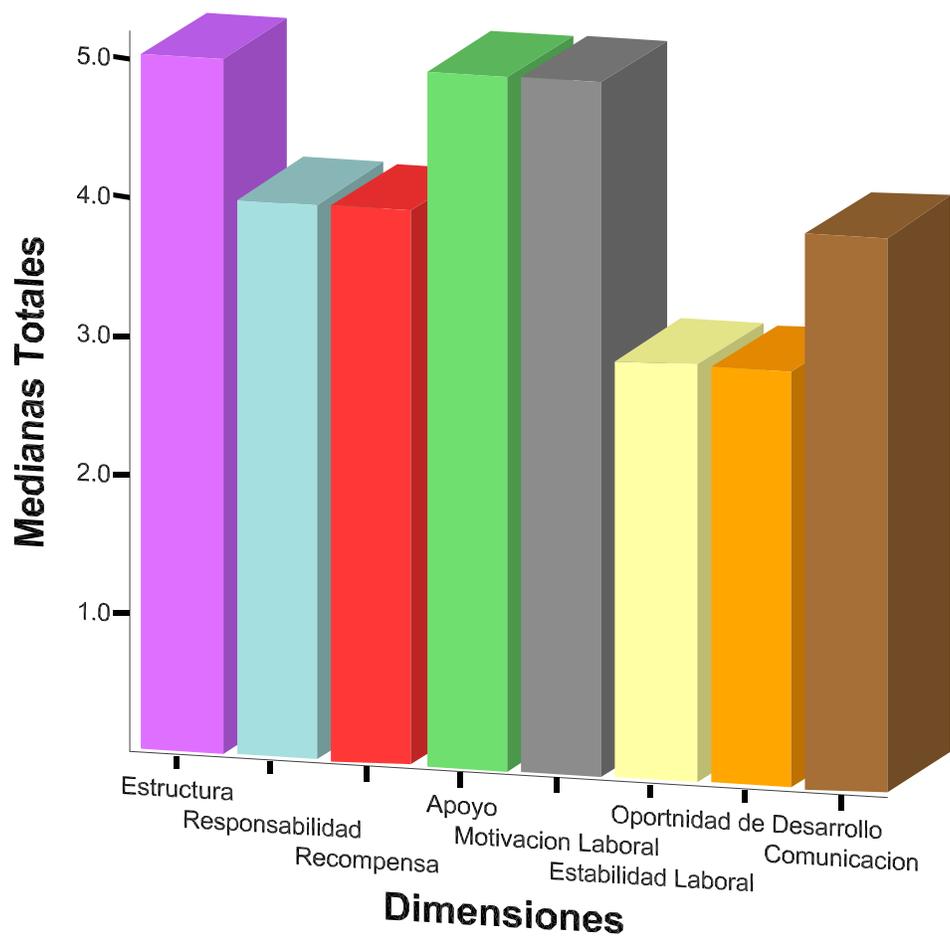
Mientras que las dimensiones completamente sanas son:

- .- Dimensión Estructura**
- .- Dimensión Apoyo**
- .- Dimensión Motivación Laboral**

Para ser más explícito en este aspecto, la aplicación de este instrumento dio como resultado de que dentro de las percepciones evaluadas del personal perteneciente a este establecimiento, no se encontraron dimensiones por debajo del valor crítico de 3, lo que arroja un muy buen indicio con respecto al cultivo y generación de una muy buena calidad de clima organizacional.

A continuación se puede visualizar el siguiente gráfico, el cual aclara de manera visual la ausencia de dimensiones que padecen de un clima organizacional con una tendencia adversa, enferma o negativa.

6.4 Gráfico de resultados de las dimensiones Evaluadas



6.5 Percepción General del Clima Organizacional por Dimensión según Sexo

La siguiente tabla muestra los datos obtenidos de según el sexo de los consultados en el establecimiento educacional

N	Dimensión	Mediana Total por dimensión según genero	
		Hombre	Mujer
1	Estructura	4.5	5
2	Responsabilidad	4	4
3	Recompensa	4	4
4	Apoyo	5	5
5	Motivación Laboral	5	5
6	Estabilidad Laboral	4	3
7	Oportunidad de Desarrollo	3	3
8	Comunicación	4	4
	Medianas Totales	4	4

Se observa que tanto hombres como mujeres poseen una misma percepción en sus unidades de trabajo con respecto al total de las dimensiones consultadas, ya que la mediana total en ambo casos es igual a 4.

Pero a pesar de esta similitud entre ambos géneros se pueden detallar que existen algunas diferencias, como por ejemplo los hombres otorgaron una mayor ponderación a la dimensión Estabilidad Laboral 4. Mientras que las mujeres se inclinaron con una mayor percepción a la dimensión Estructura 5, en comparación a sus pares masculinos.

