



FACULTAD DE EDUCACIÓN  
INSTITUTO INTERDISCIPLINARIO  
EN PEDAGOGÍA Y EDUCACIÓN  
Magíster en Educación

## **ESTUDIO DE CLIMA LABORAL**

**Tesis**  
**para optar al grado de Magíster en Educación**  
**Mención en Gestión y Liderazgo Pedagógico**

**Autor/a : Valeska León Soto**

**Profesora Guía: Marcela Beltrán Cabezas**

**SANTIAGO – CHILE**  
**(2015)**

## ÍNDICE

<b>I. Índice</b>	<b>Página</b>
1.2. Resumen.....	4
1.2. Introducción.....	5
1.3. Justificación- Planteamiento del problema.....	7
1.4. Objetivos .....	9
1.5. Preguntas de investigación .....	10
1.6. Presentación de la instrucción educativa .....	11
<b>II. Marco teórico</b>	
2.1. Clima organizacional.....	20
2.1.1. Definición.....	20
2.1.2. Características.....	22
2.1.3. Tipos.....	23
2.1.4. Clima organizacional y escuela.....	24
2.2. Factores del clima.....	27
2.2.1. La cultura.....	27
2.2.1.1. Definición.....	27
2.2.1.2. Características.....	30
2.2.1.3. Tipos.....	31
2.2.2. El liderazgo.....	32
2.2.2.1. Definición.....	32
2.2.2.2. Liderazgo escolar.....	34
2.2.2.3. Características.....	35
2.2.2.4. Teorías.....	36
2.2.2.5. Tipos.....	38
2.2.2.5. Liderazgo y poder.....	38
2.2.3. La comunicación.....	42

2.2.3.1	Definición.....	42
2.2.3.2	Tipos.....	45
2.2.3.3	Barreras de la comunicación.....	47

### **III. Marco metodológico**

3.1.	Enfoque.....	49
3.2.	Diseño.....	49
3.3.	Población y muestra.....	50
3.4.	Instrumento.....	50
3.5.	Presentación de los datos y análisis de resultados a partir desprograma SPSS.....	58
3.5.1.	Presentación dimensión Calidad de vida laboral.....	59
3.5.2.	Presentación de los resultados de la dimensión Calidad de vida laboral.....	73
3.5.3.	Presentación dimensión Diseño del trabajo.....	74
3.5.4.	Presentación de los resultados de la dimensión Diseño del trabajo .....	84
3.5.5.	Presentación dimensión Relaciones Interpersonales.....	85
3.5.6.	Presentación de los resultados de la dimensión Relaciones Interpersonales.....	97
3.5.7.	Presentación dimensión Liderazgo.....	98
3.5.8.	Presentación de los resultados de la dimensión Liderazgo.....	112
3.5.9.	Presentación dimensión Gestión de desempeño.....	113
3.5.10.	Presentación de los resultados de la dimensión Gestión de desempeño.....	122
3.5.11.	Presentación dimensión Gestión participativa.....	123
3.5.12.	Presentación de los resultados de la dimensión Gestión participativa.....	132
3.5.13	Cuadro de resumen de los datos obtenidos por los profesores.....	133
3.6.	Fortalezas y debilidades.....	134

### **IV. Conclusiones**

4.1	Conclusión.....	142
4.2	Bibliografía.....	148
	Anexos.....	152
	Cuestionario.....	153
	Análisis de fiabilidad.....	156

## **1.1 RESUMEN**

Este trabajo es el resultado de un estudio realizado en la Escuela Claudio Matte, colegio perteneciente a la Sociedad de Instrucción Primaria de Santiago. Estudio que tiene como objetivo, caracterizar el clima organizacional del establecimiento.

El diseño metodológico utilizado es cuantitativo, puesto que se utilizaron datos con medición numérica y análisis estadístico a partir del programa SPSS; el enfoque empleado es de tipo descriptivo; la muestra estudiada fue de 33 docentes y directivos, los cuales participaron voluntariamente, contestando el cuestionario de análisis de clima organizacional, validado en la Tesis Doctoral del Profesor Alfonso Fernández en la Universidad de Sevilla, España. Este cuestionario está construido en base a 62 preguntas cerradas que están divididas en 6 dimensiones: Calidad de vida laboral, Diseño del trabajo, Relaciones interpersonales, Liderazgo, Gestión de desempeño, Gestión participativa. Dimensiones que fueron analizadas de manera estadística con el programa SPSS.

El análisis estadístico arrojó que la dimensión con mayor porcentaje de aprobación es: la dimensión de Relaciones interpersonales, en la cual se aborda la forma en que se relacionan o vinculan los profesores y directivos. En esta dimensión se establece que los integrantes de la Escuela, trabajan a gusto en sus labores, puesto que hay un ambiente de confianza, de respeto y de valoración.

Por otra parte, la dimensión que obtuvo menor porcentaje de aprobación es la de Gestión de desempeño, la cual da cuenta de cómo es percibida la gestión en una serie de variables que tienen incidencia en el desempeño. Aquí se reconoce que falta desarrollar el reconocimiento y el estímulo a quienes logren buenos desempeños.

En términos generales, después del análisis estadístico, se puede establecer que, el colegio Claudio Matte, posee un buen clima laboral: acogedor, flexible, participativo, gratificante, respetuoso, comprometido y de confianza.

## **1.2 INTRODUCCIÓN**

Realizar un estudio de clima organizacional en un establecimiento escolar posibilita dar cuenta sobre:

Las áreas de satisfacción e insatisfacción, los focos de conflicto y de logro, los niveles de relaciones laborales; la satisfacción laboral; el efecto de las normas, las políticas y las disposiciones generales de la organización, los objetivos y valores compartidos, rol del director, entre otros beneficios que puede traer a la organización

Además, se presentan los resultados de la investigación, que tuvo como propósito caracterizar el Clima Organizacional de la Escuela Claudio Matte.

Esta tesis se estructura en 4 capítulos, los cuales darán cuenta del proceso seguido a lo largo de esta investigación.

### Capítulo I: Aspectos iniciales

Comprende la descripción de la Escuela Claudio Matte, centro donde se realizará el estudio, el planteamiento del problema, la justificación, el objetivo de la investigación, el cual busca establecer las características del Clima Organizacional de la escuela antes mencionada y preguntas de investigación.

### Capítulo II: Marco teórico

En este capítulo se encuentran las bases teóricas que sustentan la investigación. Se desarrollan los conceptos de Clima Organizacional y aquellos factores que influyen en él, como: Cultura, Liderazgo y comunicación

### Capitulo III: Marco metodológico

Este tercer capítulo, comprende la caracterización del Clima Organizacional de la Escuela Claudio Matte, identificación que se realizó a partir de la aplicación y análisis de una encuesta de Clima Organizacional que fue aplicada tanto a directivos como a docentes

### Capitulo IV: Aspectos finales

Se destacan en las conclusiones, las características del Clima organizacional de la Escuela Claudio Matte.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad, como país nos hemos visto enfrentados a transformaciones políticas, económicas y culturales. Transformaciones que influyen en el modo en que las personas se vinculan y se desarrollan.

Sandoval (2012) afirma: “El eje principal son los cambios culturales que nos predisponen a re pensar nuestras prácticas sociales y nuestros supuestos de la comprensión que las personas hacen de si y del mundo” (p. 1).

El contexto en donde se realiza el estudio es la escuela; como Beltrán (2005) dice: “Las escuelas son espacios de experiencias para el crecimiento de la comprensión del mundo desde un marco institucional que regula, distribuye y valora el conocimiento” (p. 403)

Pero no solo el conocimiento se desarrolla en la escuela, sino que también se habilita como un espacio de relación con los otros, para crear cultura, para fortalecer identidad.

Toda organización, en este caso la escuela, se enfrenta a diario a distintos cambios, ya sea políticos, económicos y/o culturales, que influyen en la forma en la cual organiza sus políticas internas y las relaciones que establece en su interior.

Conocer el Clima Organizacional en el colegio permitirá obtener información relevante con respecto a las relaciones establecidas como procesos al interior de la unidad educativa, como por ejemplo: la comunicación, el liderazgo, valores y creencias propias del centro educativo.

Conocer el Clima Organizacional de una escuela es de vital importancia puesto que permite levantar información respecto a las percepciones que los integrantes tienen del centro. Y con esta información generar políticas, realizar cambios que fomenten la cultura propia de cada centro educativo.

Los centros educativos, como organización, deben implementar estrategias que le permitan enfrentar estos cambios, con el fin de poder influir en el desarrollo

de los mismos.

La Escuela Claudio Matte no es ajena a esta realidad cambiante, ya que se ha visto enfrentada a grandes transformaciones en su estructura y gestión. A continuación se detallarán algunas situaciones concretas:

- Hasta el año 2010 el ciclo escolar llegaba hasta 8 básico. Sin embargo, por razones de catástrofe, el 2011 la Escuela Claudio Matte recibe a los alumnos de 4 medio de el Liceo Polivalente Italia que por problemas estructurales generados por el terremoto, no pudo dar término al proceso educativo de sus estudiantes. De este modo, la Escuela extiende su ciclo a la enseñanza media, acogiendo a los estudiantes de 4 medio y a sus respectivos docentes.
- En el año 2015 un nuevo equipo asume la gestión del establecimiento, después de 7 años de continuidad de la gestión anterior.

Por medio de la realización de un estudio de Clima Organizacional en esta institución, se puede perfilar una mirada conjunta a partir de la imagen que tienen tanto directivos como docentes de su institución, puesto que el test se aplicará indistintamente, sin considerar los cargos al momento del análisis.

Puede significar, además, un importante factor de información al momento de producir cambios; transformando o generando nuevas políticas internas. Asimismo, puede ser útil al momento de establecer los objetivos estratégicos.

De igual manera, permitirá detectar los puntos considerados como ejes de conflicto y tener claridad en las fortalezas, lo cual favorecerá la visualización de los mismos al momento de tener que trabajar sobre ellos en lo venidero.



## **1.4 OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

- Establecer las características que presenta el Clima Organizacional de la Escuela Claudio Matte.

### **Objetivos específicos**

- Determinar los factores que involucra el concepto de clima organizacional.
- Reconocer la opinión de los docentes y directivos de la Escuela Claudio Matte respecto al clima organizacional.

### **1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuáles son las características que presenta el clima organizacional de la Escuela Claudio Matte?
- ¿Qué factores involucra el concepto de Clima Organizacional?
- ¿Cuál es la opinión de los docentes y directivos de la Escuela Claudio Matte respecto al Clima Organizacional?

## **1.6 PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.**

Características	Descripción
Razón social	Escuela Claudio Matte
RBD	9655
Dependencia	Particular subvencionado
Propiedad	Sociedad de Instrucción Primaria de Santiago
Dirección	Avenida Padre Esteban Gumucio Vives 0140
Ubicación	La Granja
Directora	Rosario De Fátima Céspedes Pino
Niveles	Educación Parvularia Enseñanza Básica Enseñanza Media Humanista-Científica niños y jóvenes
Orientación	Laico
Matricula	1.126
Docentes	53 (incluyendo directivos )

### **1.6.1 Historia de la Instrucción Primaria de Santiago**

La Sociedad de Instrucción Primaria de Santiago (SIP) es una Red de colegios, con más de 150 años de experiencia y tradición en la enseñanza de niños y jóvenes de nuestro país. Nace el 17 de julio de 1856, bajo el amparo de jóvenes intelectuales, que quieren colaborar con la educación en sectores más desposeídos del país, puesto que en ese tiempo la tasa de analfabetismo era altísima y el estado no daba abasto para enfrentar esa situación. (“Historia,” 2012)

Entre los intelectuales se destacan: Benjamín Vicuña Mackenna, Miguel Luis Amunátegui, Gregorio Amunátegui, Diego Barros Arana, Manuel Carrasco, Aniceto Vergara, Juan Espejo y Domingo Santa María, quienes hicieron propio el desafío de trabajar por la formación integral de niños y jóvenes de nuestro país. (“Historia,” 2012)

Cabe destacar el trabajo de don Claudio Matte Pérez, quien fue Presidente de la SIP por 64 años (desde 1892 a 1956) y de quien se heredó un método particular de lectoescritura, el cual se conoce hasta el día de hoy como el método Matte. (“Historia,”2012)

La sociedad actualmente la conforman 17 colegios, ubicados en diversas comunas de Santiago

### **1.6.2 Historia del colegio Claudio Matte**

La escuela, fue inaugurada el día 12 de agosto de 1964, Con el nombre Escuela Básica N°75 Claudio Matte. El edificio fue construido con aportes de la Sociedad de Instrucción Primaria y de la Alianza para el Progreso del Gobierno de los Estados Unidos. (“Historia,” 2013)

En sus inicios acogió a alumnos de 1º a 6º básico y sólo en 1970 se extendió la matrícula a alumnos de 7º y 8º Básico. A partir de 1990 se inició la matrícula a niños de Enseñanza Prebásica (Kinder) y en el 2009 se inicia la enseñanza media. (“Historia,” 2013)

La escuela se ha caracterizado por tener altos resultados en las pruebas de medición estandarizadas, y en ser merecedora de la excelencia académica por años

En el año 2006 se pone en marcha el Proyecto de Inglés, brindando esta disciplina a todos los alumnos de Kinder a Cuarto año Básico con programa de estudio propio y de 5º a 8º con incorporación paulatina a estos niveles de enseñanza, sin duda constituye uno de los principales hitos. (“Historia,” 2013)

En el Año 2005 ingresa de tercero a octavo básico la Jornada Escolar Completa (JEC), y el 2009 con la enseñanza media, adquiriendo el nombre de Colegio Claudio Matte. (“Historia,” 2013)

El año 2012 fue Licenciada la Primera Generación de IV Medio, quienes al rendir la PSU obtuvieron excelentes resultados.

En el año 2009 se inicia en el colegio el proyecto de Trastornos Específicos del Lenguaje (TEL) trabajando con niños de kinder y primero básico. (“Historia,” 2013)

### **1.6.3 Misión**

La misión del colegio, es compartida con todos los colegios de la sociedad de Instrucción Primara de Santiago.

“Queremos incidir en el nivel educacional de los estudiantes de los sectores socioeconómicos vulnerables del país, mediante profesores de excelencia que entreguen una educación integral que permita al estudiante desarrollar sus potenciales y los habilite para insertarse libremente en la sociedad de acuerdo a sus capacidades” (“Misión,” 2012)

Los colegios SIP, quieren ser un aporte en la mejora del nivel educacional en personas de escasos recursos, abarcando a la persona en su plenitud, y buscando desarrollar en ella sus máximas habilidades para poder desarrollarse en nuestra sociedad (“Misión,” 2012)

### **1.6.4 Visión**

La Visión del colegio, es compartida con todos los colegios de la sociedad de Instrucción Primara de Santiago.

“Somos una institución que invita a nuestros estudiantes y profesores a convertirse en los protagonistas del desarrollo de nuestro país, desde la experiencia y tradición de nuestra institución, promoviendo un diálogo constante con instituciones del sector que aporten al desarrollo del sistema educacional de Chile” (“Misión,” 2012)

La visión de estos colegios apunta a que sus estudiantes sean protagonistas del destino del país, a que con la formación recibida puedan ser gestores de la sociedad contemporánea (“Misión,”2012)

### **1.6.5 Principios**

Los principios del colegio, son compartidos con todos los colegios de la sociedad de Instrucción Primara de Santiago.

- Aspiramos al máximo desarrollo potenciando las facultades y aptitudes de cada persona, mediante una educación de calidad. (“Proyecto-educativo,” 2012)
- Buscamos inculcar en sus alumnos el amor por la excelencia, el trabajo bien hecho, la disciplina y el orden. (“Proyecto-educativo,” 2012)
- El agente principal en el proceso educativo es el propio estudiante; acompañado por el profesor, los padres y el resto de la comunidad educativa. (“Proyecto-educativo,” 2012)
- Creemos en cada alumno y concebimos la educación como un proceso en el que cada uno es protagonista de su propio progreso. (“Proyecto-educativo,” 2012)

En síntesis:

- La Persona, como individuo con inteligencia y voluntad.
- Educación Personal.
- Misión Social de la Educación.
- Singularidad de cada alumno.
- Protagonismo de los padres y la familia.
- Colaboración entre familia y colegio.
- Misión de los profesores.
- Educación Integral centrada en las necesidades de cada alumno.  
 (“Proyecto-educativo,” 2012)

### **1.6.7 Resultados SIMCE Y PSU**

Con el fin de caracterizar la escuela a partir de resultados de mediciones estandarizadas, se presentarán los resultados de las últimas pruebas.

#### **SIMCE 4º básico**

<b>4º básico</b>					
<b>Prueba SIMCE</b>	<b>Puntaje Año 2010</b>	<b>Puntaje Año 2011</b>	<b>Puntaje Año 2012</b>	<b>Tendencia respecto resultado del año anterior</b>	<b>Comparación Nivel Socioeconómico (NSE)</b>
Compresión de Lectura	298	296	277	Baja	Resultado más alto que el de establecimientos similares
Matemáticas	291	280	286	Mantiene	Resultado más alto que el de establecimientos similares
Historia y Geografía y Ciencias Sociales	279	No existe resultado en dicha medición	271	Mantiene	Resultado más alto que el de establecimientos similares
Ciencias Naturales	No existe resultado en dicha medición	289	No existe resultado en dicha medición	No existe resultado en dicha medición	No existe resultado en dicha medición

\*Fuente: <http://www.mime.mineduc.cl/mime-web/mvc/mime/ficha>

Respecto de los resultados del Simce de 4º básico se puede extraer que los resultados tienden a ser más altos que otros establecimientos de similares características. Y que los resultados en las pruebas tienden a mantenerse.

### SIMCE 8° básico

8° básico					
Prueba SIMCE	Puntaje 2007	Puntaje 2009	Puntaje 2011	Tendencia respecto resultado del año anterior	Comparación Nivel Socioeconómico
Compresión de Lectura	283	286	275	Menor que sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado más alto que el de establecimientos similares
Matemática	290	314	297	Menor que sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado más alto que el de establecimientos similares
Historia y Geografía y Ciencias Sociales	280	294	293	Similar que sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado más alto que el de establecimientos similares
Ciencias Naturales	304	327	320	Similar que sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado más alto que el de establecimientos similares

\*Fuente: <http://www.mime.mineduc.cl/mime-web/mvc/mime/ficha>

Respecto de los resultados del Simce de 8° básico se puede extraer que los resultados tienden a ser más altos que otros establecimientos de similares características. Y que los resultados en las pruebas de comprensión de lectura y matemática tienden a bajar en relación con las mediciones anteriores. Los resultados en historia y en ciencias naturales tienden a mantenerse.



### **SIMCE 2º medio**

<b>2º medio</b>					
<b>Prueba SIMCE</b>	<b>Puntaje Año 2008</b>	<b>Puntaje Año 2010</b>	<b>Puntaje Año 2012</b>	<b>Tendencia respecto resultado del año anterior</b>	<b>Comparación Nivel Socioeconómico (NSE)</b>
Compresión de Lectura	No existe resultado en dicha medición	296	302	Similar que sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado más alto que el de establecimientos similares
Matemáticas	No existe resultado en dicha medición	311	329	Más alto que sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado más alto que el de establecimientos similares

\*Fuente: <http://www.mime.mineduc.cl/mime-web/mvc/mime/ficha>

Respecto de los resultados del Simce de 2º medio se puede extraer que los resultados tienden a ser más altos que otros establecimientos de similares características. Y que los resultados en las pruebas de comprensión de lectura son similares a otras mediciones y los de matemática tienden al alza.

### **SIMCE 3º Medio**

<b>3º medio</b>				
<b>Prueba SIMCE</b>	<b>Puntaje Año 2010</b>	<b>Puntaje Año 2012</b>	<b>Certificación</b>	<b>Comparación Nivel Socioeconómico (NSE)</b>
Inglés	61	No existe resultado en dicha medición	0,29% de los alumnos del establecimiento obtienen certificación.	Resultado más alto que el de establecimientos similares

\*Fuente: <http://www.mime.mineduc.cl/mime-web/mvc/mime/ficha>

Respecto de los resultados del Simce de 3º medio en Inglés se puede extraer que los resultados tienden a ser más altos que otros establecimientos de similares características.

## **Resultados PSU**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Promedio PSU en lenguaje y matemática en las últimas 3 evaluaciones	0	541	566
Porcentaje de alumnos que rindieron PSU en las últimas 3 evaluaciones	0%	100%	84%
De los 3.165 establecimientos de educación media que rindieron la PSU, este establecimiento ocupa el lugar	0	885	471

\*Fuente: <http://www.mime.mineduc.cl/mime-web/mvc/mime/ficha>

Respecto de los resultados PSU podemos decir que hay un alza respecto a sus propios resultados, pues solo se cuenta con la medición anterior y se encuentran en la media de los resultados generales.

## **Resultados según indicadores de Desarrollo Personal y Social 2014, según la Agencia de la Calidad**

Según el informe de otros indicadores de calidad educativa, desarrollo personal y social, de la Agencia de la calidad, presenta los puntajes alcanzados en cada uno de los indicadores que aborda este informe: Autoestima y motivación escolar, clima de convivencia escolar, participación ciudadana hábitos de vida saludable.

	4°	6°	8°	II°
Autoestima y motivación escolar	75	75	72	72
Clima de convivencia escolar	75	72	75	74
Participación y formación ciudadana	79	77	81	79
Hábitos de vida saludable	67	65	66	63

\*Fuente: [Simce.cl/ficha/?rbd=9655](http://Simce.cl/ficha/?rbd=9655)

Para comprender de mejor manera este gráfico, 100 es el resultado máximo. Por ende, el indicador de mayor logro, según la información entregada por los estudiantes, es el que promueve la participación y formación ciudadana, en donde se percibe al centro educativo como un espacio de comunicación, participación y lugar de intercambio de puntos de vista.

Por otra parte, el indicador con menor índice de resultados es el que promueve los hábitos de vida saludable, evidenciando la falta de estrategias para promover hábitos de vida saludable.

En cuanto a los indicadores autoestima y motivación escolar y clima de convivencia escolar, estos se desarrollan asumiendo el logro de objetivos formativos y académicos; y en la construcción de climas basados en el respeto.

En términos generales, en cuanto a la medición con instrumentos estándares de calidad la Escuela Claudio Matte, es un establecimiento que:

- Tiene resultados más altos que establecimientos de similares condiciones según, la comparación en el nivel socioeconómico (NSE)
- Presenta una tendencia a mantener los resultados en las mediciones anteriores
- Se ocupa de trabajar los otros indicadores de calidad educativa, desarrollo personal y social, que presenta la Agencia de la calidad

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Clima Organizacional**

#### **2.1.1 Definición**

Existen múltiples y variadas formas de comprender el concepto de Clima Organizacional; las definiciones más antiguas refieren a los años 60 con Tagiuri hasta las más modernas como las de Jiménez en el 2008.

En los siguientes párrafos se realizará un recorrido a través de las principales conceptualizaciones planteadas por diversos teóricos, con el fin esbozar la definición que será considerada en la presente investigación.

El origen de este concepto se remonta a los años 60, con Tagiuri & Litwin, (1968) por Fernández (2004), escribió:

“El Clima Organizacional es una propiedad relativamente perdurable del entorno interno de una organización que: a) es experimentado por sus miembros; b) que influencia su comportamiento, y que c) puede ser descrito mediante un set particular de atributos de la organización”. Littwin & Stringer, (1968), conceptualizaron el clima como las percepciones que los individuos comparten sobre los efectos que la estructura y el sistema de sanciones que la organización tiene sobre su motivación” (Fernández, 2004, p.44)

Littwin, 1982, citado por Fernández (2004, p. 44), “sofisticó y clarificó su noción sosteniendo que el clima era *“el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional”*

Por otro lado, autores como Hellriegel & Slocum, 1974, citados por Fernández (2004, p.45), definen el clima como: *“el conjunto de atributos que pueden ser percibidos sobre una organización particular o sobre sus subsistemas, y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o sus subsistemas tratan con sus miembros y su entorno”*

Como explica Rivera, (2000, p.14) citando a Rodríguez (1995): *“El Clima Organizacional es el conjunto de variables, como ambiente físico, estructura,*

*ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros, que ofrecen una visión global de la organización”.*

Otros autores como por ejemplo Caligiore y Diaz (2003) citado por Quintero (2008,p.38) plantean que el clima es *un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructura, tamaño, medios de comunicación y estilo de liderazgo*, entre otros.

De estas dos últimas definiciones, se puede inferir que los teóricos consideraban al Clima Organizacional como el producto de una suma de elementos o factores, los cuales caracterizaban a este clima o del cual también se podrían extraer variantes o tipos.

### **2.1.2. Características**

Como explica Rivera, (2000, p.12) citando a Rodríguez (1995), “El Clima Organizacional es el conjunto de variables, como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros, que ofrecen una visión global de la organización”.

Por su parte, como se nombró en el apartado anterior, Caligiore y Diaz (2003) plantean que el Clima puede descomponerse según su estructura, tamaño, medios de comunicación y estilo de liderazgo, entre otros.