En definitiva, para los hombres, el 25% de las dimensiones presentan un clima organizacional completamente sano, un 62,5% un clima predominantemente sano y 12,5% un clima regular.

En tanto a las percepciones de las mujeres, el 37,5% de las dimensiones se consideran con un clima de trabajo completamente sano, en misma proporción las dimensiones con un clima predominantemente sano y un 25% de las dimensiones se establecen con un clima regular.

Como era de esperar, en la percepción de ambos géneros, no existe una dimensión con una valorización inferior a 3, por lo que el lugar de trabajo presenta un muy buen ambiente laboral.

6.6 Percepción General del Clima Organizacional por Dimensión según Nivel de Enseñanza

N	Dimensión	Mediana Total por dimensión según Nivel de Enseñanza		
		Parvularia	Básica	Media
1	Estructura	5	5	4,5
2	Responsabilidad	4	4	4
3	Recompensa	4	4	4
4	Apoyo	5	5	4
5	Motivación Laboral	5	5	5
6	Estabilidad Laboral	4	3	3
7	Oportunidad de Desarrollo	3	4	3
8	Comunicación	4	4	4
	Medianas Totales	4	4	4

Con respecto a las percepciones dentro de los distintos tipos de enseñanza ejercida en el establecimiento, el nivel de educación parvularia 4, básica 4 y media 4, logran presentar de

manera total un clima organizacional predominantemente sano, como se puede apreciar en las medianas totales, todas con un valor equivalente a 4.

En consideración, el nivel de educación parvularia se presenta como clima completamente sano en el 37,5% de las dimensiones cuyas medianas tienen un valor igual a 5, estas son: Dimensión Estructura, Apoyo y Motivación Laboral. El 50% de las dimensiones obtiene una calificación 4 o predominantemente sano, estas son: Responsabilidad, Recompensa, Estabilidad Laboral y Comunicación. Finalmente la dimensión Oportunidad de Desarrollo es la única evaluada con un clima regular.

En la Enseñanza Básica, se presentan las mismas proporciones que en la enseñanza parvularia, con la única diferencia que la dimensión Oportunidad de Desarrollo presenta una mayor ponderación que en la enseñanza media y parvularia.

Y por último, el nivel de enseñanza medio presenta 2 dimensiones dentro de la denominación de clima organizacional regular, estas dimensiones son: Estabilidad Laboral y Oportunidad de Desarrollo, siendo la Motivación Laboral la única con un estándar de completamente sano. A diferencia de las otras dos categorías de enseñanza, el nivel medio presenta 2 dimensiones más bajas o con menor ponderación, estas son la dimensión Estructura y Apoyo con un valor de 3 o igual a clima regular.

6.7 Percepción General del Clima Organizacional por Dimensión según Edad

N	Dimensión	Mediana Total por dimensión según Edad			
		18 a 25	26 a 30	31 a 35	Más de 36
1	Estructura	5	5	5	4
2	Responsabilidad	4	4	4	4
3	Recompensa	4	4	3	4
4	Apoyo	5	5	5	5
5	Motivación Laboral	5	5	5	5
6	Estabilidad Laboral	3	3	3	4
7	Oportunidad de Desarrollo	4	3	4	3
8	Comunicación	4	4	4	4
	Medianas Totales	4	4	4	4

Se puede observar que independientemente del rango de edad de los implicados en esta encuesta, todos poseen una misma percepción en sus unidades de trabajo con respecto al total de las dimensiones consultadas, ya que la mediana global en los cuatro casos resulto equivalente a 4.

El 34,375% de todas las dimensiones consultadas presenta un nivel de clima laboral completamente sano o igual a 5, el 46,875% presenta un ambiente de trabajo con una tendencia predominantemente sana y solo el 18,75% presenta un clima con una ambiente organizacional regular.

De 18 a 25 años las dimensiones completamente sanas son: la dimensión Estructura, Apoyo y Motivación Laboral, siendo la más regular de todas la Estabilidad Laboral.

De 26 a 30 años las dimensiones muy sanas son las mismas que de 18 a 25 años, pero como regular se agrega la Dimensión Oportunidad de Desarrollo. De 31 a 35 años las dimensiones son muy similares a las dos anteriores, con la única diferencia que la Dimensión Recompensa pasa de aparentemente sana a regular.

Finalmente los mayores de 36 años, establecen a diferencia de los otros 3 rangos de edades anteriores que la dimensiones Estructura no es completamente sana, pero muy de acuerdo con el resto en la valorización de las dimensiones Responsabilidad con 4, Apoyo y Motivación Laboral con 5 y posteriormente la Comunicación con 4, siendo la Dimensión Oportunidad Laboral la más regular de todas.