El Clima se caracteriza por ser:

- *“Percepción: Predominante o compartida, cuyo objeto son aspectos más objetivos de la organización, tales como las relaciones sociales o la estructura”.* (Fernández, 2004, p.45) Todos los miembros de la organización tendrán una percepción similar sobre esta.
- *“Atributo: Constitutivo de la organización y no un elemento que media entre individuo y organización”,* (Fernández, 2004, p.45) En enfoques actuales que tratan el clima como una opinión del individuo. Como por ejemplo en el estudio PISA 2003.
- *“Propiedad Global: haciendo la analogía desde la psicología con el concepto de personalidad”.* (Fernández, 2004, p.45) La personalidad es para el individuo lo que el Clima Organizacional para la organización.
- Percepción Similar: siguiendo a Fernández (2004) Se suele afirmar que todos los miembros de la organización, tienen una percepción similar del Clima Escolar. Algo que por cierto puede ser discutido.
- Causa y efecto: siguiendo a Fernández (2004) dice que en cuanto a diferenciaciones que tienen que ver con una jerarquía, con la gestión, además de los mecanismos de control y sanción.

Están definiciones agregan elementos que caracterizan a los componentes de los climas organizacionales, avanzando aún más en la definición a esgrimir.

### **2.1.3. Tipos de climas**

A partir de los teóricos y sus respectivas definiciones de clima, se ha optado por detallar la propuesta de algunos de estos, particularmente quienes establecieron una clasificación de tipos de climas organizacionales.

Siguiendo a Rensis Likert, 1967 citado por Fernández (2004), se pueden establecer cuatro tipos de climas:

a) Autoritario: en donde el líder dirige, no confía en los subordinados, rara vez involucra a las personas con las que trabaja en el proceso de toma de decisiones, el sistema de comunicación es vertical, descendente. Se enfatiza en los reglamentos internos.

b) Paternalista: el líder es autoritario pero paternalista. Ocasionalmente pide opiniones, prevalecen las comunicaciones descendentes. Se da alguna flexibilidad para implementar sus encomiendas, pero dentro de límites y procedimientos prescritos.

c) Consultivo: el líder tiene confianza en sus trabajadores, pero mantiene el control de las decisiones; permite la participación, se utilizan recompensas para motivar a las persona.

d) Participativo: el líder confía plenamente en las personas con las que trabaja, permite opiniones e ideas, la toma de decisiones es descentralizada, los sistemas de comunicación son horizontales.

De estos cuatro tipos, Vázquez (2001) plantea que cuanto más cerca esté el clima del participativo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal, producto de una gran interacción, y de las comunicaciones.

A partir de lo anterior, se puede establecer una analogía entre el clima y la salud. De esta forma, podríamos decir que entre más participativa, más saludable.

La idea es vincular las relaciones positivas con las saludables como lo dice Fernández (2004), citando a Hoy & Feldman (2003).

¿Pero cómo relacionamos el Clima Organizacional con la escuela? El Clima Organizacional enfoca a la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización (Rivera, 2000). Englobando todas las dimensiones organizacionales en el contexto escolar: congruencia de objetivos y valores compartidos, rol del director como constructor y sostenedor de la cultura, relaciones profesionales entre docentes, identidad institucional, administración de símbolos y sistemas de retroalimentación adecuados.

#### **2.1.4 Clima Organizacional y escuela**

Caligiore y Díaz, (2003) citado por Quintero (2008, p.34) dice: *“Todas las organizaciones están conformadas por diversos elementos, que están interrelacionados entre sí, tales como la estructura, los procesos y la conducta de los grupos e individuos, la interacción de estos componentes es lo que se denomina: Clima Organizacional”*.

Siguiendo la idea que el clima está conformado por diversos elementos y que estos dan un carácter único a la organización, Caligiore (2003) señala que el clima en cierto modo presenta la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos. Entendiendo la personalidad como el conjunto de características que hacen única a la persona respecto de los demás, así el clima se vuelve un elemento constitutivo de cada organización.

Al ser el clima un elemento constitutivo, que representa a la institución, se puede analizar, estudiar para beneficio de la institución; será posible entonces que una institución aprenda de sí misma y pueda realizar cambios que resulten relevantes tanto en el plano individual como colectivo.

Autores como Bolívar y Antúnez afirman que sí es posible que una organización aprenda. Siguiendo a Antúnez, citado por Sánchez (2013) plantea que una escuela es exitosa en la medida en que tiene la capacidad de conseguir nuevos logros en la medida en que aprende de sí.



Pero, cómo se aprende. Se aprende a aprender, modificando los modos habituales de pensar. Bolívar, 2000, citado en Sánchez, (2013). En otras palabras, desarrollando nuevas competencias en base de competencias anteriores que permiten encontrar nuevas formas de pensar y hacer.

*“La potenciación de los procesos cooperativos exige la creación de una nueva cultura que rompa con el esquema de individualización. La búsqueda de instituciones educativas de calidad parte de la convicción de que es posible crear, conservar y transformar la cultura, a pesar de que se requieran tiempos largos, para adecuarla a las nuevas exigencias.”* (Garín, 2011, p.6)

Hay dos actores claves para desarrollar esta capacidad: Una son los individuos, lo pueden hacer por sí mismos para desarrollar sus capacidades de adaptación y de cambio, y el otro es la organización, la escuela y cómo esta ejerce influencias en el comportamiento de los individuos.

De allí nace la visión de la escuela como una pequeña sociedad, en la cual:

- Las normas regulan las relaciones sociales; en donde influye, la fuerza que tengan las creencias compartidas; la profundidad de los vínculos emocionales entre los miembros de la organización, entre otros factores.
- Las relaciones comunitarias y el sentido de trabajo en comunidad, en donde la enseñanza es vista como tarea colectiva, en colaboración e interdependencia permanente.
- El profesor es visto como agente de desarrollo y cambio, no tan solo curricular, sino también social.
- Las relaciones comunitarias y el sentido del trabajo en comunidad son compartidos y la enseñanza es vista como tarea colectiva, en colaboración e interdependencia mutuas.
- La escuela, como realidad construida socialmente, contiene valores compartidos, responsabilidades, deberes, y derechos. Y tal como se ha

visto, el concepto de clima involucra una definición cognitiva a la vez que una referencia a normas y motivaciones.

El clima constituye el trasfondo de sentidos compartidos, pre-comprensiones que respaldan a problemáticas, los acuerdos y las acciones individuales o colectivas que emprenden los miembros de una organización. (Fernández, 2004)

Entonces podemos afirmar que el Clima Organizacional es un sistema simbólicamente integrado de:

- La cultura
- El liderazgo
- La comunicación

## **2.2 FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **2. 2. 1 La cultura**

#### **2. 2.1.2 Definición**

Todas las organizaciones tienen una estructura que las distingue. En el contexto escolar, la cultura organizacional de un colegio da origen a cierto Clima Organizacional. Por lo tanto, la Cultura Organizacional es una variable que modela las conductas tanto en profesores como en directivos, es decir, que las prácticas habituales desarrolladas dentro y fuera de la sala de clases, influyen en la calidad de la interacción de la escuela ( Rivera, 2000).

Pero ¿Qué significa cultura? ¿De dónde proviene esta palabra? Desde la etimología, la palabra cultura proviene del latín *colo*, que significa cultivar. Sin embargo, como muchas otras palabras, este concepto tiene múltiples y variadas acepciones:

Según Ariño (2000), citado por Sandoval (2004) la cultura se convierte en sinónimo de crianza o educación. Así como el concepto educare, que quiere decir: sacar fuera, desarrollar las potencialidades latentes de los niños.

Es así como poco a poco la cultura comienza a ser concebida como la capacidad humana de producir bienes materiales y/o simbólicos que le permitirían mediatizar su relación con su entorno.

Mediante la cultura se ha podido otorgar explicación a los procesos, las comunidades, la sociedad, la economía, las diferencias etáreas, las diferencias de género, etc.

La cultura tiende a enfatizar los elementos de continuidad, de estabilidad de la sociedad. En este sentido *“la cultura ha estado más vinculada a explicar la problemática del “orden social, de la “estructuración social”, que a destacar los*

*elementos de diferenciación y diversidad social que reproducen al interior de las sociedades” (Fernández, 2004, p.13)*

Entonces, *“La cultura se trata de acervos compartidos bajo la forma de tradiciones no racionalizadas, símbolos que tienen una “validez evidente” o “sacralizada”: “siempre se han hecho las cosas así” o porque es “lo que un maestro debe hacer”.* (Fernández, 2004, p.13)

Algunas de las definiciones más utilizadas de cultura son:

- *“Es un sistema social construido, de creencias, valores, normas y modos de ver el mundo y de actuar en él; que identifica a los miembros de la organización”. Beltrán y Fernández (2013), citando a López (2005)*
- *“Un patrón de premisas básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo conforme aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna que ha funcionado lo bastante bien para considerarlo válido y, por tanto, para transmitirlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas”. Beltrán y Fernández (2013 p. 27), citando a Schein (1985).*
- *López Yáñez, (2001, p 381) citado por Murillo (2009) dice que es “el conjunto de símbolos y significados que conforma la cultura de los centros, que puede ser entendida como una red o estructura de significados compartidos por los miembros de la organización”.*
- *“Lo que da sentido a la vida. Los pensamientos, lenguaje, rituales, conocimiento, convenciones, cortesías y artefactos; en definitiva, el bagaje cultural de cualquier grupo, son los recursos a partir de los cuales se construye la identidad social e individual. Proporciona la base sobre la que los sujetos construyen su conocimiento acerca del mundo y de sí mismos. Parte de este bagaje es factual, es decir, empírico, descriptivo, objetivo. Otra parte de este bagaje cultural, quizá la mayor parte, es mítico. Está relacionado no con los hechos sino con los significados, es decir, con las reglas interpretativas y que proporcionan las bases para comprender y actuar”. (Bates, 1987, p.2)*

- El clima constituye el trasfondo de sentidos compartidos, ideas previas que respaldan, los acuerdos y las acciones individuales o colectivas que emprenden los miembros de una organización. (Fernández, 2004)

Podemos decir, entonces, que la cultura es el conjunto de rasgos distintivos de una colectividad compuesta por:

- Una estructura, es decir, un conjunto de partes que estructuran un todo.
- Un conjunto de valores compartidos.
- Normas que regulan las formas de actuar.
- Creencias, primicias, formas de ver y de interpretar el mundo circundante.
- Signos y símbolos que son interpretados por todos.
- Conocimiento que es transmitido.

En una organización como lo es la escuela, la cultura puede ser entendida como *“un modo de pensar, sentir y de obrar más o menos formalizadas que, aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad peculiar y distinta”*. (López, 2003, p.3)

En una escuela importan aquellos elementos relacionadas tanto con el componente profesional como con el componente afectivo de la afiliación. Así, una escuela organizada comunitariamente debiera desarrollar fuertes lazos afectivos y satisfacer así las necesidades que Litwin, 1982, citado en Fernández, (2004) denomina de afiliación y de logro.

*“Cada escuela a lo largo de su historia, va a crear múltiples y variadas estructuras y conexiones, estructuras de vinculación social, a través de las cuales por ejemplo, se forman los lazos de amistad y compañerismo entre colegas; estructuras normativas mediante las que profesores, familias y alumnos operan acatando algunas normas del centro; estructuras de creencias, a través de las cuales los diferentes miembros de la comunidad educativa construyen significados y asumen estilos relacionales, de poder, de influencias, de expectativas. En fin, estructuras que darán forma a sus intercambios relacionales, que conformarán su*

*sistema organizativo y que orientarán los nuevos circuitos de su forma de funcionar". (Murillo, 2009, p.7)*

Por tanto el concepto de cultura en la escuela es un factor dinámico, que se construye al devenir de la historia y que permite la conformación de aspectos afectivos como profesionales

### **2.2.1.3 Características**

Cada Organización, es única, tiene su propia historia, sus valores, creencias, normas, formas de ver y de interpretar el mundo, elementos que forman su cultura y la hacen única y característica.

Por tanto los elementos que componen la cultura son: Saberes, normas, valores, mitos, ritos, lenguaje, comunicación, valores, supuestos, entre otros.

Elas producen sistemáticamente nuevos flujos de información y de relación, los cuales ineludiblemente inciden en sus procesos educativos, el desafío está en reconocerlas en una lógica de pluralidad cultural y ponerlas al servicio de su educación.

Arnold (1989), citado por Sandoval (2006) plantea que la cultura puede descomponerse en tres niveles:

**Material:** se refiere a los elementos tecnológicos, mecánicos que permiten la subsistencia material de las sociedades.

**Social:** Refiere a la manifestación de y a la normatividad de todo tipo de relaciones interpersonales.

**Ideaciones:** esto incluye conocimientos, creencias, valores, en general todas las formas simbólicas aprendidas y compartidas en una sociedad (Sandoval, 2006)

Siguiendo a Parson citado por Sandoval (2006) se distinguen 4 sistemas constituyentes de la sociedad: Social, de la personalidad, cultural, y conductual, los cuales se interrelacionan para formar sistemas de valor, de creencias y de símbolos que se internalizan en los sistemas.

En teoría, estas divisiones permiten el estudio de estos tópicos, pero en la práctica estos elementos, no se presentan de forma aislada, sino en su conjunto, y se nutren e influyen mutuamente.

#### **2.2.1.4 Tipos**

Este tipo de culturas, presentes al interior de nuestros establecimientos educacionales, se encuentran en interacción cotidiana, tanto al interior del aula como fuera de ella.

La escuela ya no se concibe como un espacio físico institucional altamente normativo o como un instrumento de transición de reproducción cultural. Sino que implica la forma de observación del mundo escolar.

Gómez (1998) citado por Sandoval (2006) dice que *“en la escuela se interceptan e interactúan diferentes culturas y sujetos, los que además, son co-constructores de la totalidad de los procesos educativos que ocurren en su interior.”*

Gómez (1998) citado por Sandoval (2006 p.111) propone una atrayente clasificación de la diversidad de culturas que interactúan en un espacio escolar:

*“a) Cultura crítica: hace referencia a las disciplinas científicas que nutren de diversas formas el proceso educativo.*

*b) Cultura social: expresa los valores y normas dominantes en una sociedad, lo cual produce un influjo tanto en profesores como en estudiantes.*

*c) Cultura institucional: hace referencia a los ritos, normas, y valores de la cultura escolar.*

*d) Cultura experiencial: sería la cultura propia de los diversos actores que interactúan en el espacio escolar, es decir, la cultura que portan los estudiantes, los profesores, los directivos, los apoderados, entre otros.*

*e) Cultural académica: se manifiesta en el currículo escolar, que es un mecanismo de selección de saberes, normas, valores, que se ponen en juego con finalidad educativa”*

Esta identificación en cinco culturas, nos permite reforzar la idea de la diversidad cultural y la forma en que ellas interactúan y se influyen, tanto dentro de la sala de clases como también fuera de ella, permitiendo o no su articulación.

### **2.2.2 El liderazgo**

La educación en Chile es en un proceso de cambios, no solo estructurales, sino también legales y el liderazgo escolar día a día, aparece como un factor determinante en los elementos transformadores de los centros educativos, como un factor de eficiencia y eficacia en los aprendizajes.

Maureira (2004) nos señala que variados autores como: Leithwood (2009), Elmore (2010), y Bolívar (2010), entre otros, manifiestan que el liderazgo educativo es un factor estratégico, para el mejoramiento de los aprendizajes.

Horný y Marfan (2010), citado por Maureira (2004), plantean que en la eficacia escolar se distinguen algunos pilares del liderazgo, pilares como los saberes del director, el manejo que realiza para motivar y trabajar con los docentes, y la organización eficiente del establecimiento

Bolívar (2010), citado por Maureira, (2004) Sostiene que las políticas educacionales deberían ser garantes de los aprendizajes. Y que el liderazgo permite que estas políticas se puedan ejecutar.

#### **2.2.2.1 Definición**

El vocablo líder es una palabra de origen inglés, que identifica a la persona u objeto que guía, o aquel que es seguido por otros. Así, el líder en su primera conceptualización, es aquel individuo que tiene una clara influencia interpersonal sobre el grupo (Maureira, 2007)

Concepto que se ha enriquecido y complejizado en el tiempo, integrando nuevas variantes y elementos que lo componen. Algunas definiciones que encontramos de liderazgo:



- Lynch (2004) citado por Maureira (2007) dice que es el proceso de influencia que un individuo ejerce sobre las personas, para alcanzar objetivos en una situación determinada.

- Bennis y Naus (1985) citado por Maureira (2007) dice que es la movilización de los recursos emocionales y espirituales de la organización orientados al cambio.

- Gorrochotegui (1997), citado por Maureira (2007) plantea que el proceso en que se muestra a los colaboradores, a través de la conducta personal del directivo y de una visión sobre el centro, cuál es el camino a seguir en sus actuaciones formales e informales, para que se halle un sentido a lo que se hace y se logren los propósitos del centro.

- En Gento, 1996, citado por Maureira (2007,p.25). *“Aquella influencia es capaz de dinamizar personas en una determinada dirección, pero para ello, debe contar en todo momento con la aceptación voluntaria de sus seguidores y con la participación libre y colaborativa de estos, en la definición y consecución de objetivos favorables al grupo.”*

-Drucker (1998), citado por Maureira (2007, p.67), señala que el liderazgo se centra en las siguientes características:

- *“Es alguien que tiene seguidores*

- *Es alguien interesante.*

- *La popularidad no es un rasgo de liderazgo, los resultados sí.*

- *El liderazgo no es un rango o un privilegio, título o fuente de ingresos, más bien se ha convertido en servicio, trabajo y responsabilidad.*

-*Conocimientos en dinámica de grupos y modificaciones organizativas.*

- *Poseer cualidades de conducción de grupos, como capacidad de influir, pero sobre todo de implicar.*

- *Sentirse comfortable ante situaciones de cambio y soportar bien los conflictos”.*

### **2.2.2.1 El liderazgo escolar**

Leithwood, 2009, citado en Maureira (2007). Para comprender el liderazgo escolar es necesario conocer el contexto en el cual se realiza este proceso de influencias. A partir de esto, se manifiestan cuatro afirmaciones fundamentales respecto del liderazgo escolar:

1. *El liderazgo escolar contribuye de manera importante al mejoramiento del aprendizaje escolar. Ejerce una influencia indirecta el liderazgo escolar, puesto que se encarga de seleccionar a los profesores, monitorea las actividades, da sentido y apoyo, vela por la participación de los padres, media respecto a las metas del colegio.* (Maureira, 2007)

2. *El liderazgo en las escuelas es ejercido en primer lugar por los directores y los profesores, y puede ser distribuido a otros.* Existen variadas formas de liderazgo y estas se pueden clasificar en seis: morales, participativos, administrativos, pedagógicos, transformacionales y contingentes. Además, el liderazgo de los profesores va variando, ya sea por la naturaleza de los cargos que ocupa o por el apoyo que brinda a los estudiantes (Maureira, 2007)

3. *Un conjunto de practicas básicas de liderazgo es valioso en prácticamente todos los contextos,* tales como: desarrollar una comprensión compartida, articular una visión de futuro, tener metas compartidas, generar altas expectativas de rendimiento, ofrecer estímulos intelectuales, entregar apoyo individualizado, fortaleciendo la cultura escolar y construir procesos colaborativos (Maureira, 2007)

4. *Los líderes exitosos que trabajan con diferentes tipos de alumnos establecen las condiciones necesarias para promover el logro escolar, la equidad y la justicia.* Los líderes exitosos se centran en cuatro prioridades.

a) Mantener un foco constante en mejorar la enseñanza, esto supone poner una especial atención en las problemáticas de aula y escuela.

b) Promover un sentido de comunidad entre todos los integrantes.

c) Apoyar a las familias para que desarrollen cultura escolar.

d) Expandir el capital social, es decir lo adquirido a través de sus familias y otros que los rodean. (Maureira, 2007)

Ahora bien, el liderazgo, se puede considerar como una inversión del capital humano. Puesto que mejora la calidad del desempeño de los alumnos; como una inversión más o menos constante en conocimiento y habilidades; como una función estratégica, focalizado en cosas que tienen que ser realizadas (Elmore, 2010)

Por lo tanto, un líder en la escuela puede contribuir al mejoramiento de los aprendizajes mediante sus conocimientos y técnicas, colaborando a dar sentido a los quehaceres, fortaleciendo la cultura escolar, trabajando con todos los integrantes de la comunidad, realizando y focalizando sus deberes.

### **2.2.2.3 Características del líder**

Un líder debe ser una persona con muchas habilidades, como por ejemplo: voluntad, anticipación, disciplina, motivación, comunicación interpersonal, negociación, integración, cambio y aprendizaje continuo (Beltrán y Fernández, 2013).

Siguiendo a Álvarez (1998) citado por Sánchez (2012) dice que *“el líder debe cumplir la labor de un facilitador, cuya formación básica debe abordar los siguientes aspectos:*

- *Conocimientos en dinámica de grupos y modificaciones organizativas*
- *Poseer cualidades de conducción de grupos, como capacidad de influir, pero sobre todo de implicar.*
- *Sentirse comfortable ante situaciones de cambio y soportar bien los conflictos”.*

Un líder debe tratar de hacer visible lo invisible, instrumentalizando los recursos de los que dispone la organización. Siguiendo a Elmore (2010) los líderes deben saber lo suficiente para superar los obstáculos cognitivos que pudiesen encontrar; además, deben tener una comprensión sistemática para reconocer cuál es el tipo de apoyo que necesitan las personas que pertenecen a la institución.

En otras palabras, debe tener condiciones tanto personales como externas que faciliten su labor y la labor de todas las personas a las que su quehacer impacta. Un líder debe ser consiente de la capacidad que tiene de influir en otros para así desarrollar su máximo potencial y el de las personas que le siguen.

#### **2.2.2.4 Teorías**

El estudio de este tema, plantea diversas teorías que destacan algunos elementos o rasgos constitutivos de las diversas formas de ejercer el liderazgo.

##### **a) Teorías personalistas**

Pascual (1993), citado en Maureira (2007, p. 45) señala que estas teorías entienden el liderazgo como una característica de la personalidad, es decir, *“el líder es una persona con ciertas cualidades excepcionales, tanto desde el punto de vista intelectual, emocional y físico,”* que le hacen poseer un cierto magnetismo sobre las demás personas, condiciones que le son innatas.

Chiavennatto (1998), citado por Maureira (2007, p.46) habla de: *“Rasgos físicos, que corresponden a la energía, apariencia y peso; Rasgos Intelectuales: Adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y autoconfianza; Rasgos sociales: Cooperación, habilidades inter-personales y administrativas; Rasgos relacionados con la tarea: Impulso de realización, persistencia e iniciativa”*

Ruiz (1994) citado por Maureira (2007) dice que esta teoría destaca rasgos como la confianza, la determinación, la percepción y la inspiración de confianza como elementos constitutivos de un líder.

Ruiz, (1994) citado por Maureira (2007, p.46) precisa ciertos *“rasgos comunes en líderes, sobre la base de su efectividad, destacando: El sentido de la responsabilidad, la preocupación por la realización de los trabajos, su Energía, Persistencia, Capacidad para tomar decisiones arriesgadas, Originalidad, Seguridad en sí mismo, Tolerancia al estrés, Capacidad de influencia, Capacidad para coordinar los esfuerzos ajenos para la consecución de un propósito”.*

## **b) Teorías conductistas**

El liderazgo se sitúa en el factor de comportamiento que tiene el líder, es decir, por sus manifestaciones conductuales.

Likert (1967), citado por Maureira (2007, p. 54) plantea que: *“Los líderes más eficaces tienden a mantener relaciones de confianza y apoyo, con una mayor consideración de la auto valía personal; los líderes más eficaces emplean métodos de grupo, más que individuales, en el control y toma de decisiones; Los líderes más eficaces tienden a proponer altos objetivos de actuación.”*

Estas teorías destacan elementos que tienen que ver con la capacidad de tomar decisiones, de vincularse y de intervenir el medio que les rodea, planteando modos y formas de actuar.

## **c) Teorías situacionales**

Fiedler (1967), citado por Maureira (2007,p. 55) plantea que *“la orientación de la personalidad, es decir, implícitamente, el estilo de conducta que más influye en el éxito de un grupo, varía en función del favoritismo de la situación”*. Esta última depende de tres aspectos.

*a) “Las situaciones altamente favorables al líder producen los mejores resultados con líderes altamente orientados a la tarea.*

*b) Las situaciones moderadamente favorables al líder producen los mejores resultados si el líder tiene una alta orientación a la relación.*

*c) Las situaciones desfavorables al líder producen los mejores resultados con líderes orientados por la tarea”*

Estas teorías reconocen el ambiente como un factor central en el quehacer del líder, en relación a los resultados, comprendiendo que no solo factores internos influyen en su deber sino también factores externos y ajenos a él.

### **2.2.2.5 Tipos**

Las características y cualidades de los centros, de sus miembros, y sobre todo de sus líderes, se convierten en influencias relevantes para los integrantes de las mismas.

Se analizarán entonces, los diversos tipos de liderazgo que pueden presentarse en un centro educativo:

#### **a) Situacional**

Drucker 1998, citado por Maureira (2007, p.67) señala que el liderazgo se centra en las siguientes características:

- *“Es la cualidad de alguien que tiene seguidores.*
- *Corresponde a alguien interesante.*
- *La popularidad no es un rasgo de liderazgo, los resultados si.*
- *El liderazgo es servicio, trabajo y responsabilidad.*
- *También agrega que la función del líder es la de un facilitador.*

Por lo tanto, *el liderazgo situacional puede emerger desde cualquier persona en la organización; no viene establecido por un rasgo en particular sino más bien se deduce del contexto y de los propios individuos que se influyen mutuamente”*

#### **b) Liderazgo directivo:**

Lynch y Manso (2000) citados por Maureira (2007, p.188) *“establecen este tipo de liderazgo como: la tendencia del director a desarrollar un comportamiento prescriptivo y normativo, realizado y evaluado, concentrado en la toma de decisión en el vértice superior de la organización escolar”.*

### **c) Liderazgo político:**

Lynch y Manso, (2000), citados por Maureira, (2007) Establecen este tipo de liderazgo como: la tendencia del director a desarrollar un comportamiento que busca conocer, de una forma cuidadosa, los objetivos, o intereses de los distintos participantes que intervienen en los centros escolares, y pueden determinar influencias y compromisos diversos.

### **d) Liderazgo participativo:**

Lynch y Manso, 2000, citados por Maureira (2007, p.188) Establecen este tipo de liderazgo como: *“la tendencia del director a desarrollar un comportamiento que prioriza a los colaboradores, a los que habilita, faculta, apoya y les delega poder y autoridad para que tomen decisiones, es decir, el proceso de tomar decisiones es compartido.”*

### **e) Liderazgo carismático:**

Lynch y Manso 2000, citado por Maureira (2007, p.188) Establecen este tipo de liderazgo como: *“la tendencia del director a desarrollar un comportamiento que evidencia la expresión de un sueño, una visión común que se aparta del statu quo y permite visualizar una organización escolar de excelencia, que llena las aspiraciones soñadas”.*

### **f) Liderazgo transaccional**

Desde el punto de vista teórico, el liderazgo transaccional se visualiza de mejor forma a través de la teoría de expectativas. Así, *el “líder transaccional empieza definiendo lo que se espera del subordinado en términos de objetivos; de este modo, el subordinado tiene un nivel de comprensión más efectivo del cargo, lo cual hace más fácil la adecuación entre esfuerzo y rendimiento. También dentro de las reglas del juego está el feedback, el cual tiene dos ponderaciones; por un lado el apoyo y promoción al aprendizaje y, por otro, el incentivo”.* (Maureira, 2007, p.80)

Así se constata que el liderazgo transaccional es apropiado para situaciones de relativa estabilidad, ya que no pretende cambiar radicalmente el estado de las cosas.

### **g) Liderazgo transformacional**

Siguiendo a Maureira (2007), este tipo de liderazgo se caracteriza por:

- Construir una visión de la escuela: si no hay una imagen compartida y deseable de un estado futuro de la escuela para la gran mayoría, resultan inciertos los cambios para mejorar la escuela.
- Establecer las metas: uno de los focos esenciales del liderazgo es el de proveer metas y propósitos para la escuela.
- Proveer estímulos intelectuales: se contribuye a que el personal reexamine algunos supuestos de las prácticas habituales, para dar más frescura y pertinencia a ellas.
- Apoyo individualizado: Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales y asesores) para el desarrollo de todos los miembros de la escuela. Se ayuda a reducir incertidumbre.
- Proporcionar modelos de las mejores prácticas de acuerdo con los valores importantes de la organización. Inducir altas expectativas de realización: transmitir al personal mayores cuotas de compromiso con la excelencia.
- Construir una cultura escolar productiva: promover la mejora continua y abolir prácticas de aislamiento del profesorado; se promueve incesantemente una cultura basada en la colaboración o colegialidad de los profesores.
- Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares.



### **2.2.2.5 Liderazgo y poder**

El concepto de autoridad es otro de los términos que, de alguna manera, también se relaciona con el liderazgo; desde este punto de vista, algunos autores lo definen como *la defensa de creencias y valores* (Maureira, 2007)

Liderazgo y poder, se disputan dentro de sus definiciones la palabra influencia, ya que es comúnmente aceptado *el “poder” como la capacidad actual o potencial de influir en otros; mientras que el liderazgo, generalmente, es definido como el grado de influencia que el líder ejerce sobre sus seguidores. Sin embargo, afirma, hay una diferencia fundamental; la relación líder-seguidores es una relación estrictamente humana e inspiradora, mientras que la relación de poder es más distante y fría.* (Maureira, 2007, p.29)

El concepto de poder puede ser abordado desde dos miradas: el poder formal y el poder personal.

#### **a) Poder formal**

Este poder está basado en el lugar que ocupa una persona dentro de una organización, y de la función de su cargo.

Siguiendo a Beltrán y Fernández (2015), las personas que tienen el poder formal, lo pueden ejercer de diferentes maneras:

- Poder legítimo: el poder vinculado a la posición jerárquica formal de una institución.
- Poder coercitivo: que tiene su origen en el miedo a los resultados negativos de no seguir órdenes.
- Poder de recompensa: las personas se pliegan a los derechos cuando estos les traerán beneficios, por lo tanto, aquel que distribuye las recompensas tendrá poder sobre ellos.
- Poder de la información: el poder depende del acceso y control de la misma.

## **b) Poder personal**

Esta forma de poder, deriva de las características propias que la persona tiene y ejerce.

Siguiendo a Beltrán y Fernández (2015), existen diversas formas de obtener este poder:

- Poder del experto: es una influencia que se ejerce gracias a las habilidades, a la técnica, a la especialización de la persona.
- Poder referente: es la influencia basada en la posesión de recursos deseables o ciertos rasgos de personalidad.
- Poder carismático: el poder surge de la personalidad y el estilo de trato interpersonal del individuo, se posiciona como una persona atractiva a seguir.

## **2.2.3 La Comunicación**

### **2.2.3.1 Definición**

La comunicación es un proceso vital entre las personas que se da mediante un lenguaje articulado, basado en palabras, gestos, movimientos, significados y significantes.

Autores como: Hodgetts y Altman (1985) citado por Parra (2009, p.3) sostienen que *“la comunicación humana es un fenómeno complejo, variado y múltiple en sus formas, capaz de articular los procesos al desarrollo de la vida en sociedad y facilitar la adaptación del ser humano a su entorno”*

Robbins (1996) citado por Parra (2009, p.1) explica que *“el emisor y el receptor se consideran elementos claves; los cuales interactúan a partir de un mensaje; este es codificado, es decir, se convierte en símbolos y éstos se envían por algún medio o canal al receptor, quien lo traduce o decodifica de nuevo, de manera que el resultado es una transferencia de significados de una persona a otra”*.

Gutiérrez (2007) plantea que la comunicación es un sistema integrado que, como tal, debe analizarse en su conjunto. Las palabras no representan la totalidad ni siquiera la mitad de un mensaje. Detrás de las palabras está el cimiento sobre el cual se construyen las relaciones humanas.

En síntesis:

La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Estos procesos son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes.

Las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje, un receptor y un canal, para que el acto de comunicación se realice. La información es incluida por el emisor y canalizada hacia el receptor a través del medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta.

El intercambio de información entre las personas ha desempeñado y desempeña un papel importante en las relaciones interpersonales, en el desarrollo de la sociedad, en la construcción de cultura, en la regularización de la actividad de las personas, en el desarrollo de cada organización, entre otros.

Como dice Chiavenato (2000), citado por Madrid (2009, p.130) “Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común”.

De allí, se desprende la importancia de la comunicación en las organizaciones, especialmente en un estudio de clima organizacional, puesto que permite el logro de los objetivos, regula los modos de comportamiento, facilita el trabajo colaborativo, permite las relaciones entre las personas.

De allí, la importancia de tener una buena comunicación al interior de una organización.

Tres conceptos que pueden contribuir a una buena comunicación, tiene que ver con comprender el signo lingüístico, los actos de la comunicación y las funciones:

- a) Signo lingüístico: el cual está compuesto por el significante y el significado, en otras palabras, la imagen visual, concreta, material y la imagen mental, asociada al significante.
- b) Actos de la comunicación: cuando hablamos no solo entregamos un mensaje, sino que también podemos realizar acciones verbales que van más allá de lo dicho. Estos actos, pueden ser locutivo, apuntando a la forma; ilocutivo, apuntando a la intención o perlocutivo, apuntando al efecto.
- c) Las funciones de la comunicación: Lomov(1989) plantea que las funciones de la comunicación son: informativa o cognoscitiva, afectiva y reguladora.

La primera clasificación abarca todas las funciones de la comunicación que pueden describirse como transmisión y recepción de la información. La segunda comprende la regulación de la conducta en el amplio sentido de la palabra, es decir, la regulación que se realiza a través de la influencia mutua. La función afectiva, alude a los estados de ánimo, sentimientos, etc. (Lomov, 1989)

Estas funciones, sin embargo, están estrechamente vinculadas entre sí aunque en determinados momentos y contextos de la comunicación puede predominar una de ellas.

### **2.2.3.2 Tipos de Comunicación**

Existen varias formas de clasificar la comunicación. Una de ellas tiene que ver con la forma: Verbal (palabras) y no verbal (gestos) y otra, con el grado de cercanía: Formal y no formal.

#### **a) Comunicación Verbal**

Lomov (1989) plantea que la comunicación verbal o diálogo consiste en la interacción de las personas realizada con la ayuda de actos verbales, en cuyo proceso sucede el establecimiento de unas u otras relaciones interpersonales.

En este diálogo verbal puede ser utilizando tanto el lenguaje escrito como el oral.

*El “lenguaje escrito tiene que prescindir del énfasis que puede imprimirle la presencia física a través de gestos y otros elementos paralingüísticos y de la reformulación de ideas para garantizar la oportuna y adecuada comprensión de un determinado mensaje, por lo que requiere de una mayor rigurosidad en el uso de los términos y de la forma en que éstos se estructuran”. (Moré, 2005, p.1)*

*La diferencia entre lenguaje escrito y el lenguaje oral está en “su densidad lingüística respecto al uso de elementos de subordinación, composición, modificación, etc., los cuales se producen con mucha menor frecuencia en el lenguaje oral.” (Moré, 2005, p.1).*

#### **b) Comunicación No Verbal**

La comunicación no verbal hace referencia a un gran número de canales, entre los que se podrían citar como los más importantes el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia corporal. (Ribot, 2004)

*La comunicación no verbal constituye la más fidedigna forma de comunicar. Cuerpo y lenguaje conforman una unidad existencial por la que el hombre entra en el mundo y lo experimenta. Así, el cuerpo, situado en un espacio y en un tiempo, es*

*indisoluble del lenguaje, es también lenguaje y comunicación vital con el mundo, esto es sentido como, el lenguaje también es cuerpo. (Ribot, 2004, p.1)*

### **c) Comunicación Formal**

La comunicación formal es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización.

Hodgetts y Altman (1985) afirman que existen tres tipos de comunicación formal: la comunicación descendente y la comunicación ascendente y la comunicación horizontal.

- *Comunicación Descendente: Sirve para comunicar las directrices del superior al subordinado. Este tipo de comunicación ayuda a tener más claras las metas operacionales, proporciona dirección, orienta al trabajador sobre el propósito de la empresa y permite que los trabajadores tengan una retroalimentación de su desempeño. (Hodgetts y Altman,1985 ,p.27)*

- *Comunicación Ascendente: Ésta proporciona retroalimentación de los subordinados. Es un recurso por medio del cual la gerencia puede medir el Clima Organizacional y conocer los problemas que hay dentro de la organización. (Hodgetts y Altman,1985, p.27)*

- *Comunicación Horizontal: Este tipo de comunicación es entre personas del mismo nivel jerárquico. Esta comunicación es utilizada para tener una integración y coordinación dentro de la empresa. (Hodgetts y Altman, 1985, p.27).*

#### **d) Comunicación Informal**

La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de las personas.

La comunicación informal se entiende como la información no oficial entre los equipos de trabajo. Según Davis (citado por Hodgetts y Altman, 1985, p. 328) la comunicación informal es “*una expresión de la conducta natural de las personas por comunicarse*”. La comunicación informal se da por la necesidad de completar la comunicación formal. Y usualmente es información de boca en boca. Ciertas causas que provocan la comunicación informal son:

- Falta de información de una situación.
- Inseguridad en situaciones existentes.
- Los empleados tienen un interés personal o emocional.
- Las personas no toleran a sus compañeros de trabajo.
- Las personas han recibido nueva información que desean comunicar.

#### **2.2.3.3 Barreras de la comunicación**

Uno de los problemas más grandes de la comunicación, es que no es efectiva y se generan interferencias que pueden limitar la comprensión del mensaje. Davis (1999) habla de las interferencias como obstáculos que pueden anular, filtrar o excluir una parte de la comunicación o darle otro significado.

Entonces, entendemos por barrera a aquellos elementos que impiden o dificultan la comunicación. Kreither y Kinicki (1997) afirman que existen 4 barreras que dificultan la comunicación eficaz:

### **a) Barreras del proceso**

Son las barreras de cada uno de los elementos dentro proceso comunicativo, tales como emisor, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y feedback. (Kreither ,1997)

### **b) Barreras personales**

Carl Rogers, citado por Kreither y Kinicki, (1997) identificó dos características del personal que provoca interferencia en la comunicación: La costumbre de evaluar o juzgar al mensaje del emisor y no escuchar con entendimiento.

### **c) Barreras físicas**

La distancia que separa a los empleados de la gerencia, de sus compañeros de trabajo o de la propia organización. (Kreither ,1997)

### **d) Barreras semánticas**

Este tipo de barreras se refieren a que no se selecciona la palabra adecuada para comunicarse, lo que provoca que el mensaje no se transmita porque no se conocen las palabras del mensaje. (Kreither ,1997)



### **III. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Enfoque**

El enfoque metodológico trabajado es el cuantitativo, el cual “utiliza la recolección y análisis de datos para testar preguntas de investigación” Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P.(2013, p.5) y en esta investigación se utilizó para recolectar datos, informaciones, opiniones que permitieron caracterizar el Clima Organizacional de la Escuela Claudio Matte.

El alcance de esta investigación es de tipo descriptivo, puesto que identifica elementos, característicos del Clima Organizacional de la Escuela.

#### **3.2. Diseño**

La estrategia para obtener la información, es decir el diseño metodológico empleado, es el No experimental puesto que se realizará sin manipular deliberadamente variables.

Se observará el fenómeno del Clima Organizacional “tal y como se dan en su contexto natural, para después ser analizado” Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P.(2013, p.267) En otras palabras, No se construirá ninguna situación, sino que se observará el Clima ya existente.

Además esta investigación es de carácter transaccional o transversal puesto que se recopiló la información en un momento único. Lo cual es “como tomar una fotografía de algo que sucede” Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P.(2013, p.270), en este caso del Clima Organizacional de la Escuela Claudio Matte, el cual será retratado.

### **3.3. Población y muestra**

El universo de este estudio son 53 personas que corresponden a docentes y directivos de la Escuela Claudio Matte. De los cuales 33 participaron en la medición, que se realizó en un consejo de profesores.

Las 20 personas que faltaron, se encontraban en reuniones de departamento en otros colegios de la red SIP, puesto que una vez al mes se reúnen para gestionar su trabajo

Los sujetos de estudio accedieron libre y voluntariamente a participar en la medición.

### **3.4. Instrumento**

El instrumento utilizado para la recolección de datos es el *cuestionario de análisis de Clima Organizacional*, validado en la Tesis Doctoral del Profesor Alfonso Fernández en la Universidad de Sevilla, España.

Los cuestionarios son los instrumentos más utilizados para recolectar datos; pues permiten un rápido análisis de la información.

En este cuestionario de análisis de Clima Organizacional, se optó por preguntas cerradas, las cuales contienen alternativas que han sido delimitadas.

Las preguntas cerradas son fáciles de codificar, requieren menor esfuerzo y tiempo por parte de quienes van a contestar, pero limita las respuestas solo a las alternativas dadas.

Este cuestionario está construido en base a 62 preguntas cerradas que están divididas en 6 dimensiones: Calidad de vida laboral, Diseño del trabajo, Relaciones interpersonales, Liderazgo, Gestión de desempeño, Gestión participativa.

A continuación se presentarán cada una de las dimensiones por las cuales están conformadas las encuestas (Anexo N° 1), una explicación de ellas y las preguntas que conforman cada una de las dimensiones que posee el instrumento:

<b>DIMENSIÓN EVALUADA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>ÍTEMS QUE CONFORMAN LA DIMENSIÓN</b>
<i>Calidad de vida laboral</i>	Esta dimensión considera la percepción y sentimiento que tiene el personal respecto de variables que inciden fuertemente en la vida laboral como son la salud, la exposición a riesgos, la carga de trabajo, el entorno donde se desempeñan y el impacto del trabajo en la vida personal.	<p>Estoy conforme con la calidad de vida que tengo en mi trabajo.</p> <p>En el colegio se preocupan de que cuente con los elementos básicos para la realización de mi trabajo.</p> <p>Mi trabajo me deja tiempo y ánimo para mi familia y mis intereses personales.</p> <p>Mi trabajo a veces puede ser exigente, pero no tanto como para estresarme o agotarme.</p> <p>Estoy conforme con mi horario de trabajo.</p> <p>Estoy conforme con las horas disponibles para la realización del trabajo técnico pedagógico.</p> <p>Los servicios con los que cuento en mi trabajo son adecuados (baños, café,</p>

		<p>salas de profesores, cubículos, etc.)</p> <p>La dirección del colegio está preocupada de prevenir accidentes y disminuir los riesgos.</p> <p>El colegio ayuda a sus trabajadores en momentos difíciles</p> <p>La dirección del colegio se preocupa de la salud de sus trabajadores.</p> <p>En el colegio existe flexibilidad para solicitar permisos, cambios de hora de colaboración, ausentarme a reuniones, etc.</p> <p>En el Colegio se cumple a cabalidad las leyes laborales.</p> <p>La Escuela Claudio Matte es un buen lugar para trabajar.</p>
<p><i>Diseño de trabajo</i></p>	<p>Esta dimensión explora tanto la percepción de las condiciones actuales como la disposición a incorporar ciertas características del diseño del trabajo, como son: trabajo enriquecido y desafiante, aumentar grados de autonomía, participación,</p>	<p>Disfruto mucho de mi trabajo.</p> <p>Mi trabajo es interesante.</p> <p>Continuamente mi trabajo me obliga a esforzarme en desarrollar mis habilidades y conocimientos.</p> <p>Me gustaría tener más independencia (autonomía)</p>

	<p>empoderamiento y trabajo en equipo, creatividad e innovación tecnológica.</p>	<p>para hacer mi trabajo.</p> <p>En mi ciclo trabajamos en equipo.</p> <p>Las actividades de los martes por la tarde son productivas y eficientes.</p> <p>Para hacer mi trabajo, a menudo debo tomar decisiones y resolver problemas.</p> <p>Mi nivel de responsabilidad y atribuciones está de acuerdo a mis capacidades.</p> <p>La tecnología disponible es una real ayuda para hacer mejor mi trabajo.</p> <p>En mi trabajo es posible innovar y ser creativos.</p>
<p><i>Relaciones Interpersonales</i></p>	<p>Esta dimensión explora la percepción y sentimientos de los niveles de confianza, cercanía, respeto y colaboración existente en la organización.</p>	<p>Trabajo a gusto con mis compañeros de trabajo.</p> <p>Siento que puedo contar con mis compañeros para resolver mis problemas en el trabajo.</p> <p>Existe disposición por parte de mis compañeros de trabajo a colaborar conmigo cuando lo he necesitado.</p> <p>El Director del colegio me</p>

		<p>trata con respeto.</p> <p>El Coordinador de Ciclo me trata con respeto.</p> <p>Entre compañeros de trabajo nos tratamos con respeto.</p> <p>Hay un ambiente de confianza en el colegio.</p> <p>Me llevo bien con los directivos.</p> <p>Me siento valorado por mis compañeros de trabajo.</p> <p>El Director se preocupa de que existan buenas relaciones entre nosotros.</p> <p>La existencia de un reglamento interno, que define roles y funciones, afecta positivamente las relaciones entre las personas.</p>
<p><i>Liderazgo</i></p>	<p>Esta dimensión recoge las percepciones y sentimientos del personal respecto de sus jefaturas. La mayoría de los temas se refieren a conductas que las jefaturas deberían desarrollar en el marco de un rol coherente con el modelo de gestión impulsado en el Colegio.</p>	<p>El Coordinador de ciclo cumple con lo que se compromete.</p> <p>El Coordinador de ciclo habitualmente nos entrega información importante respecto a lo que sucede en el colegio.</p> <p>El Coordinador de Ciclo nos ha hablado del Proyecto</p>

		<p>Educativo del Colegio.</p> <p>El Coordinador de Ciclo me felicita cuando hago algo bien.</p> <p>El Coordinador de Ciclo reconoce mi aporte al equipo de trabajo.</p> <p>El Coordinador de Ciclo habitualmente me dice como lo estoy haciendo y que debo corregir.</p> <p>El Coordinador de Ciclo ha establecido conmigo compromisos para mejora mi desempeño.</p> <p>El Coordinador de Ciclo se preocupa de que yo tenga capacitación.</p> <p>El Coordinador de Ciclo se ha estado esforzando para que todos trabajemos de un modo más participativo.</p> <p>El Coordinador de Ciclo constantemente nos estimula a trabajar en equipo.</p> <p>El Coordinador de Ciclo se atreve a llamarnos la atención por una conducta inadecuada.</p>
--	--	---

		<p>Me llevo bien con el Coordinador de Ciclo.</p> <p>El Coordinador de Ciclo es asertivo al momento que entrega retroalimentación.</p>
<i>Gestión del Desempeño</i>	<p>En esta dimensión se recoge información acerca de cómo es percibida la gestión de una serie de variables que tienen incidencia directa en el desempeño de las personas, tanto en lo que respecta a guía, direccionamiento y formación, como a los estímulos y consecuencias asociados.</p>	<p>La evaluación de desempeño ayuda a mejorar los resultados de mi trabajo.</p> <p>Conozco las metas y objetivos de mi trabajo.</p> <p>Han establecido conmigo compromisos para mejorar mi desempeño.</p> <p>Se reconoce y estimula a las personas de mejor desempeño.</p> <p>Para desarrollar mi carrera es fundamental que mi desempeño esté bien evaluado.</p> <p>He recibido capacitación relacionada con mi desempeño.</p> <p>Un mal desempeño puede llevarme a perder el trabajo.</p> <p>Cuando alguien baja su desempeño, el resto del equipo le hace sentir su preocupación.</p>



<p><i>Gestión Participativa</i></p>	<p>Esta dimensión explora tanto la percepción de la existencia de cambios e iniciativas coherentes con la gestión participativa, como el agrado y disposición a avanzar en la implementación de un modelo de gestión.</p>	<p>Se nos entrega información relacionada con los proyectos de innovación a realizar en el Colegio.</p> <p>El Coordinador de Ciclo toma en cuenta nuestras opiniones.</p> <p>El Director del Colegio toma en cuenta nuestras opiniones.</p> <p>Se me ha consultado, antes de tomar una decisión importante en materia técnico pedagógica, observación de clases, reglamentos, etc.</p> <p>Observo que los directivos están dispuestos a darnos más espacios para opinar y aportar en las decisiones que nos afectan.</p> <p>Tenemos suficientes reuniones informativas y de consulta.</p> <p>Los directivos se esfuerzan por que trabajemos de un modo más participativo.</p> <p>Estoy seguro que la gestión participativa nos hará más eficientes y productivos.</p>
-------------------------------------	---	---

### **3.5. Presentación de los datos y análisis de los resultados a partir del programa estadístico SPSS.**

A continuación se presentarán los resultados obtenidos por cada dimensión y por cada ítem. En donde se realizara un comentario en cada ítem y al finalizar la presentación de cada dimensión se presentará una pequeña conclusión de la información obtenida.

Los datos obtenidos en las encuestas se presentarán a partir de tablas de frecuencia, junto con sus respectivos gráficos, los que entregarán información de cada uno de los ítems que conforman cada dimensión, para obtener una visión más completa de los resultados obtenidos. Después de cada ítem, se realizará un pequeño análisis de cada uno; para posteriormente hacer un análisis general de los datos recolectados.