6.8 Percepción General del Clima Organizacional por Dimensión según Antigüedad Laboral

N	Dimensión	Mediana Total por dimensión según Antigüedad Laboral			
		Más de 1 año	De 1 a 2 años	De 3 a 4 años	Más de 4 años
1	Estructura	5	5	3	4
2	Responsabilidad	5	4	3	4
3	Recompensa	4	5	3	4
4	Apoyo	5	5	4	5
5	Motivación Laboral	5	5	4	5
6	Estabilidad Laboral	3	3	2	3,5
7	Oportunidad de Desarrollo	4	4	2	3
8	Comunicación	5	5	2,5	4
	Medianas Totales	5	5	3	4

Las cifras son categóricas, a simple vista se aprecia que la Antigüedad Laboral en los dos primeros rangos de años, se presenta con una cifra mayor que en los últimos dos rangos, de todas maneras la percepción del clima organizacional no logra estar por debajo de lo regular, eso lo demuestra la tabla en su última fila llamada Medianas Totales, que en los cuatro categorías no logra ser inferior a 3.

Solo el 9,375% de las dimensiones logra una percepción del clima organizacional desfavorable o con signos predominantes de un clima enfermo, los primeros dos rangos o categorías de Antigüedad Laboral presentan un una precepción del clima de trabajo completamente sano, esto es en personas que poseen como máximo 2 años de antigüedad laboral en el establecimiento.

Los participantes con menos de 1 año de experiencia laboral, perciben un clima muy sano como se aprecia en las dimensiones Estructura, Apoyo, Responsabilidad, Motivación Laboral y Comunicación, todas con un valor equivalente a 5

Aquellos con un antigüedad laboral de entre 1 a 2 años, denotan un clima favorable y bastante bueno en las dimensiones de Estructura, Recompensa, Apoyo, Responsabilidad, Motivación Laboral y Comunicación, siendo la dimensión Estabilidad Laboral la más regular de todas.

De 3 a 4 años de antigüedad en el trabajo, solo la dimensión Apoyo y Motivación Laboral, son las que logran tener una percepción de ambiente organizacional sano. Situación distinta en las dimensiones Estabilidad Laboral, Oportunidad de Desarrollo y Comunicación, que denotan una percepción de clima predominantemente enfermo, es decir, el 37,5% de este rango de personas presentan un clima laboral con síntomas de enfermedad.

Mientras que los individuos con más de 4 años de experiencia se muestran en general con un ambiente de trabajo con un clima sano, en cambio las dimensiones de Estabilidad Laboral y Oportunidad de Desarrollo, son las más bajas y ambas no superan con un valor de 4, por lo que su clima organizacional manifiesta características de regular.

CAPITULO 7 ONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

7.1 Conclusiones

Al iniciar esta investigación se planteó como objetivo describir el Clima organizacional existente en un establecimiento educacional particular subvencionado de San Pedro de la Paz.

Del estudio realizado y conforme a los resultados obtenidos se puede concluir que:

- 1.-** De acuerdo a la aplicación del cuestionario correspondiente a una adaptación de los cuestionarios de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968); Newman (1977) y Astudillo, (1985), podemos afirmar que las dimensiones más significativas son Estabilidad Laboral y Oportunidad de desarrollo debido a que esta registra el nivel más bajo en relación al total de dimensiones analizadas.
- 2.-** Estas dimensiones del clima organizacional son factores claves para estimular el interés y compromiso por el desempeño del trabajo en el ámbito laboral.
- 3. a.-** Al observar la percepción de los encuestados sobre la dimensión Estabilidad laboral, según la variable sociodemográfica género, el 33% correspondiente al género femenino que presenta una percepción regular sobre esta dimensión, mientras que el 67% correspondiente al género masculino posee una percepción predominantemente sana.
- 3. b.-** En cuanto a la dimensión Oportunidad laboral, tanto el género femenino como el género masculino presentan una percepción regular frente a esta dimensión.
- 4. a.-** En la dimensión Estabilidad laboral, se puede concluir que existe una mayor estabilidad en el rango etario correspondiente a mayores de 36 años, clasificándolo como clima predominantemente sano, en contraste con los otros rangos que lo clasifican como un clima regular.
- 4. b.-** Dentro de la dimensión oportunidad de desarrollo, la percepción más baja se encuentra dentro del rango etario 26 a 30 años y mayores de 36. A diferencia de los rangos etarios de 18 a 25 y de 31 a 35 años. De acuerdo a los datos arrojados y a la metodología

utilizada no existe una coherencia en el nivel de percepción de oportunidad de desarrollo y el segmento etario clasificado.