Este cuestionario considera las siguientes dimensiones:

- a) Calidad de vida
- b) Diseño de trabajo
- c) Relaciones interpersonales
- d) Liderazgo
- e) Gestión de desempeño
- f) Gestión participativa

### **3.5.1 Presentación de la dimensión Calidad de Vida Laboral**

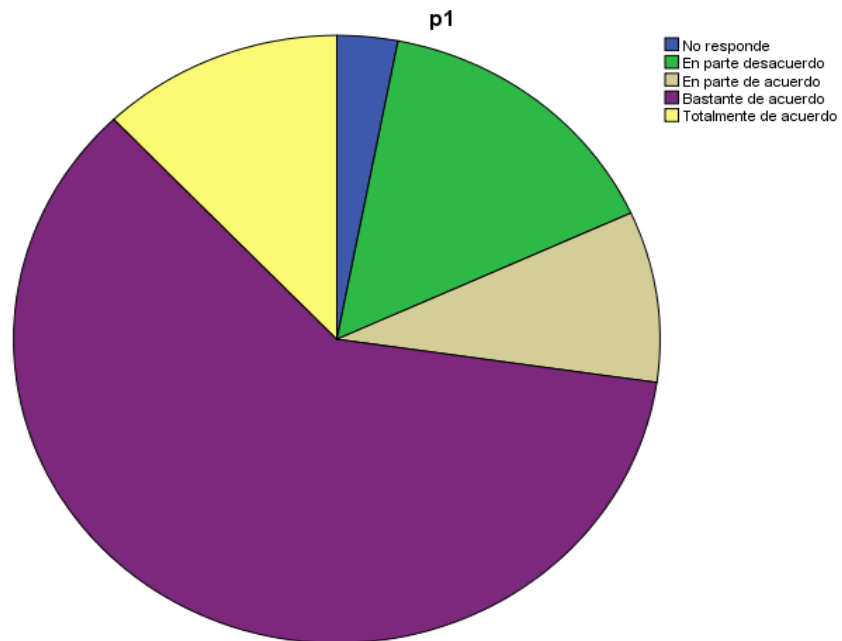
Esta dimensión considera la percepción y sentimiento que tiene el personal respecto de variables que inciden fuertemente en la calidad de vida laboral como son la salud, la exposición a riesgos, la carga de trabajo, la jornada de trabajo. El entorno donde se desempeñan y el impacto del trabajo en la vida personal.

Esta dimensión se evalúa a partir de los siguientes ítems:

- Estoy conforme con la calidad de vida que tengo en mi trabajo.
- En el colegio se preocupan de que cuente con los elementos básicos para la realización de mi trabajo.
- Mi trabajo me deja tiempo y ánimo para mi familia y mis intereses personales.
- Mi trabajo a veces puede ser exigente, pero no tanto como para estresarme o agotarme.
- Estoy conforme con mi horario de trabajo.
- Estoy conforme con las horas disponibles para la realización del trabajo técnico pedagógico.
- Los servicios con los que cuento en mi trabajo son adecuados (baños, café, salas de profesores, cubículos, etc.)
- La dirección del colegio está preocupada de prevenir accidentes y disminuir los riesgos.
- La dirección del colegio se preocupa de la salud de sus trabajadores.
- En el colegio existe flexibilidad para solicitar permisos, cambios de hora de colaboración, ausentarme a reuniones, etc.
- En el Colegio se cumple a cabalidad las leyes laborales
- La escuela Claudio Matte es un buen lugar para trabajar.
- El colegio ayuda a sus trabajadores en momentos difíciles.

**Estoy conforme con la calidad de vida que tengo en mi trabajo.**

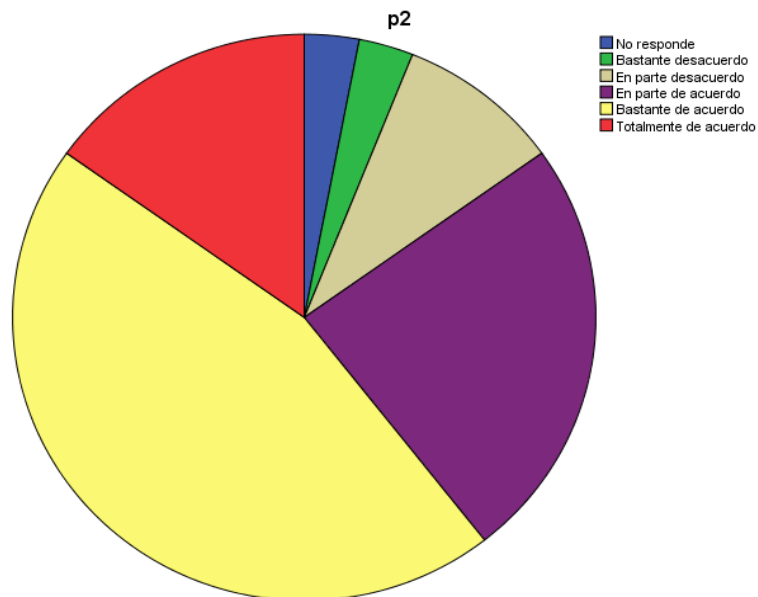
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No responde	1	3,0	3,0	3,0
En parte desacuerdo	5	15,2	15,2	18,2
En parte de acuerdo	3	9,1	9,1	27,3
Bastante de acuerdo	20	60,6	60,6	87,9
Totalmente de acuerdo	4	12,1	12,1	100,0
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



Considerando los datos obtenidos, se puede establecer que un 72,7% de los profesores están conformes con la calidad de vida que tienen en su trabajo.

**En el colegio se preocupan de que cuente con los elementos básicos para la realización de mi trabajo.**

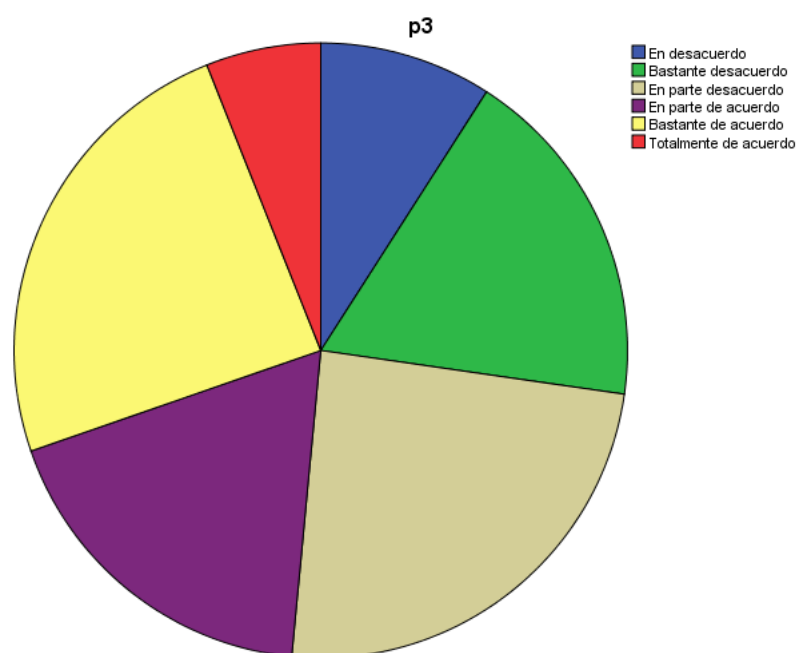
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No responde	1	3,0	3,0	3,0
Bastante desacuerdo	1	3,0	3,0	6,1
En parte desacuerdo	3	9,1	9,1	15,2
Válidos En parte de acuerdo	8	24,2	24,2	39,4
Bastante de acuerdo	15	45,5	45,5	84,8
Totalmente de acuerdo	5	15,2	15,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	



Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 60,7% de los profesores encuestados consideran que en la escuela se preocupan de que los docentes cuenten con los elementos básicos para la realización de su trabajo.

**Mi trabajo me deja tiempo y ánimo para mi familia y mis intereses personales.**

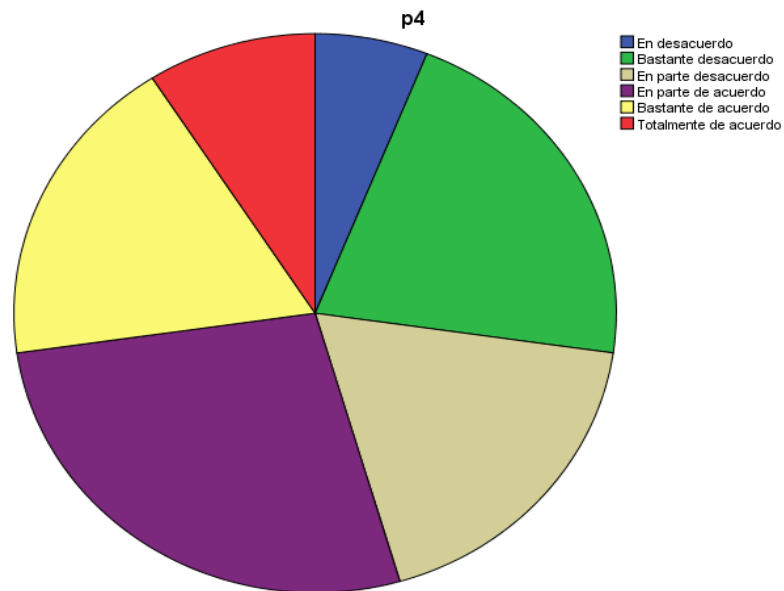
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
Bastante desacuerdo	6	18,2	18,2	27,3
En parte desacuerdo	8	24,2	24,2	51,5
Válidos En parte de acuerdo	6	18,2	18,2	69,7
Bastante de acuerdo	8	24,2	24,2	93,9
Totalmente de acuerdo	2	6,1	6,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	



Tomando como base los datos obtenidos, se puede establecer que un 30,3% de los profesores consideran que su trabajo les deja tiempo y ánimo para su familia y sus intereses personales.

**Mi trabajo, a veces puede ser exigente, pero no tanto como para agotarme o estresarme**

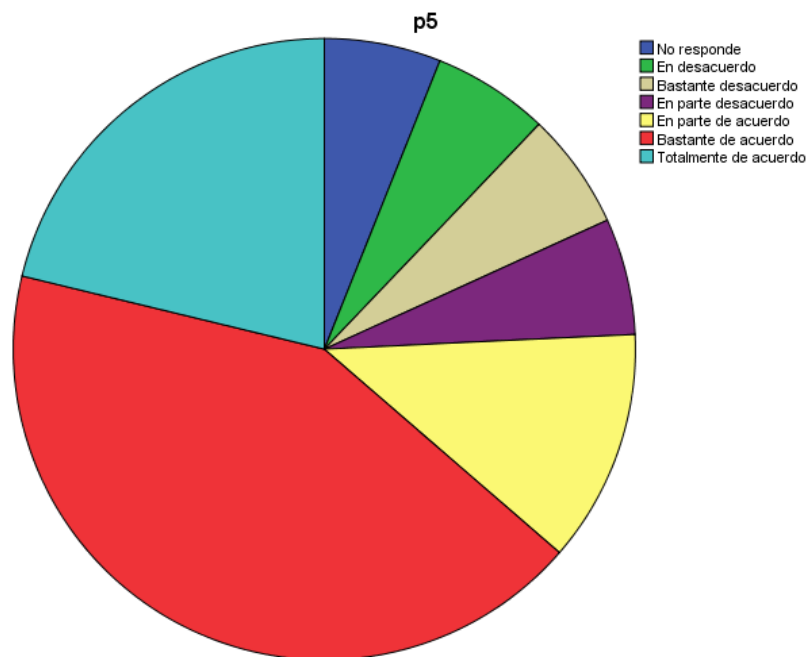
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
Bastante desacuerdo	7	21,2	21,2	27,3
En parte desacuerdo	6	18,2	18,2	45,5
Válidos En parte de acuerdo	9	27,3	27,3	72,7
Bastante de acuerdo	6	18,2	18,2	90,9
Totalmente de acuerdo	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	



Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que solo un 27,3% de los profesores consideran que su trabajo es exigente, pero no al punto de agotarlos o estresarlos.

**Estoy conforme con mi horario de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No responde	2	6,1	6,1	6,1
En desacuerdo	2	6,1	6,1	12,1
Bastante desacuerdo	2	6,1	6,1	18,2
En parte desacuerdo	2	6,1	6,1	24,2
En parte de acuerdo	4	12,1	12,1	36,4
Bastante de acuerdo	14	42,4	42,4	78,8
Totalmente de acuerdo	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

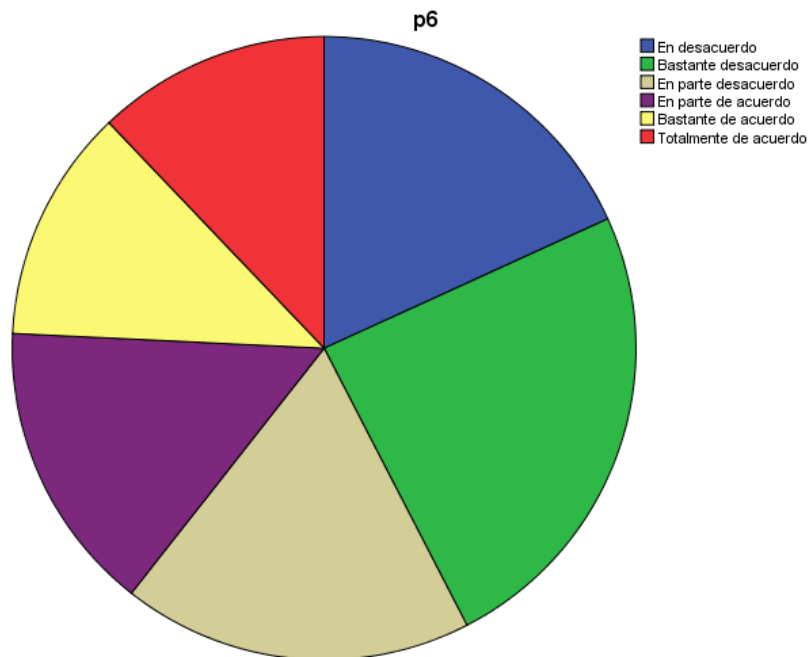


Considerando los datos obtenidos, se puede establecer que solo un 63,6% de los están conformes con su horario de trabajo.



**Estoy conforme con las horas disponibles para la realización del trabajo técnico pedagógico**

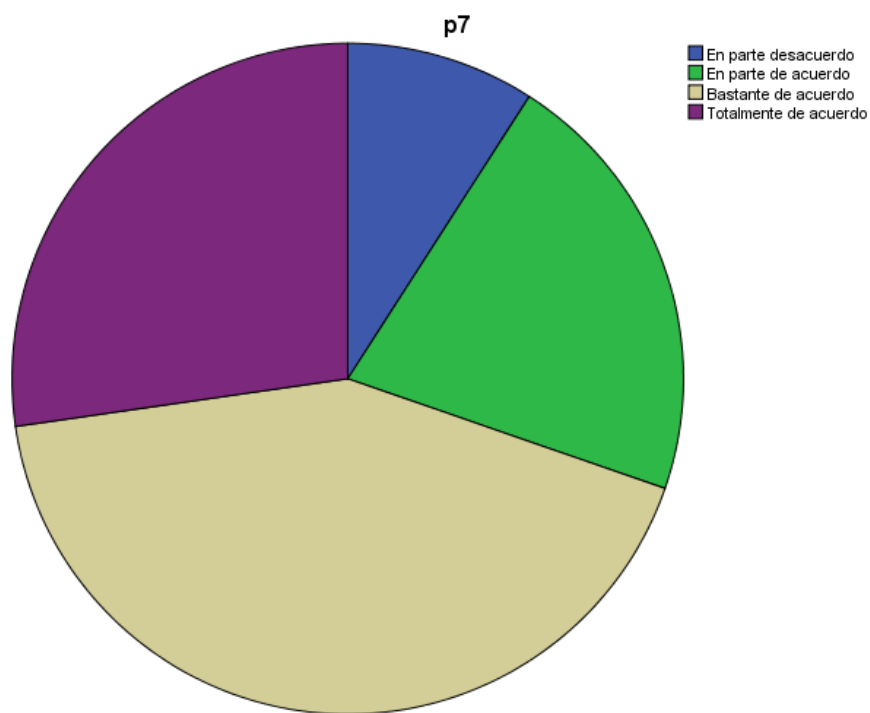
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	6	18,2	18,2	18,2
Bastante desacuerdo	8	24,2	24,2	42,4
En parte desacuerdo	6	18,2	18,2	60,6
Válidos En parte de acuerdo	5	15,2	15,2	75,8
Bastante de acuerdo	4	12,1	12,1	87,9
Totalmente de acuerdo	4	12,1	12,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	



Considerando los datos obtenidos, se puede establecer que solo un 24,2% de los están conformes con las horas que tienen disponibles para la realización del trabajo técnico pedagógico.

**Los servicios con que cuento en mi trabajo son adecuados (baños, café, salas de profesores, cubículos, etc.)**

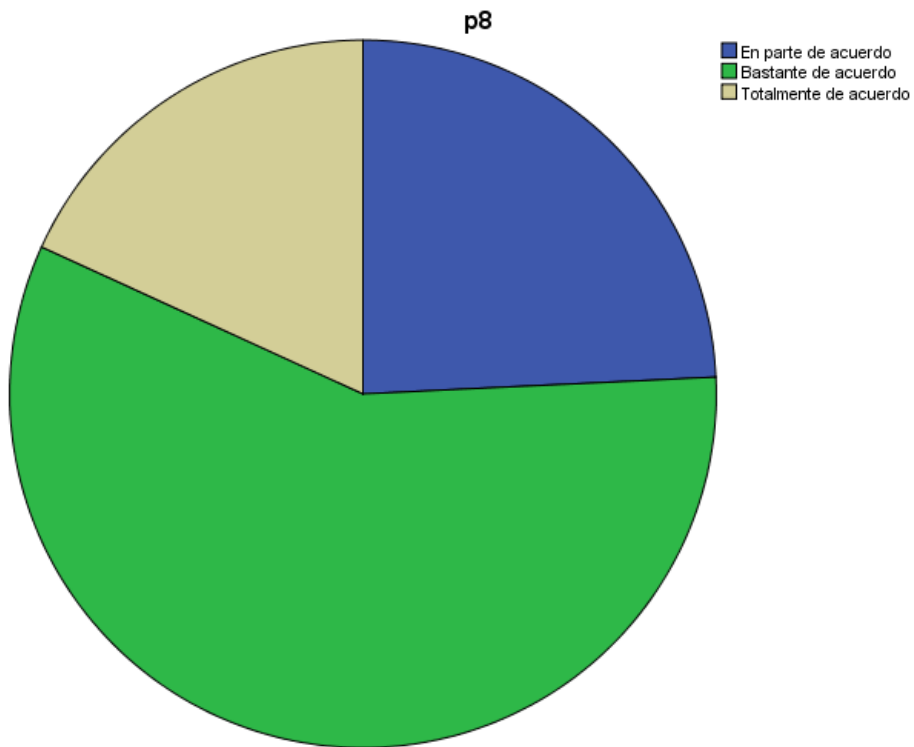
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
En parte de acuerdo	7	21,2	21,2	30,3
Válidos Bastante de acuerdo	14	42,4	42,4	72,7
Totalmente de acuerdo	9	27,3	27,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	



Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 69,7% de los profesores consideran que los servicios con los que cuentan son adecuados.

**La Dirección del Colegio está preocupada de prevenir accidentes y disminuir los riesgos**

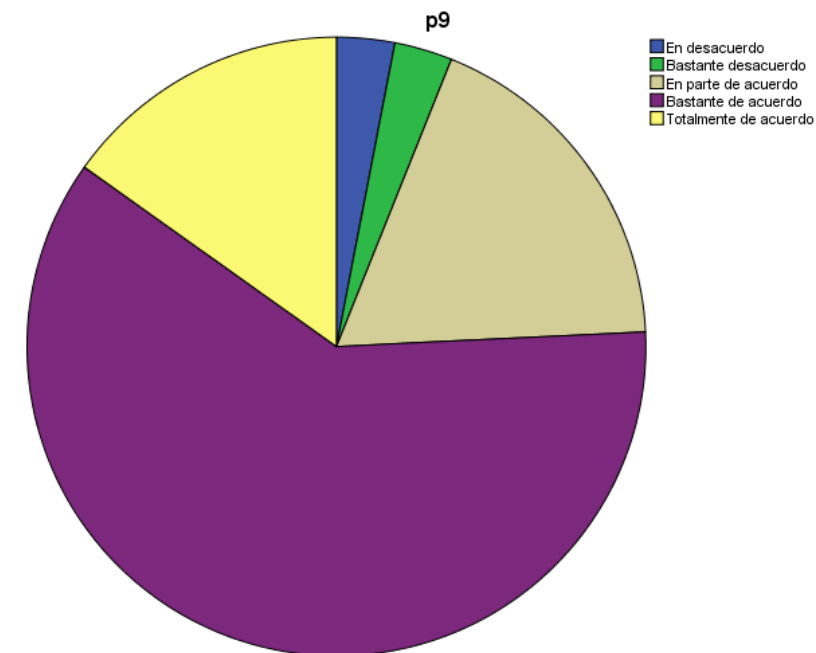
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte de acuerdo	8	24,2	24,2	24,2
Bastante de acuerdo	19	57,6	57,6	81,8
Totalmente de acuerdo	6	18,2	18,2	100,0
<b>Válidos</b>				
Total	33	100,0	100,0	



Tomando como referencia los datos obtenidos, se puede establecer que solo un 75,8% de los profesores consideran que la escuela se preocupa de prevenir accidentes y disminuir los riesgos.

**La Dirección del Colegio se preocupa de la salud de los trabajadores**

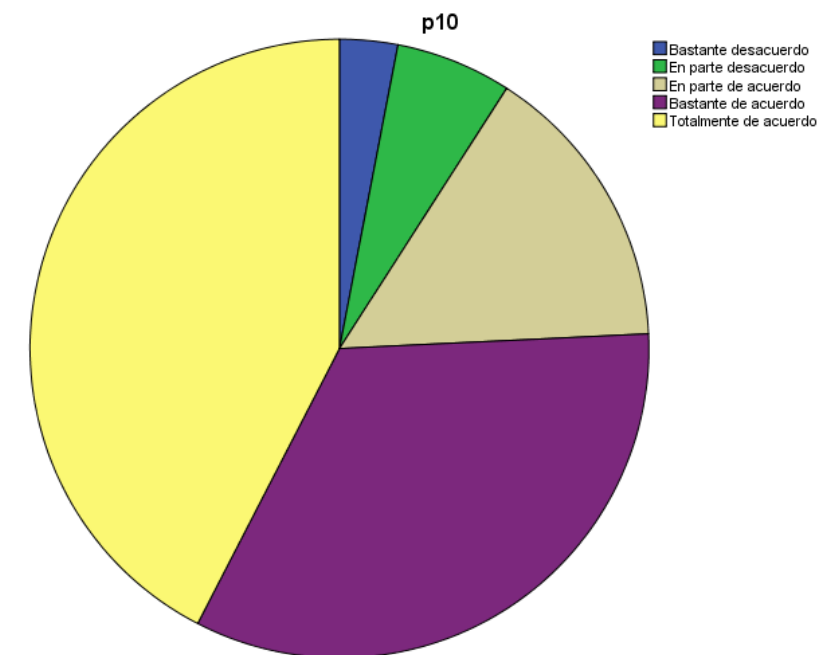
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
Bastante desacuerdo	1	3,0	3,0	6,1
En parte de acuerdo	6	18,2	18,2	24,2
Bastante de acuerdo	20	60,6	60,6	84,8
Totalmente de acuerdo	5	15,2	15,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	



Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 75,8% de los profesores consideran que la Dirección del Colegio se preocupa de la salud de los trabajadores.