5. a.- Con respecto a la variable sociodemográfica Antigüedad laboral, las categorías correspondientes a 1 año y de 1 a 2 años, presenta una percepción de Estabilidad laboral más alta que la categoría correspondiente de 3 a 4 años y más de 4 años, la cual clasifica al clima en esta dimensión como predominantemente enferma a regular.

5. b.- En cuanto a la dimensión Oportunidad de desarrollo, se presentan los niveles más bajos en la categoría de antigüedad laboral de 3 a 4 años y más de 4 años, correspondientes al 29% del género masculino y al 68% del total de mujeres encuestadas.

6. a.- En conclusión según el nivel de enseñanza en que se desempeñan los docentes, la percepción de la estabilidad laboral parvularia se clasifica como predominantemente sana, en contraste con los docentes que se desempeñan en el nivel básico y medio que presentan una percepción regular sobre la estabilidad laboral, correspondiente al 72% de la población femenina y 100% de la población masculina.

6. b.- La dimensión de oportunidad y desarrollo según el nivel de enseñanza que se desempeñan los docentes se puede concluir que hay dos categorías que clasifican esta dimensión como regular, el cual son los que se desempeñan en el nivel parvulario y medio.

7.- Finalmente, teniendo en consideración que una mediana mayor o igual a 3 es sinónimo de un establecimiento con un clima organizacional aceptablemente sano o regular, podemos concluir que para el establecimiento educacional en estudio, el clima organizacional es Predominantemente sano

7.2 Sugerencias

Una de las finalidades del presente estudio, radica en torno a cimentar la base para implementar acciones tendientes a apoyar los procesos de renovación, en cuanto a la mejora de la gestión e innovación pedagógica que impulsa el Estado chileno, mediante la Reforma Educacional; con la esperanza de seguir una educación de mayor calidad para enfrentar los desafíos que tiene el país y la sociedad en el próximo siglo.

Cualquier proyecto laboral necesita un ambiente favorable, más aun proyectos educativos, en instituciones de educación donde los docentes y académicos son actores claves los cuales configuran el paradigma educativo. Es por esto que se consideró fundamental el estudio del clima organizacional dentro de un establecimiento educacional, pues pretende lograr una educación de calidad y excelencia siendo el plus con el cual los establecimientos de corte particular subvencionado y particular pagado entregan , destacando esta como su estrategia de marketing para captar nuevas matrículas, al entregar la llamada excelencia académica, razón por la cual un ambiente sano para el profesorado resulta fundamental para los docentes que forman parte de instituciones educacionales.

Es así importante entregar estas reflexiones en pos de acciones que favorezcan un ambiente acogedor, motivante e innovador propicio para hacer realidad la búsqueda de mejores estrategias que beneficien tanto al estudiantado, profesorado como a la institución, entendiendo que la ecuación resultante será una mejor enseñanza traducida en mejores puntajes en PAA, PSU, destacando la excelencia académica del establecimiento registrando un aumento en la demanda de matrículas , mejorando el prestigio de la institución en tanto en la comuna región como a nivel país. .

El presente proyecto de título nos entrega una sugerencia en torno a procesos que ejecuten investigaciones orientadas a estudiar los factores que en la presente investigación se identificaron como significativos, a partir de la aplicación de diferentes técnicas de recolección de datos, con el objeto de abarcar la mayor cantidad de perspectivas que explican su comportamiento en el ámbito de las organizaciones escolares. Esto permitirá avanzar hacia la validación de los resultados y conclusiones aquí expuestas.

Es importante destacar que el proyecto de título sienta las bases para que nuevos, proyectos de título puedan tomar como marco de referencia el actual proceso investigativo, teniendo como antecedente este , en virtud de un análisis particular en torno a las dimensiones que presentan los niveles más deficitarios respecto del total de dimensiones.

Es así como se sugiere a la dirección investigar sobre cuáles son las reales causas y motivos de porqué la dimensión estabilidad laboral presenta percepción baja, es necesario investigar el porqué de esta baja percepción y tomar acciones ya que la estabilidad laboral es un elemento clave que brinda al empleado la certeza de su permanencia dentro de la organización y sin lugar a dudas, esta repercute significativamente en el desempeño y por consiguiente se ve reflejado en la educación que entrega y en el éxito de las instituciones ya que al tener una planta docente estable los procesos metodológicos educacionales tienden a entregar buenos resultados al mediano y largo plazo.

Se propone además investigar sobre las razones que hacen tener baja percepción sobre oportunidad de desarrollo, ya que este puede ser derivado de la percepción que existe poca oportunidad para continuar estudios, quizás no les permite usar sus habilidades, buscando algún desafío, evaluar formas que favorezcan la continuación de la formación académica del personal si fuera ese el motivo, o quizás sea que la meta de la institución no se relacionen con las metas personales de los docentes.

Es así que a fin de encontrar una mejoría para los ítems más deficitarios es que se sugiere realizar una retroalimentación entre la planta docente del establecimiento educacional y al directiva de este , para esto se propone basarse en una metodología, investigación – acción metodología más participativa , destacando de esta como la opción más adecuada al entregarnos las herramientas en un proceso de feed back del cual los docentes son los actores encargados de proponer los cambios en los ítems entregándonos una real radiografía de las reales causas y motivos del por qué estas dimensiones como estabilidad laboral presenta una percepción más baja en relación a las demás variables del estudio .

Es importante destacar que la metodología propuesta es la más apropiados ya que se al basarse en un proceso de retroalimentación, las herramientas u alternativas de soluciones vienen dadas desde los involucrados son los agentes de cambio dentro del sistema en cuestión, y no imponiendo modelos previamente establecidos que dictan de ser los más

SUGERENCIAS

indicados al no tener en cuenta el clima organizacional, ni la cultura de c/u de las instituciones donde se pretende aplicar.

Se espera que los resultados de esta investigación sirvan de base para implementar acciones tendientes a aumentar el nivel de satisfacción de los docentes de la unidad educativa en estudio.

Finalmente, se sugiere avanzar en el desarrollo de investigaciones orientadas al establecimiento de modelos organizacionales en el ámbito de las unidades educativas, que permitan integrar la labor disciplinaria en el ámbito organizacional escolar.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. Thomson: España

Chiavenato, I. (1986^a). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (1986b). Comportamiento Organizacional. Thomson. España.

Garda, V. (2010). El liderazgo y supervisión del Director en el trabajo docente y su influencia en el clima organizacional en una gestión escolar de calidad. Universidad de Granada. Chile.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw-Hill.

Likert, R. (1965). Un método de gestión y dirección. España: Ed. Deusto.

Ministerio de Educación (2007). Evaluación de desempeño. Unidad de gestión y mejoramiento educativo. Extraído el 02 de octubre 2010 de <http://www.mineduc.cl/biblio/>

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.

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 Educativa. Universidad de Antofagasta. Antofagasta. Chile.

Rodríguez, D. (1992). Diagnóstico organizacional. Chile: Universitaria S.A.

Rodríguez, D. (2008). Gestión organizacional. Universidad Católica de Chile. Chile.

Valenzuela, A. (1985). El Clima Organizacional. Revista de educación MINEDUC.

Valenzuela A., (1990). Escuela educadora y clima organizacional. Revista de Educación N°179. Santiago Chile.

Álvarez, G. (1992) “La Percepción de la Organización”, en Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Volumen II N°1 y 2.

Brunner, J. y Otros (1994) Informe de la Comisión Nacional para la Modernización de la Educación, Santiago de Chile.

Hernandez, S., Roberto y Otros (1991). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw-Hill. México.

Ministerio de Educación (1995). La Reforma Educativa en Marcha Políticas del MINEDUC, Santiago de Chile.

Owens, R. (1980). La escuela como organización. Tipos de conducta y práctica Organizativas. Editorial Santillana, México.

ANEXO A: Cuestionario para medición del clima laboral de un establecimiento educacional.

1 CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE COLEGIO PARTICULAR SUBVENCIONADO

*** Responder las preguntas marcando con una cruz (x)**

I.- IDENTIFICACIÓN

A) Edad

De 18 a 25 De 26 a 30..... De 31 a 35 De 36 en adelante.....

B) Género

Femenino..... Masculino.....

C) Nivel de enseñanza en el que se desempeña:

Nivel Parvulario..... Nivel Básico..... Nivel Medio.....

D) Antigüedad laboral:

Menos de 1 año..... De 1 a 2 años..... De 3 a 4 años..... Más de 4 años.....

II.- INTRODUCCIÓN:

1.- El propósito de este cuestionario es conocer sus ideas y opiniones sobre aspectos importantes del trabajo en su establecimiento. Al respecto pueden existir distintas opiniones, por lo tanto: **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS NI INCORRECTAS.**

2.- Lo que se pretende obtener es su opinión personal y sincera, basada en su propia experiencia. Toda información que nos proporcione es **ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL**. Además los resultados no tienen valor individual, sino en el conjunto de una muestra seleccionada.

3.- Se agradece desde ya su disposición por colaborar en esta actividad.