**En el Colegio, existe flexibilidad para solicitar permisos, cambios de hora de colaboración, ausentarse de reuniones, etc.**

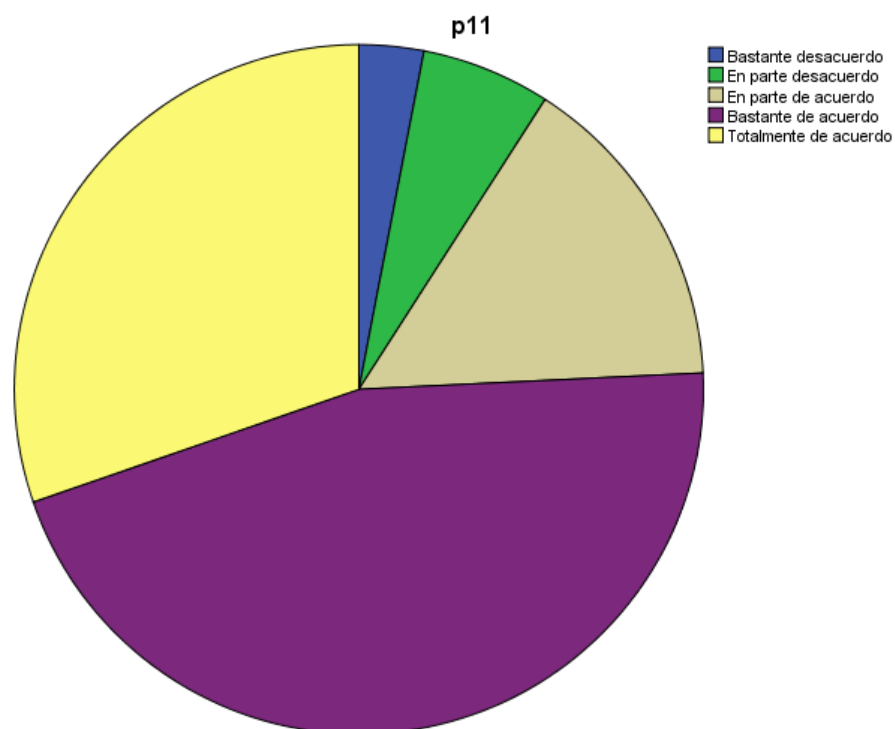
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bastante desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
En parte desacuerdo	2	6,1	6,1	9,1
En parte de acuerdo	5	15,2	15,2	24,2
Bastante de acuerdo	11	33,3	33,3	57,6
Totalmente de acuerdo	14	42,4	42,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	



Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 75,7% de los profesores consideran que en la escuela existe flexibilidad para solicitar permisos, cambios de hora de colaboración, ausentarse de reuniones, etc

**En el Colegio se cumple a cabalidad con las leyes laborales.**

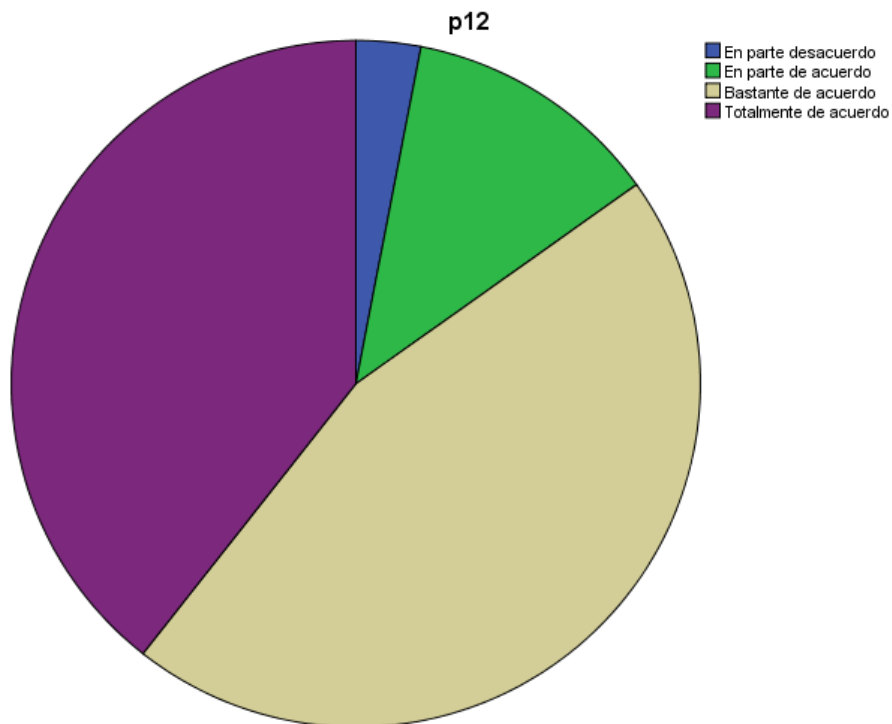
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bastante desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
En parte desacuerdo	2	6,1	6,1	9,1
En parte de acuerdo	5	15,2	15,2	24,2
Bastante de acuerdo	15	45,5	45,5	69,7
Totalmente de acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	



Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 75,8% de los profesores consideran que en la escuela se cumplen a cabalidad las leyes laborales.

**La escuela Claudio Matte es un buen lugar para trabajar.**

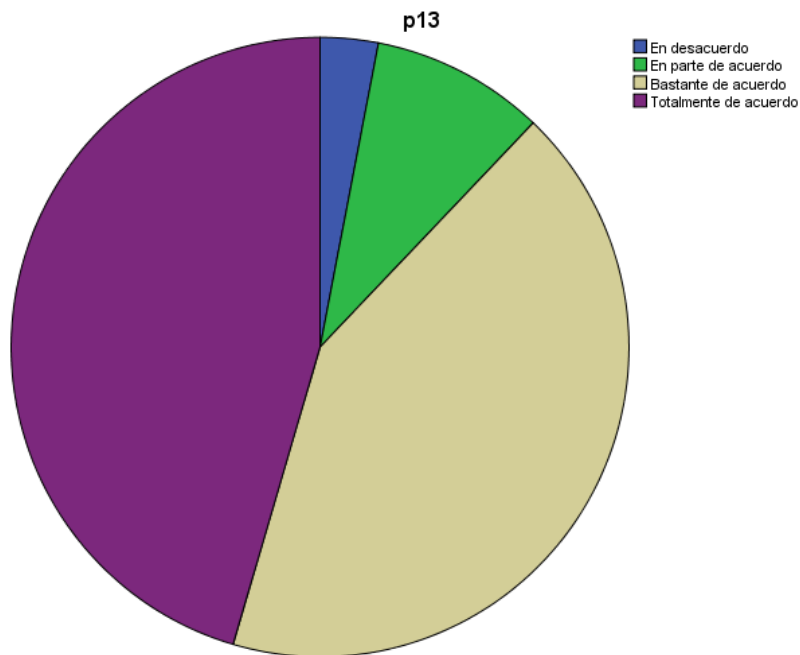
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
En parte de acuerdo	4	12,1	12,1	15,2
Válidos Bastante de acuerdo	15	45,5	45,5	60,6
Totalmente de acuerdo	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	



Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 84,9% de los profesores consideran que la escuela Claudio Matte es un buen lugar para trabajar.

**El Colegio ayuda a sus trabajadores en momentos difíciles**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
En parte de acuerdo	3	9,1	9,1	12,1
Válidos Bastante de acuerdo	14	42,4	42,4	54,5
Totalmente de acuerdo	15	45,5	45,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	



Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 87.9% de los profesores consideran que la escuela Claudio Matte ayuda a sus trabajadores en los momentos difíciles.



### **3.5.2 Presentación de los resultados de la dimensión Calidad de Vida Laboral**

En esta dimensión, considerando las respuestas totalmente y bastante de acuerdo, se puede establecer que solo un 63,4% de los docentes consideran que la Escuela Claudio Matte se preocupa de la calidad de vida laboral de sus trabajadores.

Además se puede observar que la afirmación que presentó un mayor porcentaje de evaluación corresponde a que el Colegio ayuda a sus trabajadores en momentos difíciles. Mientras que el aspecto peor evaluado apunta a que las horas de trabajo técnico pedagógico no son suficientes.

<b>Ítem</b>	<b>Porcentaje *</b>
Estoy conforme con la calidad de vida que tengo en mi trabajo	72,7%
En el colegio se preocupan de que cuente con los elementos básicos para la realización de mi trabajo.	60,7%
Mi trabajo me deja tiempo y ánimo para mi familia y mis intereses personales.	30,3%
Mi trabajo a veces puede ser exigente, pero no tanto como para estresarme o agotarme.	27,3%
Estoy conforme con mi horario de trabajo.	63,6%
Estoy conforme con las horas disponibles para la realización del trabajo técnico pedagógico.	24,2%
Los servicios con los que cuento en mi trabajo son adecuados (baños, café, salas de profesores, cubículos, etc.)	69,7%
La dirección del colegio está preocupada de prevenir accidentes y disminuir los riesgos.	75,8%
El colegio ayuda a sus trabajadores en momentos difíciles	87,9%
La dirección del colegio se preocupa de la salud de sus trabajadores.	75,7%
En el colegio existe flexibilidad para solicitar permisos, cambios de hora de colaboración, ausentarme a reuniones, etc.	75,7%
En el Colegio se cumple a cabalidad las leyes laborales	75,8%
La escuela Claudio Matte es un buen lugar para trabajar.	84,9

\*(Los porcentajes consideran el promedio de las respuestas totalmente de acuerdo y bastante de acuerdo)

### **3.4.3 Presentación de la dimensión Diseño del trabajo**

Esta dimensión explota tanto la percepción de las condiciones actuales como la disposición a incorporar ciertas características del diseño del trabajo, como son: trabajo en equipo, creatividad e innovación tecnológica.

Esta dimensión se evalúa a partir de los siguientes ítems:

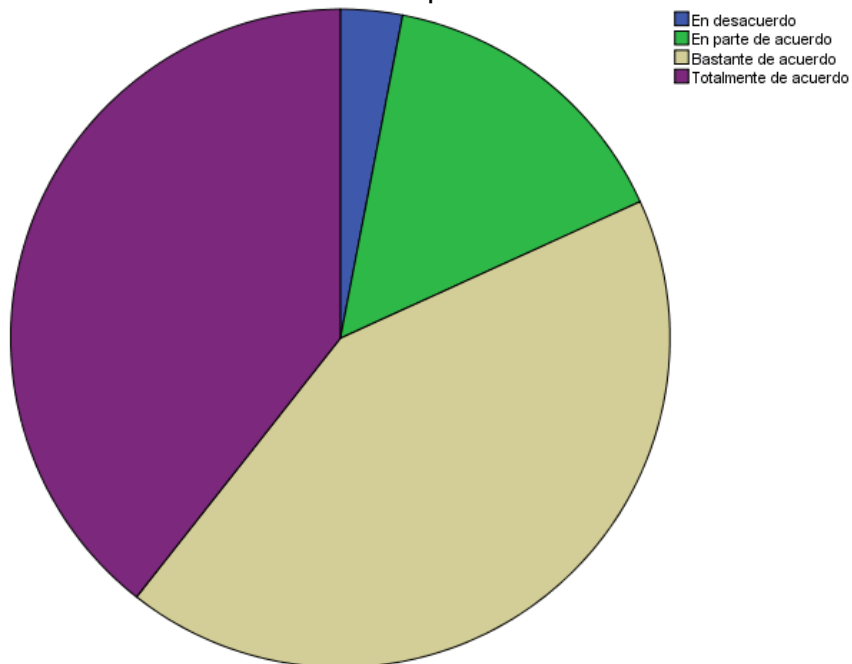
- Disfruto mucho de mi trabajo.
- Mi trabajo es interesante.
- Continuamente mi trabajo me obliga a esforzarme en desarrollar mis habilidades y conocimientos.
- Me gustaría tener más independencia (autonomía) para hacer mi trabajo.
- En mi ciclo trabajamos en equipo.
- Para hacer mi trabajo, a menudo debo tomar decisiones y resolver problemas.
- Mi nivel de responsabilidad y atribuciones está de acuerdo a mis capacidades.
- La tecnología disponible es una real ayuda para hacer mejor mi trabajo.
- En mi trabajo es posible innovar y ser creativos.

### Disfruto mucho de mi trabajo

p14

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
En parte de acuerdo	5	15,2	15,2	18,2
Válidos Bastante de acuerdo	14	42,4	42,4	60,6
Totalmente de acuerdo	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p14

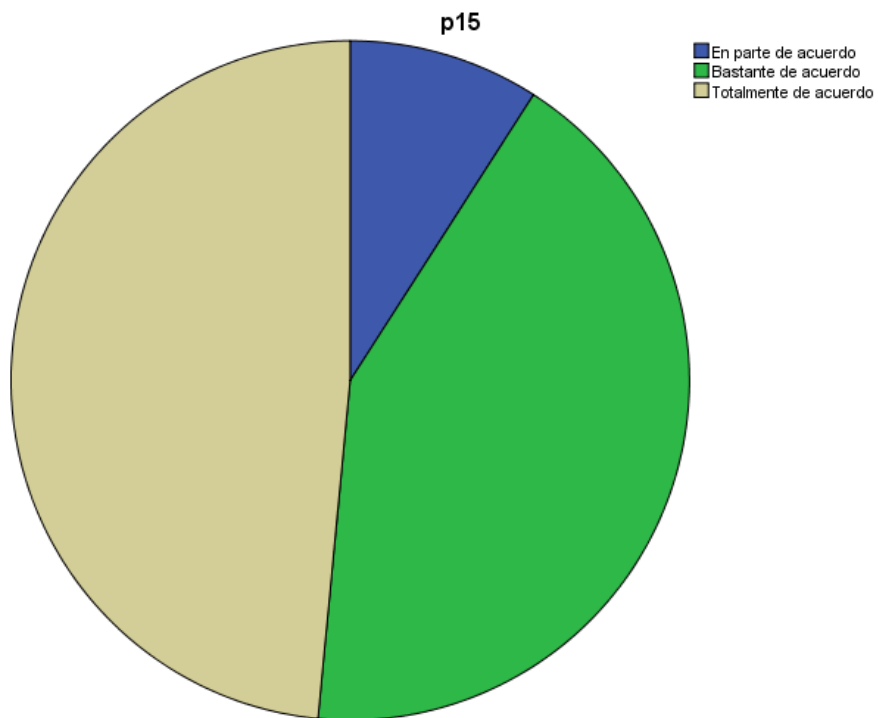


Considerando los datos obtenidos, se puede establecer que un 81,8% de los profesores disfruta con el trabajo que realiza.

### Mi trabajo es interesante

p15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte de acuerdo	3	9,1	9,1	9,1
Bastante de acuerdo	14	42,4	42,4	51,5
Totalmente de acuerdo	16	48,5	48,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	



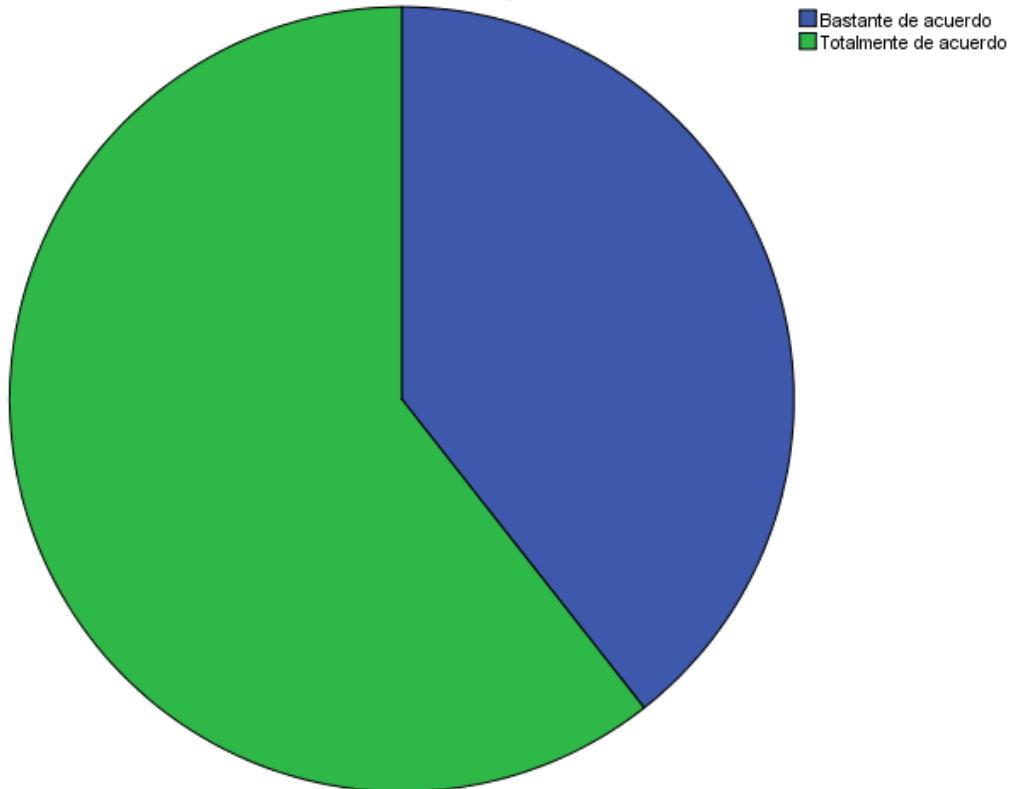
Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 90,9% de los profesores considera su trabajo interesante.

**Continuamente mi trabajo me obliga a esforzarme en desarrollar mis habilidades y conocimientos**

p16

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Bastante de acuerdo	13	39,4	39,4	39,4
Válidos	Totalmente de acuerdo	20	60,6	60,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

p16

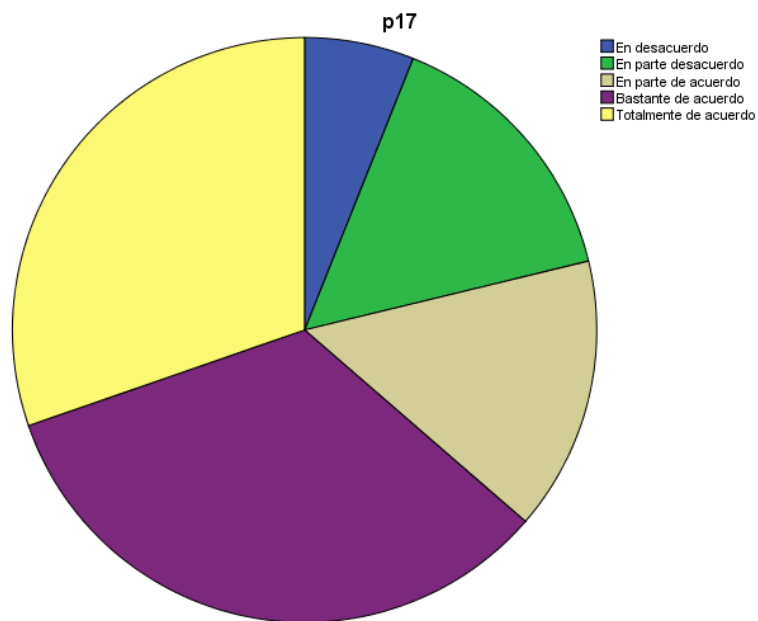


Observando los datos obtenidos, se puede establecer que un 100% de los profesores considera que su trabajo le obliga a esforzarse por desarrollar sus habilidades y conocimientos.

**Me gustaría tener más independencia (autonomía) para hacer mi trabajo**

p17

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
En parte desacuerdo	5	15,2	15,2	21,2
En parte de acuerdo	5	15,2	15,2	36,4
Bastante de acuerdo	11	33,3	33,3	69,7
Totalmente de acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

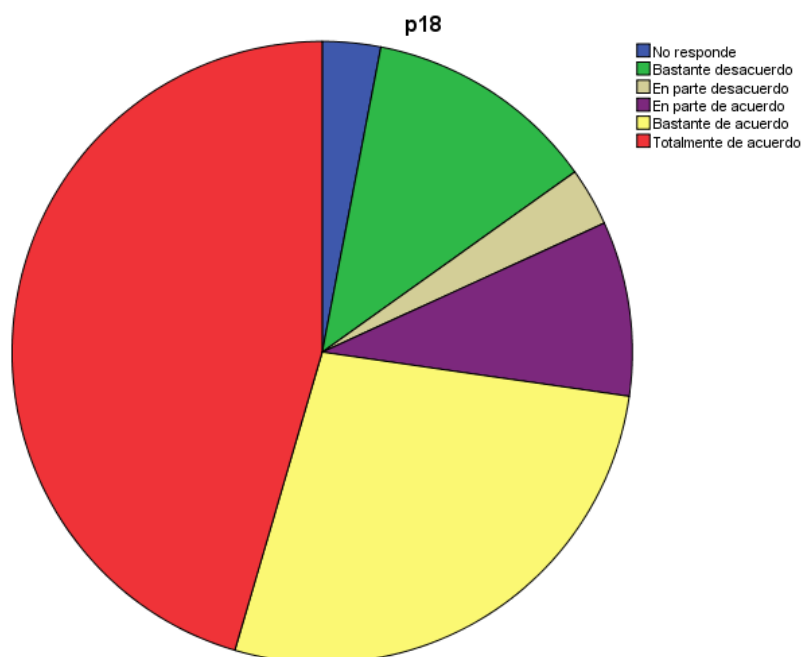


Considerando los datos obtenidos, se puede establecer que a un 63,6% de los profesores les gustaría tener más independencia para realizar su trabajo.

### En mi ciclo trabajamos en equipo

p18

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No responde	1	3,0	3,0	3,0
Bastante desacuerdo	4	12,1	12,1	15,2
En parte desacuerdo	1	3,0	3,0	18,2
Válidos En parte de acuerdo	3	9,1	9,1	27,3
Bastante de acuerdo	9	27,3	27,3	54,5
Totalmente de acuerdo	15	45,5	45,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	



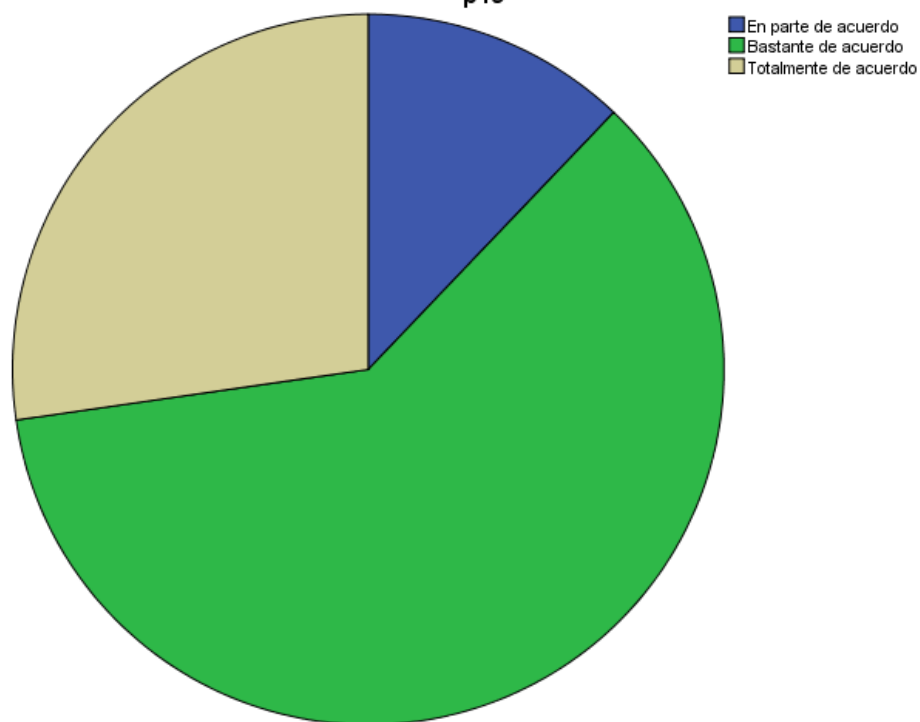
Tomando en cuenta los datos obtenidos, se puede establecer que un 72,8% de los profesores están en parte de acuerdo con que en el ciclo se trabaja en equipo.

**Para hacer mi trabajo, a menudo debo tomar decisiones y resolver problemas.**

p19

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte de acuerdo	4	12,1	12,1	12,1
Bastante de acuerdo	20	60,6	60,6	72,7
Totalmente de acuerdo	9	27,3	27,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p19



Tomando en cuenta los datos obtenidos, se puede establecer que un 87.9% de los profesores consideran que para realizar su trabajo tienen que tomar decisiones y resolver problemas.

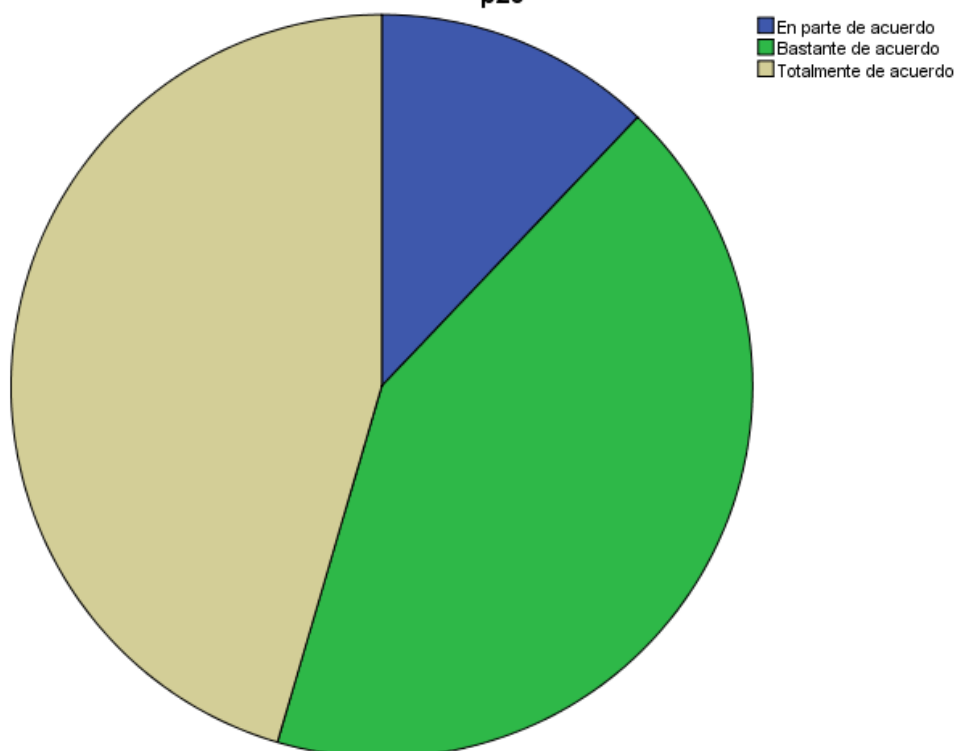


**Mi nivel de responsabilidad y atribuciones está de acuerdo a mis capacidades**

p20

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte de acuerdo	4	12,1	12,1	12,1
Bastante de acuerdo	14	42,4	42,4	54,5
Totalmente de acuerdo	15	45,5	45,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p20



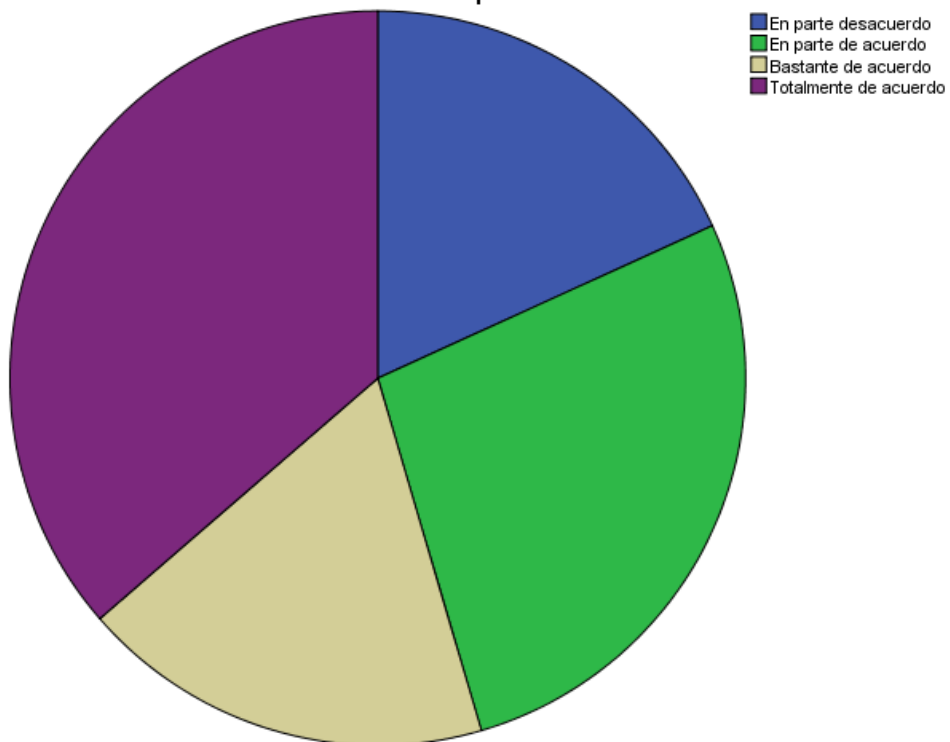
Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 87,9% de los profesores consideran que el nivel de responsabilidad y atribuciones está de acuerdo con sus capacidades.

**La tecnología disponible es una real ayuda para hacer mejor mi trabajo.**

p21

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte desacuerdo	6	18,2	18,2	18,2
En parte de acuerdo	9	27,3	27,3	45,5
Válidos Bastante de acuerdo	6	18,2	18,2	63,6
Totalmente de acuerdo	12	36,4	36,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p21

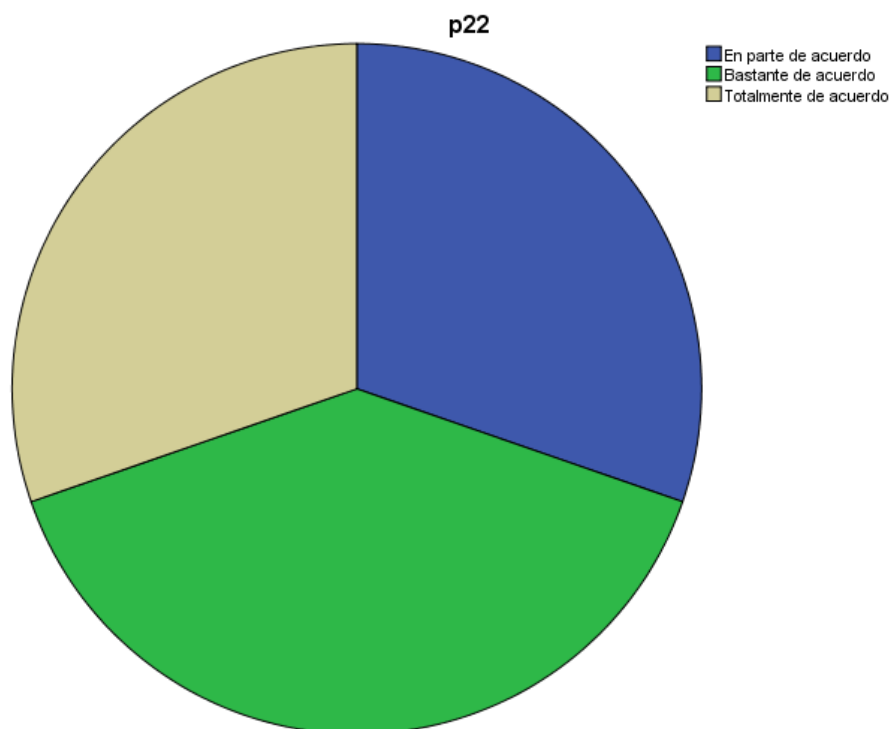


Tomando en cuenta los datos obtenidos, se puede establecer que un 54,6% de los profesores consideran que la tecnología disponible facilita su trabajo.

### En mi trabajo es posible innovar y ser creativo

p22

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte de acuerdo	10	30,3	30,3	30,3
Bastante de acuerdo	13	39,4	39,4	69,7
Totalmente de acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	



Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que solo un 69,7% de los consideran que en su trabajo es posible innovar y ser creativo.

### **3.5.4 Presentación de los resultados de la dimensión Diseño del Trabajo**

En esta dimensión considerando las respuestas totalmente y bastante de acuerdo, se puede establecer que un 78.8% de los profesores considera que tienen un trabajo interesante y variado.

Además se puede observar que las afirmaciones que presentaron un mayor porcentaje de aprobación se refieren a que continuamente su trabajo le obliga a esforzarme en desarrollar mis habilidades y conocimiento. Mientras que el aspecto peor evaluado apunta a que la tecnología disponible es una real ayuda para hacer mejor mi trabajo.

<b>Ítems</b>	<b>Porcentaje *</b>
Disfruto mucho de mi trabajo.	81,8%
Mi trabajo es interesante.	90,9%
Continuamente mi trabajo me obliga a esforzarme en desarrollar mis habilidades y conocimientos.	100%
Me gustaría tener más independencia (autonomía) para hacer mi trabajo.	63,6%
En mi ciclo trabajamos en equipo.	72,8%
Para hacer mi trabajo, a menudo debo tomar decisiones y resolver problemas.	87,9%
Mi nivel de responsabilidad y atribuciones está de acuerdo a mis capacidades.	87,9%
La tecnología disponible es una real ayuda para hacer mejor mi trabajo.	54,6%
En mi trabajo es posible innovar y ser creativos	69,7%

\*(Los porcentajes consideran el promedio de las respuestas totalmente de acuerdo y bastante de acuerdo)

### **3.5.5 Presentación de la dimensión Relaciones Interpersonales.**

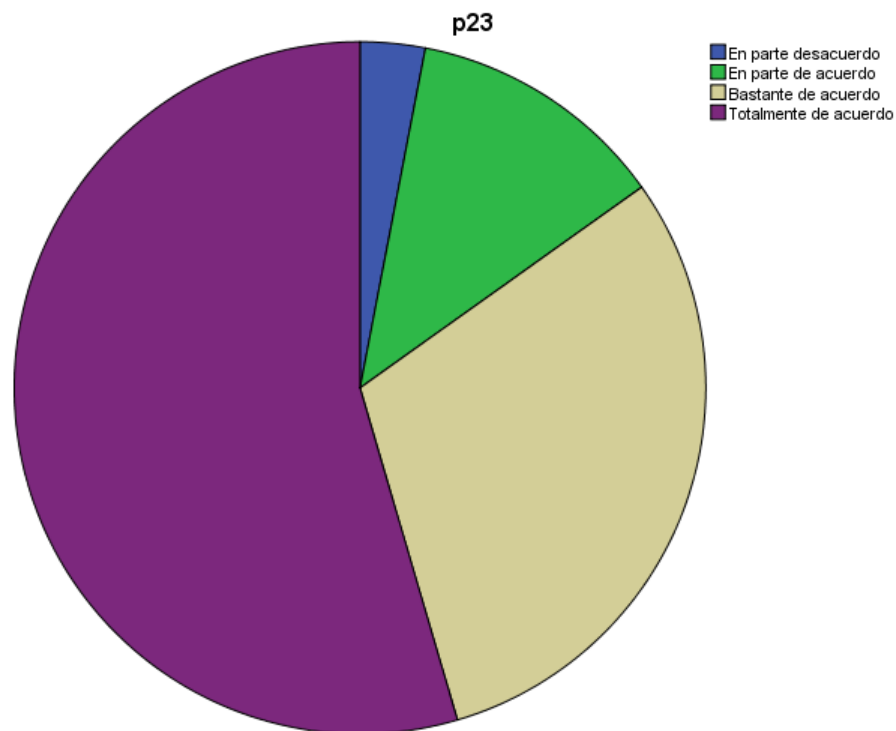
Esta dimensión explora la percepción y sentimiento de los docentes respecto de los niveles de confianza, cercanía, respeto y colaboración existente en la organización.

La presente dimensión se evalúa a partir de los siguientes ítems:

- Trabajo a gusto con mis compañeros de trabajo.
- Siento que puedo contar con mis compañeros para resolver mis problemas en el trabajo.
- Existe disposición por parte de mis compañeros de trabajo a colaborar conmigo cuando lo he necesitado.
- El Director del colegio me trata con respeto.
- El Director de Ciclo me trata con respeto.
- Entre compañeros de trabajo nos tratamos con respeto.
- Hay un ambiente de confianza en el colegio.
- Me llevo bien con los directivos.
- Me siento valorado por mis compañeros de trabajo.
- El Director se preocupa de que existan buenas relaciones entre nosotros.
- La existencia de un reglamento interno, que define roles y funciones, afecta positivamente las relaciones entre las personas.

**Trabajo a gusto con mis compañeros de trabajo.**

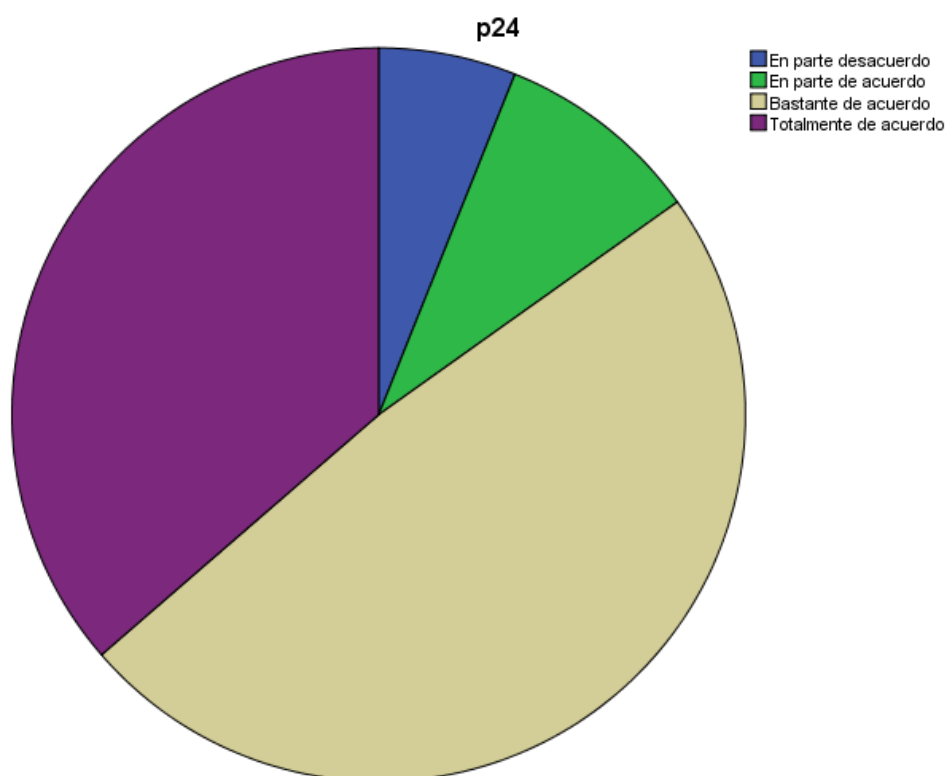
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
En parte de acuerdo	4	12,1	12,1	15,2
Válidos Bastante de acuerdo	10	30,3	30,3	45,5
Totalmente de acuerdo	18	54,5	54,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	



Tomando como base los datos obtenidos, se puede establecer que un 84,8% de los profesores consideran que trabajan a gusto con sus compañeros.

**Siento que puedo contar con mis compañeros para resolver mis problemas en el trabajo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
En parte de acuerdo	3	9,1	9,1	15,2
Válidos Bastante de acuerdo	16	48,5	48,5	63,6
Totalmente de acuerdo	12	36,4	36,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	



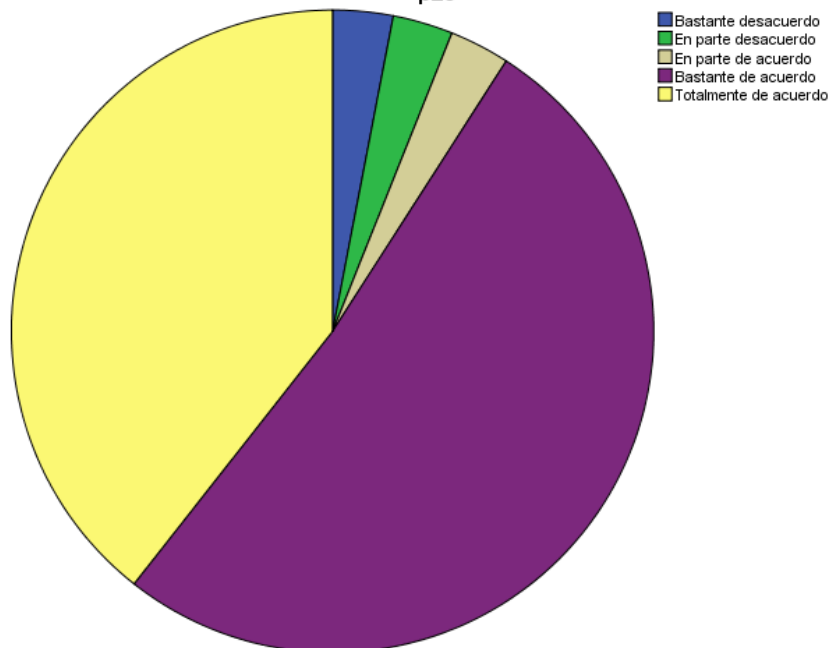
Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 84,9% de los profesores consideran que pueden contar con sus compañeros de trabajo para resolver algún problema que se les presente.

**Existe disposición por parte de mis compañeros de trabajo a colaborar conmigo cuando lo he necesitado.**

p25

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bastante desacuerdo	1	3,0	3,0
	En parte desacuerdo	1	3,0	6,1
	En parte de acuerdo	1	3,0	9,1
	Bastante de acuerdo	17	51,5	60,6
	Totalmente de acuerdo	13	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p25



Tomando en cuenta los datos obtenidos, se puede establecer que un 90,9% de los profesores consideran que existe colaboración entre los docentes cuando alguien lo ha solicitado.

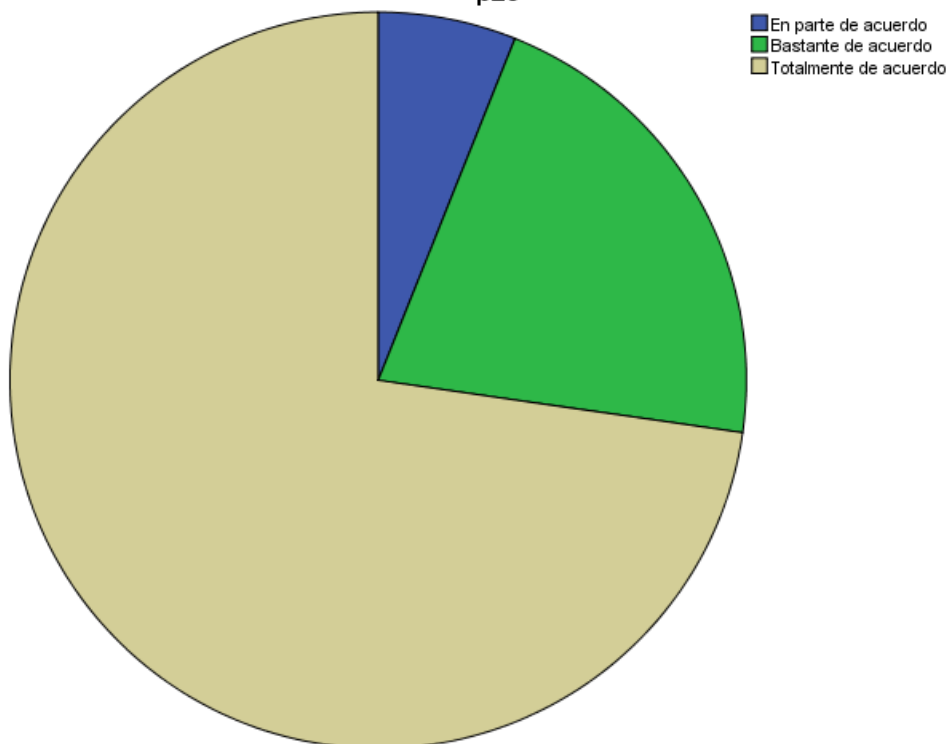


**El Director del Colegio me trata con respeto.**

p26

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte de acuerdo	2	6,1	6,1	6,1
Bastante de acuerdo	7	21,2	21,2	27,3
Totalmente de acuerdo	24	72,7	72,7	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p26



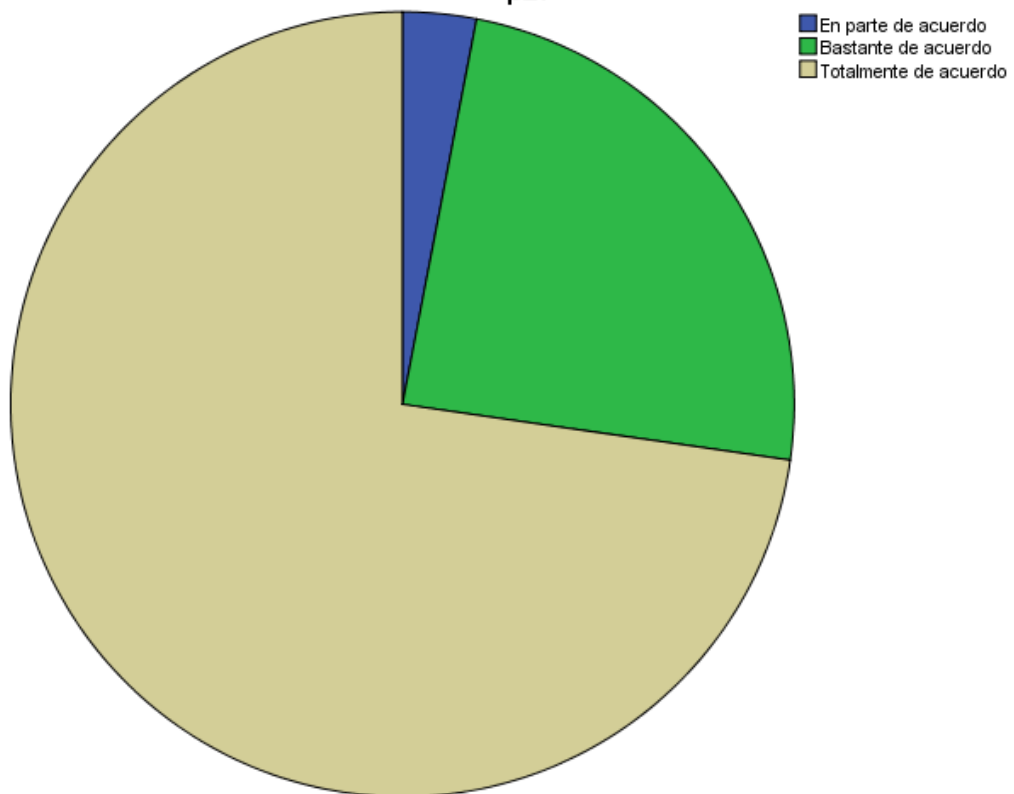
Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 93,9% de los profesores consideran que el Director lo trata con respeto.

**El Director de Ciclo me trata con respeto.**

p27

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte de acuerdo	1	3,0	3,0	3,0
Bastante de acuerdo	8	24,2	24,2	27,3
Totalmente de acuerdo	24	72,7	72,7	100,0
Válidos				
Total	33	100,0	100,0	

p27



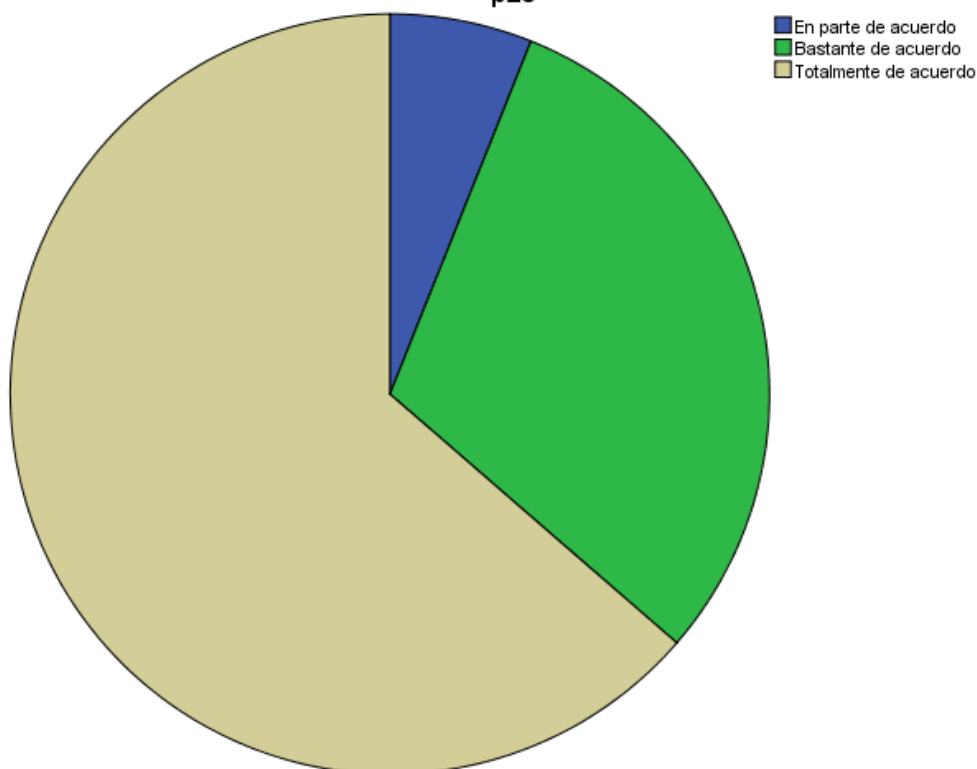
Tomando en cuenta los datos obtenidos, se puede establecer que un 96,9% de los profesores consideran que el Director del Ciclo lo trata con respeto.

**Entre compañeros de trabajo nos tratamos con respeto.**

p28

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte de acuerdo	2	6,1	6,1	6,1
Bastante de acuerdo	10	30,3	30,3	36,4
Totalmente de acuerdo	21	63,6	63,6	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p28

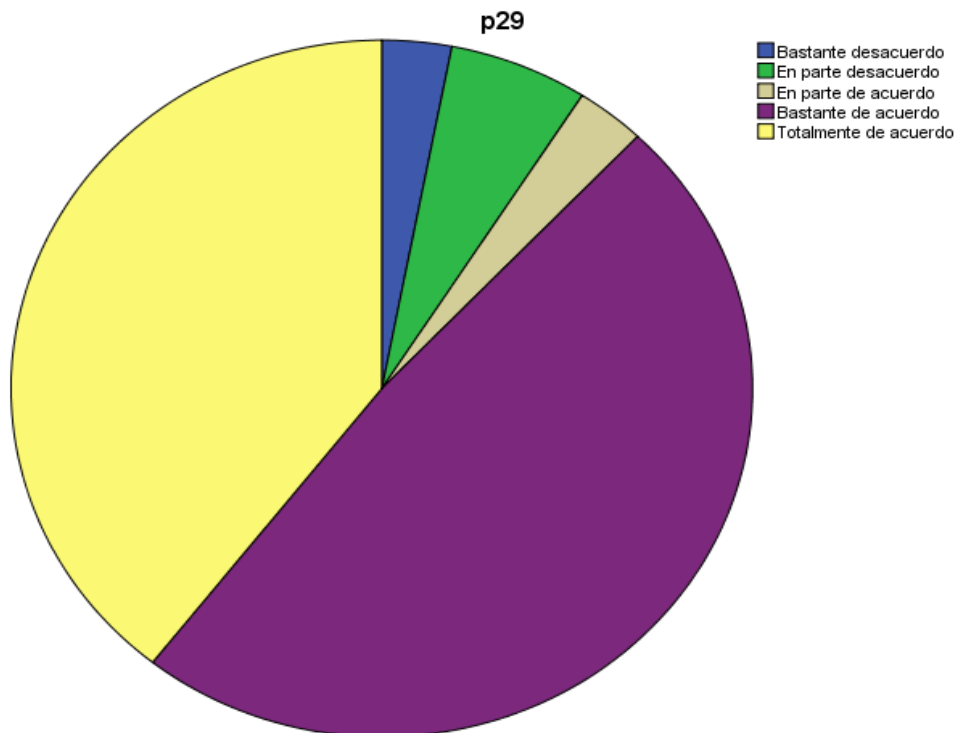


Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 93,9% de los profesores consideran que entre los colegas se tratan con respeto.