III.- En las páginas siguientes Ud., encontrará una serie de afirmaciones acerca de la institución en la que trabaja. Para cada una de ellas tendrá 5 alternativas de respuesta:

A: Totalmente de acuerdo.

B: De acuerdo.

C: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

D: En desacuerdo.

E: Totalmente en desacuerdo.

A continuación, deberá marcar con una cruz (x) en los casilleros que aparecen al lado derecho de cada información, la alternativa que según su opinión describa con mayor exactitud **LO QUE USTED PIENSA.**

Por favor recuerde marcar sus respuestas en los casilleros y contestar todos los ítems.

ITEM	ALTERNATIVAS				
	A	B	C	D	E
ESTRUCTURA					
1.- Aquí se me ha explicado el funcionamiento del establecimiento educacional; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno.					
2.- En algunas actividades en que se me ha solicitado participar, no he sabido exactamente quién era mi jefe directo en el establecimiento educacional.					
3.- En este establecimiento educacional los trabajos están bien asignados y organizados.					
4.- En esta escuela a veces no se sabe bien quién tiene que decidir las cosas.					

ITEM	ALTERNATIVAS				
	A	B	C	D	E
RESPONSABILIDAD					
5.- En esta escuela hay poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo.					
6.- Quienes dirigen esta escuela, prefieren que si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con el Director (a) de la escuela.					
7.- En esta escuela el director da las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja a los docentes o asistentes de la educación la responsabilidad sobre el trabajo específico.					
8.- En esta escuela no se confía mucho en el criterio individual porque casi todo el trabajo que hacemos se revisa.					
9.- Para que un trabajo de buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimientos.					
10.- En esta escuela cada personal realiza el trabajo que le corresponde a su cargo y no deben asumir responsabilidades que no le competen.					
11.- En esta escuela se piensa que las personas deben resolver por sí solas los problemas del trabajo y no recurrir para todo al Director (a) o Subdirector (a).					
12.- Uno de los problemas existentes en esta escuela, es que el personal no es responsable de su trabajo.					

ITEM	ALTERNATIVAS				
	A	B	C	D	E
RECOMPENSA					
13.- En esta escuela los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores.					
14.- En esta escuela existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.					
15.- En esta escuela a quien comete un error se le aplica castigos.					
16.- No importa si hago las cosas bien, porque nadie me lo reconoce.					
17.- En esta escuela, las críticas son bien intencionadas.					

ITEM	ALTERNATIVAS				
	A	B	C	D	E
APOYO					
18.- Cuando tengo que hacer algún trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.					
19.- Cuando tengo que hacer algún trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi (s) jefe (s) superior (s).					
20.- La dirección de esta escuela se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.					

ITEM	ALTERNATIVAS				
	A	B	C	D	E
MOTIVACION LABORAL					
21.- Las personas en esta escuela muestran intereses por el trabajo que realizan.					
22.- Las personas de esta escuela se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor.					
23.- En esta escuela la gente está comprometida con su trabajo.					

ITEM	ALTERNATIVAS				
ESTABILIDAD LABORAL	A	B	C	D	E
24.- Me preocupan los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo, los cambios de métodos de trabajo y las exigencias laborales en esta escuela.					
25.- Me preocupa que por una reorganización en la escuela se vea afectada la estabilidad de mi trabajo.					
26.- Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta escuela.					
ITEM	ALTERNATIVAS				
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	A	B	C	D	E
27.- Esta escuela se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.					
28.- En esta escuela existen muy pocas posibilidades de ascensos en cargos superiores.					
29.- En esta escuela no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.					

ITEM	ALTERNATIVAS				
COMUNICACIÓN	A	B	C	D	E
30.- En esta escuela se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber.					
31.- Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente.					
32.- Existe una buena comunicación entre la dirección y los docentes y asistentes de la educación.					
33.- El personal contratado de esta escuela cree más en el rumor que surge sobre un cierto hecho, que en la información oficial.					

La encuesta ha concluido. Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO B: Base de datos para los análisis del clima organizacional