### Hay un ambiente de confianza en la Escuela

p29

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bastante desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
En parte desacuerdo	2	6,1	6,1	9,1
En parte de acuerdo	1	3,0	3,0	12,1
Bastante de acuerdo	16	48,5	48,5	60,6
Totalmente de acuerdo	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	



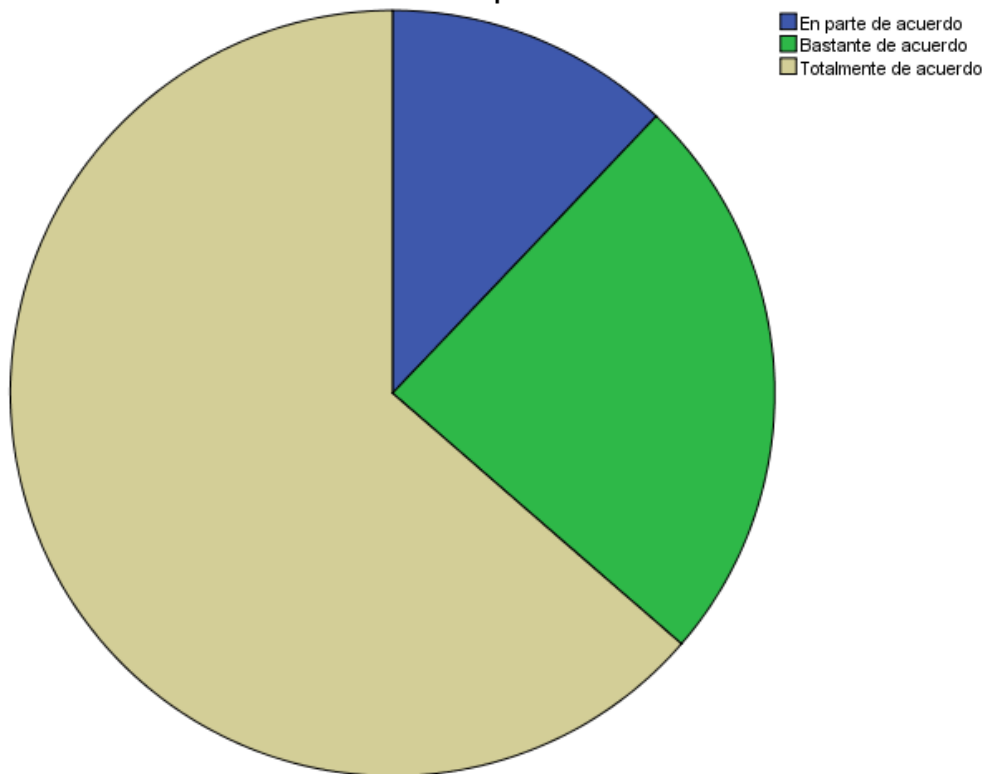
Tomando como base los datos obtenidos, se puede establecer que un 87,9% de los profesores consideran que hay un ambiente de confianza en la escuela.

**Me llevo bien con los directivos.**

p30

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En parte de acuerdo	4	12,1	12,1
	Bastante de acuerdo	8	24,2	36,4
	Totalmente de acuerdo	21	63,6	100,0
	Total	33	100,0	

p30



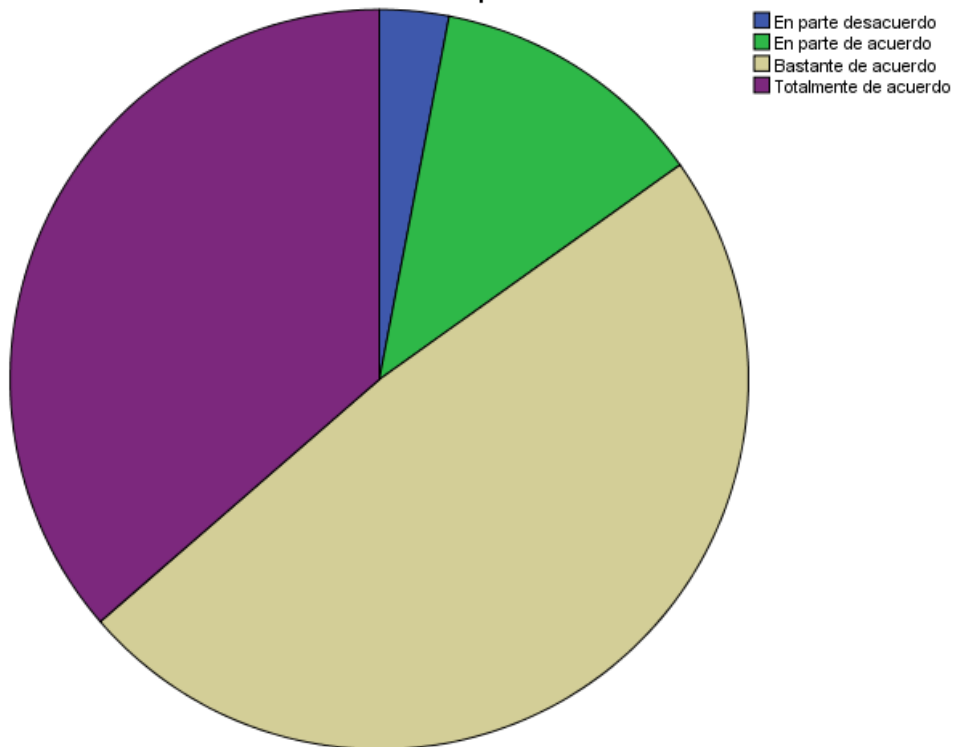
Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 87,8% de los profesores consideran que se llevan bien con los directivos.

**Me siento valorado por mis compañeros de trabajo.**

p31

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
En parte de acuerdo	4	12,1	12,1	15,2
Válidos Bastante de acuerdo	16	48,5	48,5	63,6
Totalmente de acuerdo	12	36,4	36,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p31



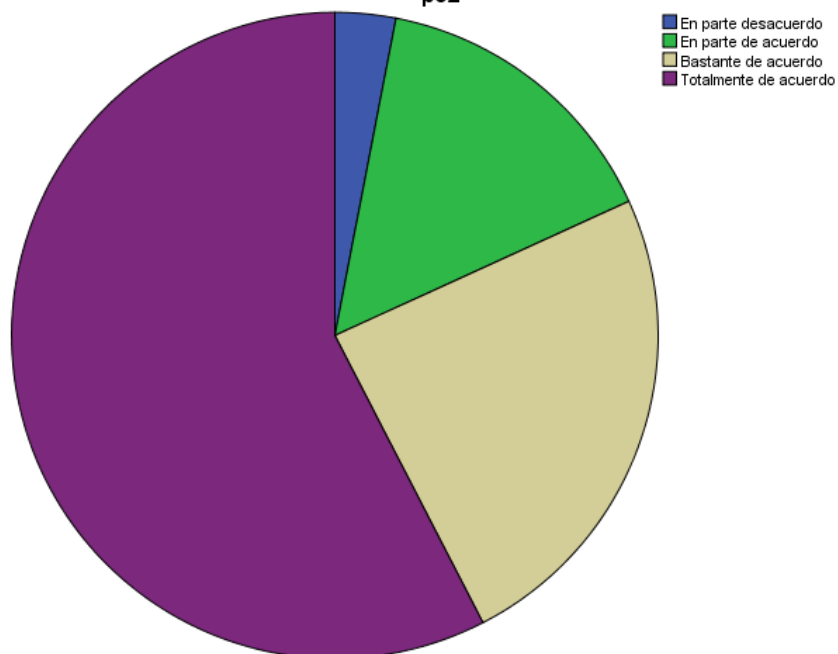
Considerando los datos obtenidos, se puede establecer que un 84,9% de los profesores de se sienten valorados por sus compañeros de trabajo.

**El Director se preocupa de que existan buenas relaciones entre nosotros.**

p32

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
En parte de acuerdo	5	15,2	15,2	18,2
Válidos Bastante de acuerdo	8	24,2	24,2	42,4
Totalmente de acuerdo	19	57,6	57,6	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p32



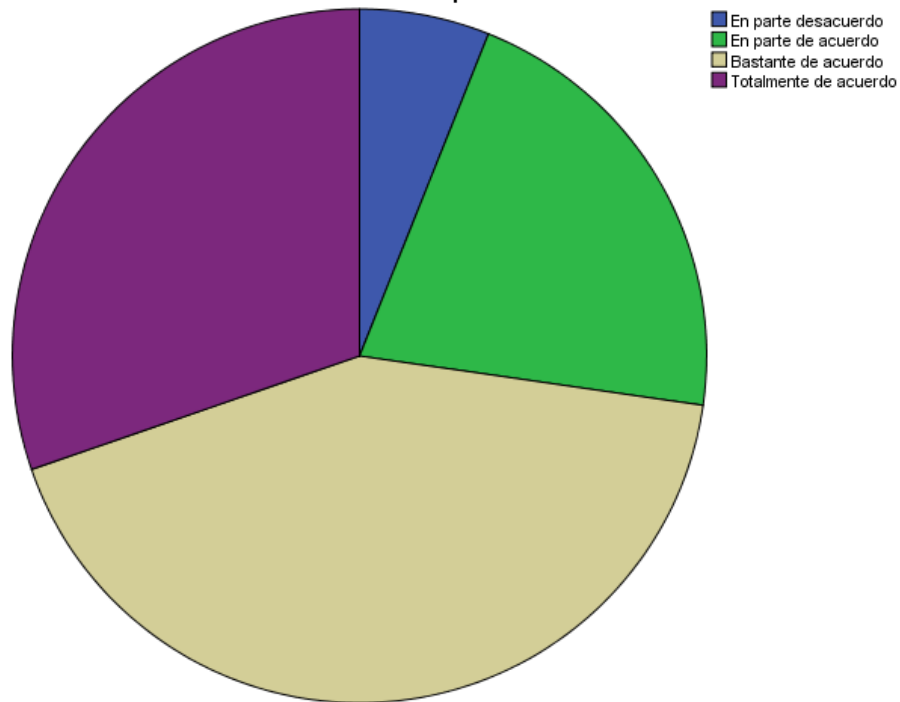
Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 81,8% de los profesores consideran que el director se preocupa de que existan buenas relaciones entre los docentes.

**La existencia de un reglamento interno, que define roles y funciones, afecta positivamente las relaciones entre las personas.**

p33

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
En parte de acuerdo	7	21,2	21,2	27,3
Válidos Bastante de acuerdo	14	42,4	42,4	69,7
Totalmente de acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p33



Tomando como base los datos obtenidos, se puede establecer que un 72,7% de los profesores consideran que la existencia de un reglamento interno, que define roles y funciones, afecta positivamente las relaciones entre las personas.



### **3.5.6 Presentación de los resultados de la dimensión Relaciones Personales**

En esta dimensión, considerando las respuestas totalmente y bastante de acuerdo, se puede establecer que un 87,3% de los profesores considera que trabajan en un ambiente de confianza y respeto.

Además se puede observar que la afirmación que presentó un mayor porcentaje de aprobación se refiere a que el director de ciclo los trata con respeto. Mientras que el aspecto peor evaluado corresponde a que la existencia de un reglamento interno, que define roles y funciones, afecta positivamente las relaciones entre las personas.

<b>Ítems</b>	<b>Porcentaje*</b>
Trabajo a gusto con mis compañeros de trabajo.	84,8%
Siento que puedo contar con mis compañeros para resolver mis problemas en el trabajo.	84,9%
Existe disposición por parte de mis compañeros de trabajo a colaborar conmigo cuando lo he necesitado.	90,9%
El Director del colegio me trata con respeto.	93,9%
El Director de Ciclo me trata con respeto.	96,9%
Entre compañeros de trabajo nos tratamos con respeto.	93,9%
Hay un ambiente de confianza en el colegio.	87,9%
Me llevo bien con los directivos.	87,8%
Me siento valorado por mis compañeros de trabajo.	84,9%
El Director se preocupa de que existan buenas relaciones entre nosotros.	81,8%
La existencia de un reglamento interno, que define roles y funciones, afecta positivamente las relaciones entre las personas	72,7%

\*(Los porcentajes consideran el promedio de las respuestas totalmente de acuerdo y bastante de acuerdo)

### **3.5.7. Presentación de la dimensión Liderazgo**

Esta dimensión recoge las percepciones y sentimientos del personal respecto de sus jefaturas. La mayoría de los temas se refieren a conductas que las jefaturas deberían desarrollar en el marco de un rol coherente con el modelo de gestión impulsado en el colegio.

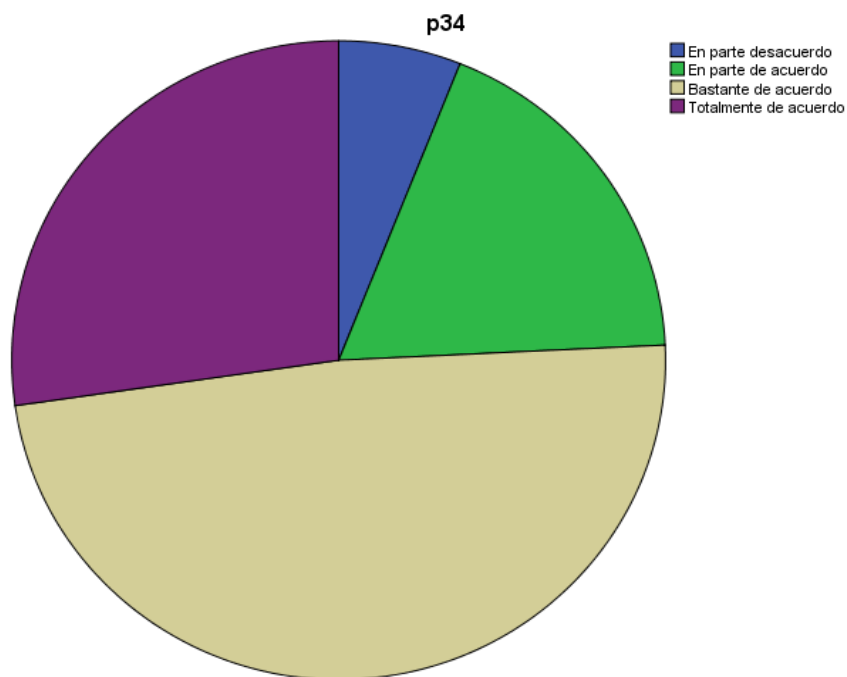
A partir de los siguientes ítems esta dimensión se puede evaluar:

- El Director de ciclo cumple con lo que se compromete.
- El Director de ciclo habitualmente nos entrega información importante respecto a lo que sucede en el colegio.
- El Director de Ciclo nos ha hablado del plan anual del Colegio.
- El Director de Ciclo me felicita cuando hago algo bien.
- El Director de Ciclo reconoce mi aporte al equipo de trabajo.
- El Director de Ciclo habitualmente me dice como lo estoy haciendo y que debo corregir.
- El Director de Ciclo ha establecido conmigo compromisos para mejora mi desempeño.
- El Director de Ciclo se preocupa de que yo tenga capacitación.
- El Director de Ciclo se ha estado esforzando para que todos trabajemos de un modo más participativo.
- El Director de Ciclo constantemente nos estimula a trabajar en equipo.
- El Director de Ciclo se atreve a llamarnos la atención por una conducta inadecuada.
- Me llevo bien con el Director de Ciclo.
- El Director de Ciclo es asertivo al momento que entrega retroalimentación.

**El Director de Ciclo cumple con lo que se compromete**

34

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
En parte de acuerdo	6	18,2	18,2	24,2
Válidos Bastante de acuerdo	16	48,5	48,5	72,7
Totalmente de acuerdo	9	27,3	27,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	



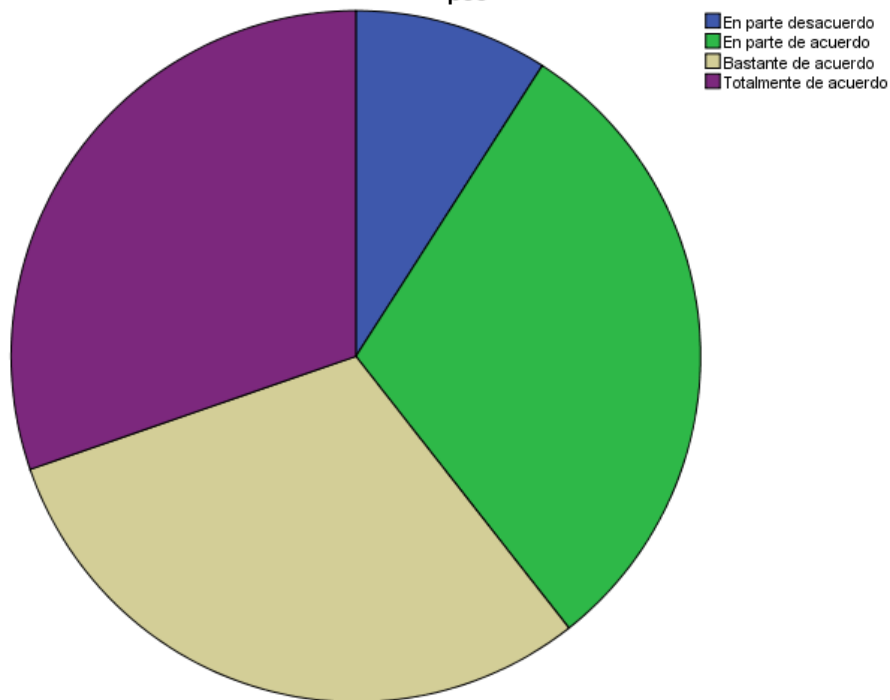
Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 75,8% de los profesores se encuentran bastante de acuerdo con la afirmación que señala que el Director de ciclo cumple con lo que se compromete.

**El Director de Ciclo habitualmente nos entrega información importante respecto a lo que sucede en el Colegio.**

p35

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
En parte de acuerdo	10	30,3	30,3	39,4
Válidos Bastante de acuerdo	10	30,3	30,3	69,7
Totalmente de acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p35

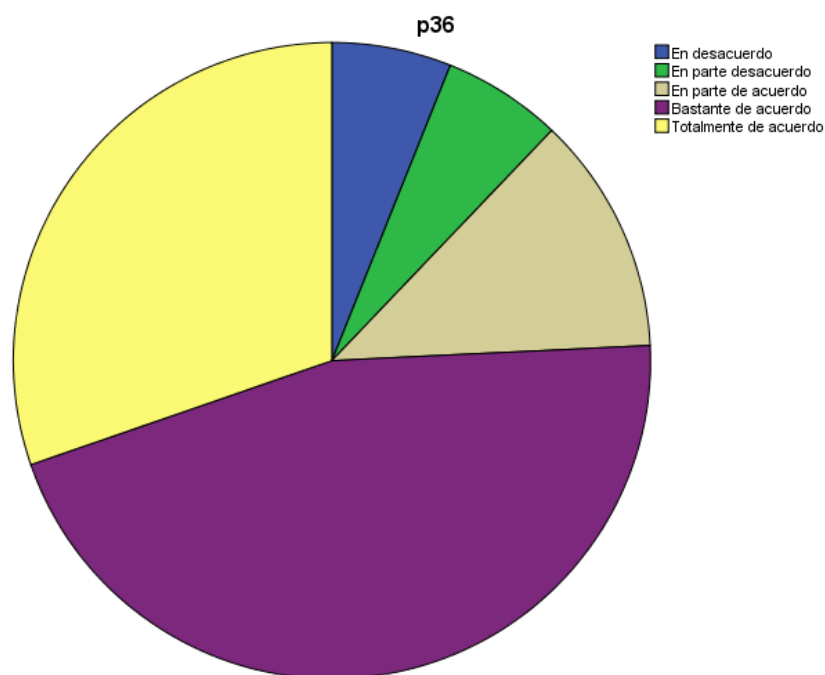


Tomando en cuenta los datos obtenidos, se puede establecer que un 60,6% de los profesores consideran que la Directora de Ciclo habitualmente entrega información importante respecto a lo que sucede en el Colegio.

**El Director de Ciclo nos ha hablado del Plan Anual del Colegio.**

p36

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
En parte desacuerdo	2	6,1	6,1	12,1
En parte de acuerdo	4	12,1	12,1	24,2
Bastante de acuerdo	15	45,5	45,5	69,7
Totalmente de acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



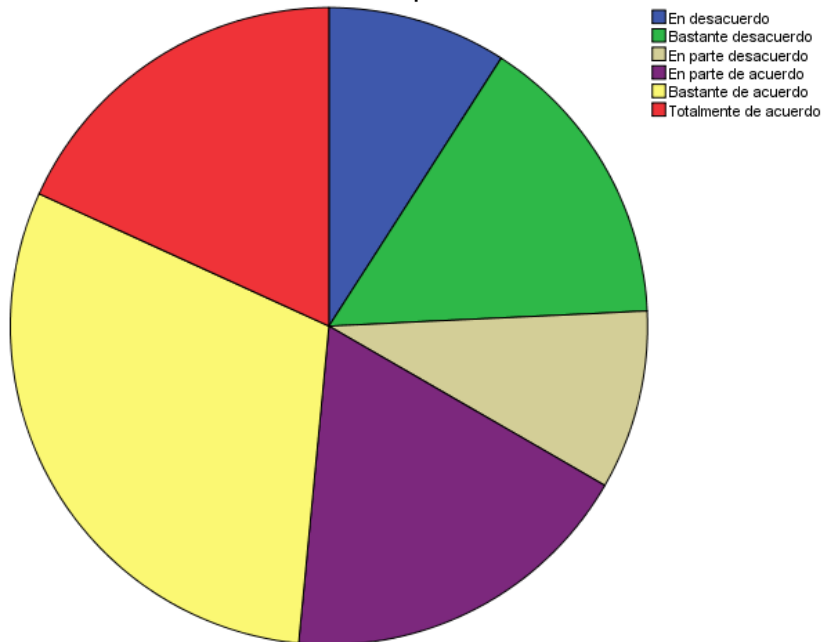
Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 75,8% de los profesores consideran que la Directora de Ciclo nos ha hablado del Plan Anual del Colegio.

**El Director de Ciclo me felicita cuando hago algo bien.**

p37

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
Bastante desacuerdo	5	15,2	15,2	24,2
En parte desacuerdo	3	9,1	9,1	33,3
Válidos En parte de acuerdo	6	18,2	18,2	51,5
Bastante de acuerdo	10	30,3	30,3	81,8
Totalmente de acuerdo	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p37

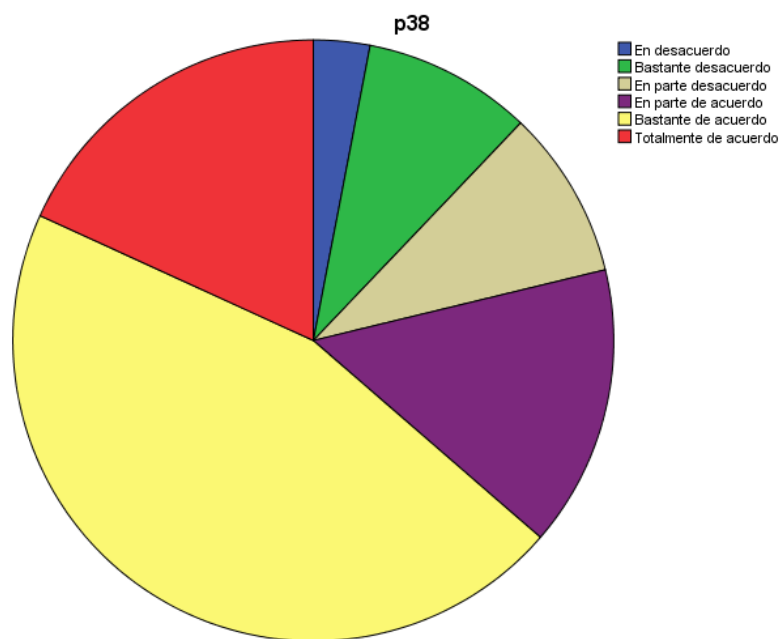


Observando los datos obtenidos, se puede establecer que un 48,5% de los profesores consideran que el Director de Ciclo los felicita cuando hacen algo bien.