n	genero	edad	nivel educacional	Antigüedad laboral	e1 (+)	e2 (-)
1	1	2	3	4	2	2
2	2	3	2	4	5	4
3	2	2	2	4	4	2
4	1	2	2	4	5	5
5	2	3	2	4	5	5
6	2	1	3	4	5	5
7	1	4	2	4	5	2
8	2	4	2	4	5	2
9	2	3	2	4	3	5
10	2	3	3	3	4	2
11	1	3	3	1	5	5
12	1	3	2	4	4	1
13	1	2	3	4	5	5
14	1	4	2	4	4	2
15	1	2	2	2	5	5
16	2	4	2	4	5	4
17	1	3	3	4	4	4
18	2	2	1	2	4	2
19	1	3	2	4	5	4
20	2	3	2	2	5	5
21	2	1	2	2	4	4
22	1	2	3	1	5	5
23	1	4	2	4	5	5
24	2	2	2	2	5	5
25	2	2	2	4	5	4
26	2	1	2	2	4	2
27	1	4	2	3	3	2
28	2	2	2	2	5	5
29	2	3	2	4	5	1
30	2	1	1	3	5	5
31	2	4	1	4	5	5
32	2	3	1	1	5	5
33	2	4	1	3	4	2
34	2	4	2	4	5	5
35	2	2	2	4	5	5
36	2	4	1	4	4	2
37	2	1	2	2	5	5
38	1	1	2	1	4	5
39	2	4	2	4	5	5
40	2	3	2	1	5	5
41	2	4	2	4	4	4
42	2	3	1	1	5	5
43	2	2	1	3	5	5

n	e3 (+)	e4 (-)	r1 (-)	r2 (+)	r3 (+)	r4 (-)
1	2	2	4	2	2	4
2	5	4	4	2	4	2
3	4	1	2	3	5	4
4	5	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5	3
6	4	2	1	5	5	5
7	3	2	2	4	2	1
8	4	4	4	1	2	4
9	5	3	5	4	4	2
10	3	3	2	4	3	3
11	5	5	5	4	5	5
12	4	2	4	2	4	4
13	5	5	5	5	3	2
14	4	2	4	4	4	5
15	5	5	5	5	4	5
16	5	4	4	5	4	1
17	4	2	5	4	4	4
18	5	2	5	5	5	5
19	3	2	2	2	2	2
20	4	4	5	4	5	5
21	5	5	4	5	5	2
22	5	5	5	2	5	4
23	5	5	5	1	5	5
24	5	4	5	5	5	3
25	5	3	4	5	3	2
26	4	1	2	4	4	2
27	3	3	3	4	5	3
28	5	5	5	5	4	4
29	5	3	1	5	4	2
30	4	5	5	3	2	5
31	5	4	4	5	5	4
32	5	5	4	5	4	3
33	3	2	4	4	4	3
34	5	5	4	5	4	2
35	4	5	5	4	5	4
36	4	2	5	4	4	4
37	5	5	2	5	3	4
38	5	5	1	5	4	4
39	5	2	5	5	4	2
40	5	5	5	2	5	1
41	3	2	4	4	4	3
42	5	5	5	5	4	4
43	4	3	4	4	3	2

n	r5 (+)	r6 (+)	r7 (-)	r8 (-)	re1 (+)	re2 (+)
1	2	2	4	4	3	4
2	4	4	4	4	2	2
3	5	4	4	3	5	5
4	5	2	2	5	4	5
5	5	3	2	5	2	3
6	5	4	2	5	4	4
7	3	3	4	3	3	4
8	2	2	5	5	5	3
9	4	5	4	4	3	3
10	2	2	3	3	2	4
11	5	5	3	5	4	5
12	4	4	2	4	2	2
13	5	4	4	5	2	2
14	5	4	4	5	4	2
15	5	5	4	5	4	5
16	5	4	2	4	5	5
17	5	2	4	5	4	4
18	4	4	4	4	2	5
19	5	3	4	4	4	3
20	5	3	4	5	2	4
21	5	2	2	5	2	5
22	5	5	2	4	5	5
23	5	1	1	5	1	5
24	4	4	2	5	4	5
25	5	3	4	4	5	3
26	3	4	2	4	3	2
27	5	3	2	1	4	4
28	4	2	1	5	2	2
29	5	5	4	5	5	5
30	5	2	2	5	1	2
31	5	4	4	4	4	4
32	4	2	4	5	4	3
33	4	4	2	4	5	3
34	5	4	2	5	1	2
35	5	4	5	4	4	5
36	5	4	2	4	3	3
37	5	1	2	5	5	5
38	5	3	4	5	3	3
39	5	4	5	5	4	5
40	5	5	1	5	3	5
41	3	3	4	4	3	3
42	5	5	4	5	3	3
43	4	3	3	4	5	2

n	re3 (-)	re4 (-)	re5 (+)	a1 (+)	a2 (+)	a3 (+)
1	5	4	4	4	4	4
2	2	4	4	4	4	4
3	2	2	4	5	4	4
4	5	5	5	5	5	4
5	1	3	3	4	4	4
6	2	4	4	5	5	5
7	2	3	4	4	4	5
8	4	4	3	5	5	4
9	1	2	5	5	5	5
10	3	2	4	5	4	4
11	2	5	5	5	5	5
12	1	2	4	5	4	4
13	2	4	4	4	4	3
14	4	5	5	5	5	4
15	5	5	5	5	5	5
16	3	2	4	5	5	5
17	4	4	4	4	4	4
18	5	5	5	4	5	5
19	3	2	3	4	5	4
20	4	5	5	5	5	5
21	4	5	5	5	5	5
22	2	5	5	5	5	5
23	5	5	5	5	5	5
24	5	5	5	5	5	5
25	4	4	2	3	2	5
26	1	3	3	5	2	3
27	5	5	4	4	4	4
28	4	4	5	5	5	5
29	2	2	3	5	4	2
30	5	1	3	5	4	1
31	4	4	4	5	5	5
32	2	4	4	5	5	4
33	5	2	4	4	4	3
34	4	1	3	5	5	3
35	2	3	4	5	5	5
36	5	4	5	5	4	3
37	4	4	5	5	5	5
38	3	5	5	5	5	5
39	2	5	5	5	5	5
40	3	5	5	5	5	5
41	2	4	4	4	5	2
42	4	4	5	5	5	5
43	2	3	3	5	3	3

n	ml1 (+)	ml2 (+)	ml3 (+)	el1 (-)	el2 (-)	el3 (-)
1	3	3	3	4	4	5
2	4	4	4	2	4	5
3	5	5	5	2	1	4
4	5	5	5	2	2	5
5	4	4	3	3	3	5
6	5	4	4	2	5	3
7	5	5	5	3	4	5
8	4	5	5	2	2	3
9	5	5	5	3	4	4
10	5	5	5	2	2	3
11	5	5	5	2	3	3
12	5	5	5	4	4	4
13	5	5	4	4	4	4
14	4	5	4	5	5	5
15	5	5	5	3	5	5
16	5	5	5	2	2	3
17	4	5	4	2	2	4
18	5	5	5	4	5	5
19	4	5	5	3	2	3
20	5	5	5	1	1	5
21	5	5	5	3	4	4
22	5	5	5	1	1	5
23	5	5	5	5	5	5
24	5	5	5	3	3	5
25	3	4	5	1	1	3
26	3	5	5	4	4	3
27	4	4	4	2	2	2
28	5	5	5	2	2	2
29	4	4	4	1	1	1
30	4	5	5	3	5	5
31	5	5	4	4	4	4
32	5	5	5	4	2	4
33	4	3	4	4	4	4
34	5	5	5	4	1	5
35	5	4	4	4	2	5
36	4	4	3	2	3	4
37	5	5	4	2	2	2
38	5	5	5	3	4	3
39	5	5	5	2	2	5
40	5	5	5	2	4	3
41	4	5	5	4	2	3
42	4	5	4	1	1	2
43	3	5	5	2	2	2

n	od1 (+)	od2 (-)	od3 (-)	com1 (-)	com2 (+)	com3 (+)	com4 (-)
1	3	3	3	4	2	3	4
2	4	2	4	4	4	4	4
3	4	2	3	1	1	3	2
4	4	1	3	4	4	5	5
5	1	1	5	5	4	5	4
6	4	3	4	4	4	5	4
7	2	2	2	2	2	2	5
8	5	3	4	4	3	5	4
9	4	2	4	3	3	4	4
10	4	1	2	1	1	3	3
11	4	3	5	5	5	5	5
12	2	1	2	4	3	4	2
13	2	2	4	4	4	4	4
14	4	4	5	5	4	4	5
15	5	3	5	5	4	5	5
16	2	2	3	3	5	5	4
17	5	4	3	3	4	3	4
18	2	2	4	5	5	5	5
19	4	2	3	4	3	3	4
20	4	3	4	5	5	5	5
21	4	2	5	4	4	5	5
22	5	2	5	5	5	5	5
23	1	1	5	2	4	5	1
24	5	3	5	5	5	5	5
25	4	3	2	4	2	4	5
26	4	2	2	2	3	3	3
27	4	2	2	2	4	4	2
28	4	4	4	4	4	5	5
29	5	2	2	3	3	3	3
30	4	1	3	4	4	4	5
31	2	4	4	4	4	5	4
32	5	1	4	4	4	4	4
33	3	2	3	2	2	2	3
34	1	1	2	1	5	4	2
35	4	4	4	4	4	4	5
36	1	3	3	5	3	3	4
37	5	2	5	5	3	4	4
38	5	3	5	5	4	5	4
39	4	4	5	5	4	4	5
40	5	3	5	5	5	5	5
41	4	2	4	4	2	4	4
42	4	3	4	4	4	5	3
43	1	1	1	2	2	4	1