**El Director de Ciclo reconoce mi aporte al equipo de trabajo.**

p38

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
Bastante desacuerdo	3	9,1	9,1	12,1
En parte desacuerdo	3	9,1	9,1	21,2
Válidos En parte de acuerdo	5	15,2	15,2	36,4
Bastante de acuerdo	15	45,5	45,5	81,8
Totalmente de acuerdo	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	



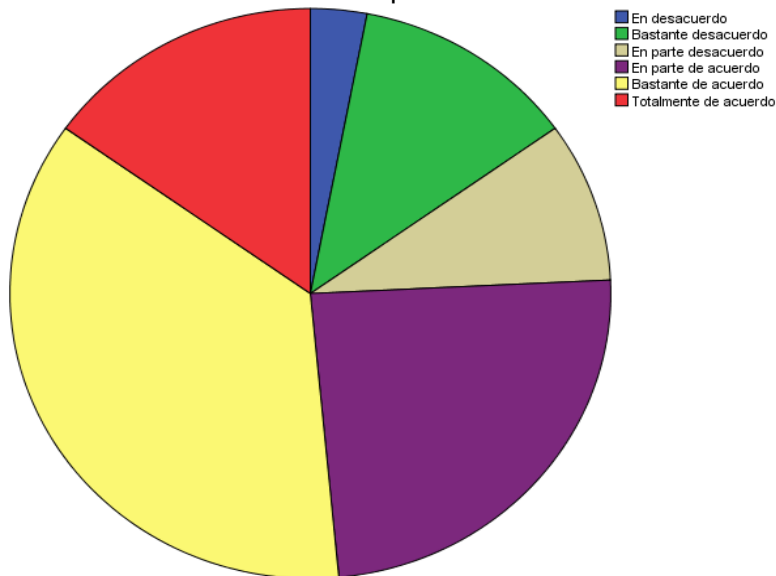
Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 63,7% de los profesores consideran que el Director de Ciclo reconoce los aportes que los docentes hacen al equipo de trabajo.

**El Director de Ciclo habitualmente me dice cómo lo estoy haciendo y que debo corregir.**

p39

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
Bastante desacuerdo	4	12,1	12,1	15,2
En parte desacuerdo	3	9,1	9,1	24,2
Válidos En parte de acuerdo	8	24,2	24,2	48,5
Bastante de acuerdo	12	36,4	36,4	84,8
Totalmente de acuerdo	5	15,2	15,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p39



Tomando en cuenta los datos obtenidos, se puede establecer que 51,6 % de los profesores consideran que el Director de Ciclo habitualmente informa a los docentes como están realizando su trabajo y que aspectos deben corregir.

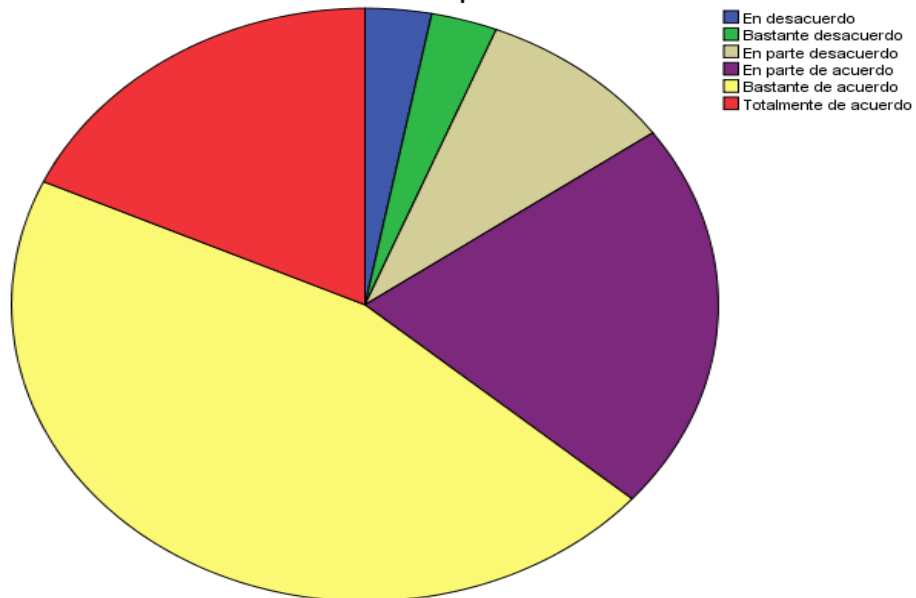


**El Director de Ciclo ha establecido conmigo compromisos para mejorar mi desempeño.**

p40

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
Bastante desacuerdo	1	3,0	3,0	6,1
En parte desacuerdo	3	9,1	9,1	15,2
Válidos En parte de acuerdo	7	21,2	21,2	36,4
Bastante de acuerdo	15	45,5	45,5	81,8
Totalmente de acuerdo	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p40

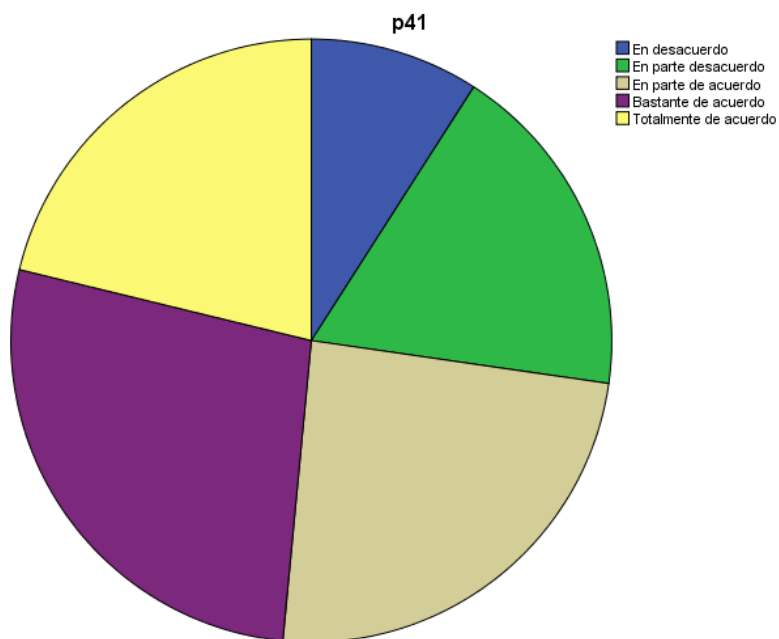


Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que solo un 63,7% de los profesores consideran que el Director de Ciclo establece compromisos con los docentes para mejorar su desempeño.

**El Director de Ciclo se preocupa de que yo tenga capacitación.**

p41

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
En parte desacuerdo	6	18,2	18,2	27,3
En parte de acuerdo	8	24,2	24,2	51,5
Bastante de acuerdo	9	27,3	27,3	78,8
Totalmente de acuerdo	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

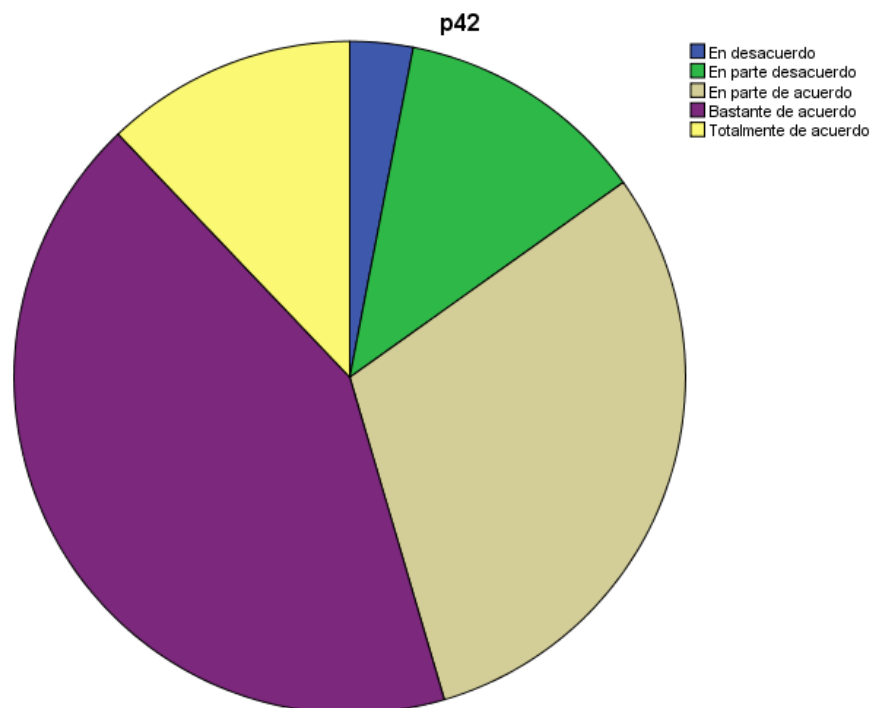


Tomando en cuenta los datos obtenidos, se puede establecer que solo un 48,5% de los profesores consideran que el Director de Ciclo se preocupa de la capacitación de los docentes.

**El Director de Ciclo se ha estado esforzando para que todos trabajemos de un modo más participativo.**

p42

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
En parte desacuerdo	4	12,1	12,1	15,2
En parte de acuerdo	10	30,3	30,3	45,5
Bastante de acuerdo	14	42,4	42,4	87,9
Totalmente de acuerdo	4	12,1	12,1	100,0
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

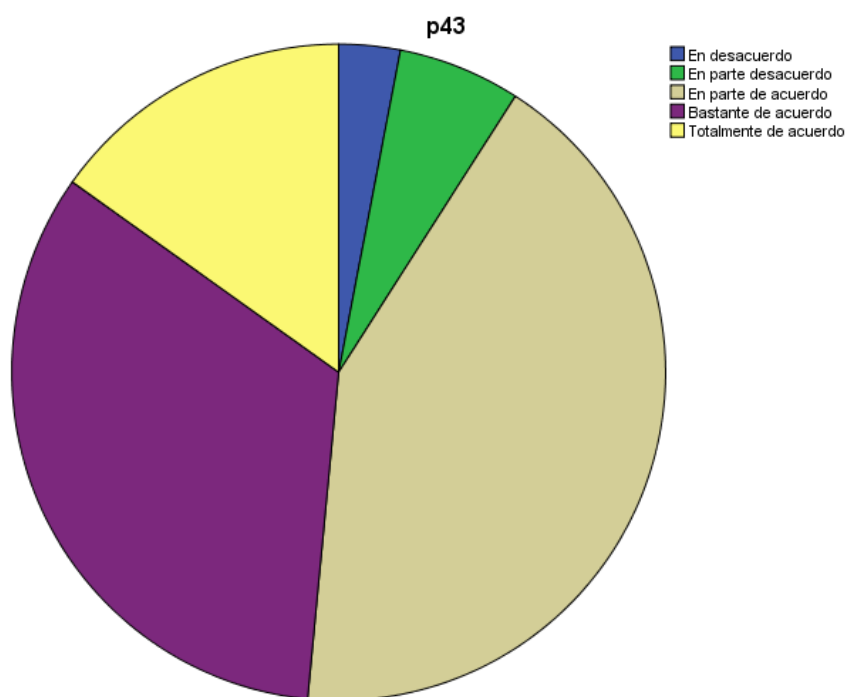


Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que solo un 54,5% de los profesores consideran que el Director de Ciclo se esfuerza para que todos los docentes trabajen de un modo más participativo.

**El Director de Ciclo constantemente nos estimula a trabajar en equipo.**

p43

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
En parte desacuerdo	2	6,1	6,1	9,1
En parte de acuerdo	14	42,4	42,4	51,5
Bastante de acuerdo	11	33,3	33,3	84,8
Totalmente de acuerdo	5	15,2	15,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	



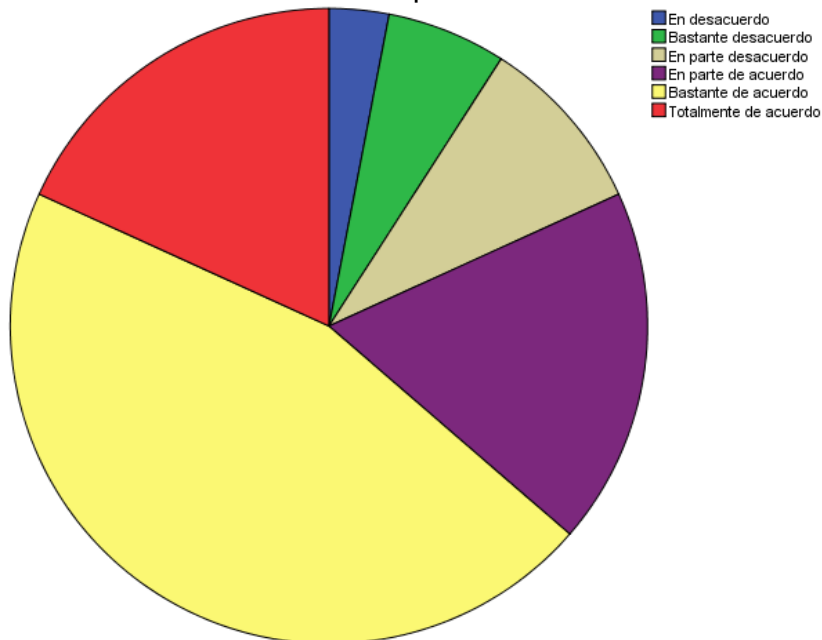
Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que solo un 48,5% de los profesores consideran que el Director de Ciclo constantemente los estimula a trabajar en equipo.

**El Director de Ciclo se atreve a llamarnos la atención por una conducta inadecuada.**

p44

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
Bastante desacuerdo	2	6,1	6,1	9,1
En parte desacuerdo	3	9,1	9,1	18,2
Válidos En parte de acuerdo	6	18,2	18,2	36,4
Bastante de acuerdo	15	45,5	45,5	81,8
Totalmente de acuerdo	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p44



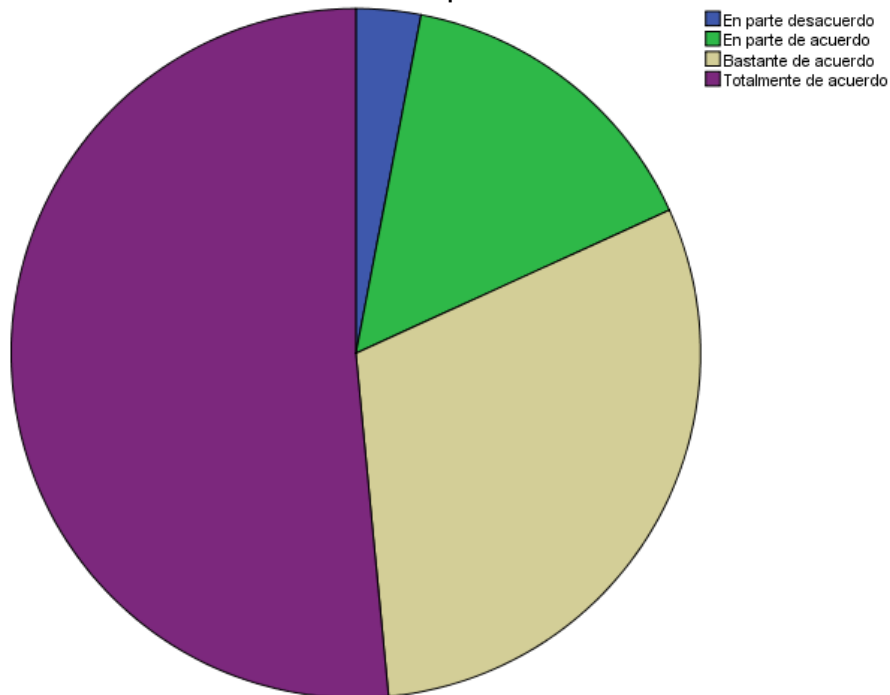
Tomando como base los datos obtenidos, se puede establecer que un 63,7% de los profesores consideran que el Director de Ciclo los trata con respeto.

**Me llevo bien con el Director de Ciclo.**

p45

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
En parte de acuerdo	5	15,2	15,2	18,2
Válidos Bastante de acuerdo	10	30,3	30,3	48,5
Totalmente de acuerdo	17	51,5	51,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p45



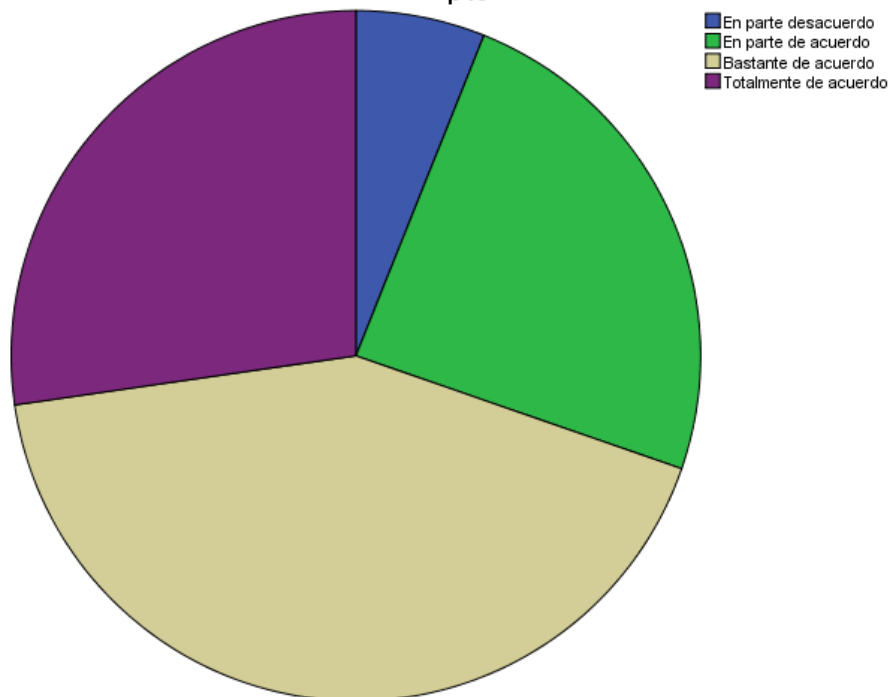
Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 81,8% de los profesores consideran que se llevan bien con el Director de Ciclo.

**El Director de Ciclo es asertivo al momento que entrega retroalimentación.**

p46

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
En parte de acuerdo	8	24,2	24,2	30,3
Válidos Bastante de acuerdo	14	42,4	42,4	72,7
Totalmente de acuerdo	9	27,3	27,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p46



Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 69,7% de los profesores consideran que el Director de Ciclo es asertivo al momento que entrega retroalimentación.

### **3.5.8. Presentación de los resultados de la dimensión Liderazgo**

En esta dimensión, considerando las respuestas totalmente y bastante de acuerdo se puede establecer que solo un 62% de los profesores consideran que tienen un buen jefe.

Además se puede establecer que el aspecto que presentó un mayor porcentaje de evaluación se refiere a que se llevan bien con el Director de Ciclo. Mientras que el aspecto peor evaluado corresponde a que el Director de Ciclo favorece el trabajo en equipo, que los felicita cuando hacen algo bien y que se preocupa de la capacitación de sus docentes.

<b>Ítems</b>	<b>Porcentaje*</b>
El Director de ciclo cumple con lo que se compromete.	75,8%
El Director de ciclo habitualmente nos entrega información importante respecto a lo que sucede en el colegio.	60,6%
El Director de Ciclo nos ha hablado del plan anual del Colegio.	75,8%
El Director de Ciclo me felicita cuando hago algo bien.	48,5%
El Director de Ciclo reconoce mi aporte al equipo de trabajo.	63,7%
El Director de Ciclo habitualmente me dice como lo estoy haciendo y que debo corregir.	51,6%
El Director de Ciclo ha establecido conmigo compromisos para mejora mi desempeño.	63,7%
El Director de Ciclo se preocupa de que yo tenga capacitación.	48,5%
El Director de Ciclo se ha estado esforzando para que todos trabajemos de un modo más participativo.	54,5%
El Director de Ciclo constantemente nos estimula a trabajar en equipo.	48,5%
El Director de Ciclo se atreve a llamarnos la atención por una conducta inadecuada.	63,7%
Me llevo bien con el Director de Ciclo.	81,8%
El Director de Ciclo es asertivo al momento que entrega retroalimentación	69,7%

\*(Los porcentajes consideran el promedio de las respuestas totalmente de acuerdo y bastante de acuerdo)



### **3.5.9. Presentación dimensión Gestión de Desempeño**

En esta dimensión se recoge información acerca de cómo es percibida la gestión de una serie de variables que tienen incidencia directa en el desempeño de las personas, tanto en lo que respecta a guía, direccionamiento y formación, como a los estímulos y consecuencias asociadas.

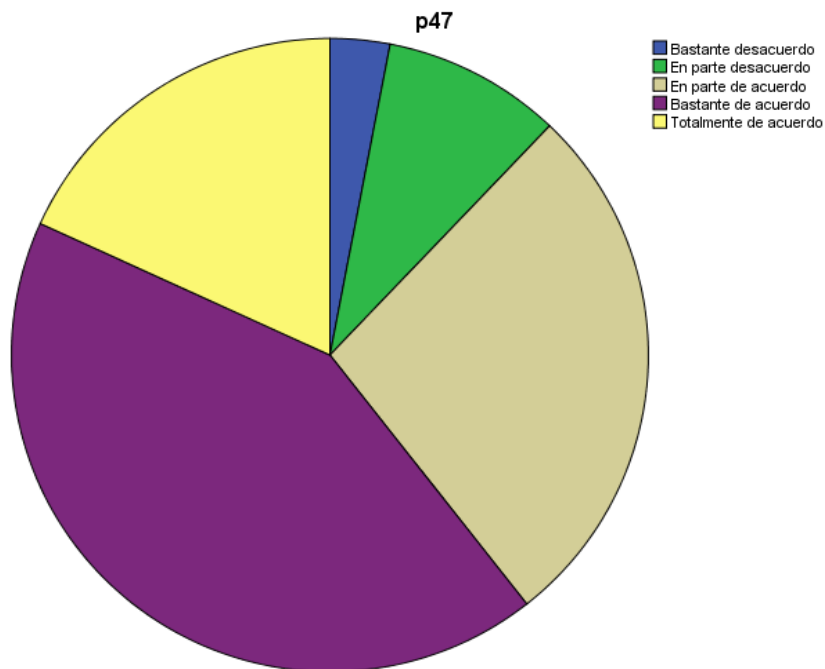
Esta dimensión se evalúa a partir de los siguientes ítems:

- La evaluación de desempeño ayuda a mejorar los resultados de mi trabajo.
- Conozco las metas y objetivos de mi trabajo.
- Han establecido conmigo compromisos para mejorar mi desempeño.
- Se reconoce y estimula a las personas de mejor desempeño.
- Para desarrollar mi carrera es fundamental que mi desempeño esté bien evaluado.
- He recibido capacitación relacionada con mi desempeño.
- Un mal desempeño puede llevarme a perder el trabajo.
- Cuando alguien baja su desempeño, el resto del equipo le hace sentir su preocupación.

**La evaluación de desempeño ayuda a mejorar los resultados de mi trabajo.**

p47

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bastante desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
En parte desacuerdo	3	9,1	9,1	12,1
En parte de acuerdo	9	27,3	27,3	39,4
Bastante de acuerdo	14	42,4	42,4	81,8
Totalmente de acuerdo	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	



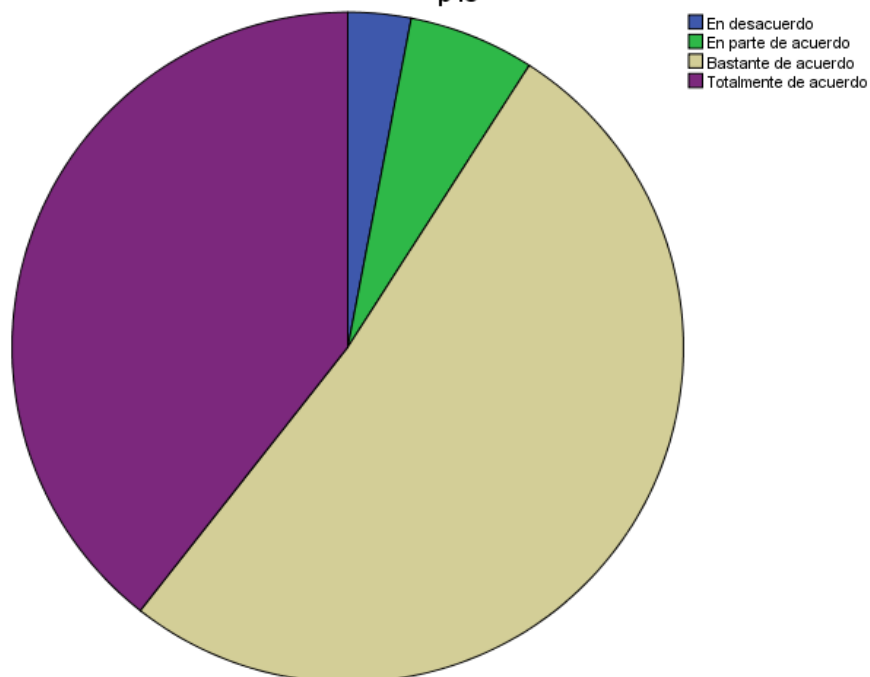
Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 60,6% de los profesores consideran que la evaluación de desempeño ayuda a mejorar los resultados de su trabajo.

**Conozco las metas y objetivos de mi trabajo.**

p48

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
En parte de acuerdo	2	6,1	6,1	9,1
Válidos Bastante de acuerdo	17	51,5	51,5	60,6
Totalmente de acuerdo	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p48



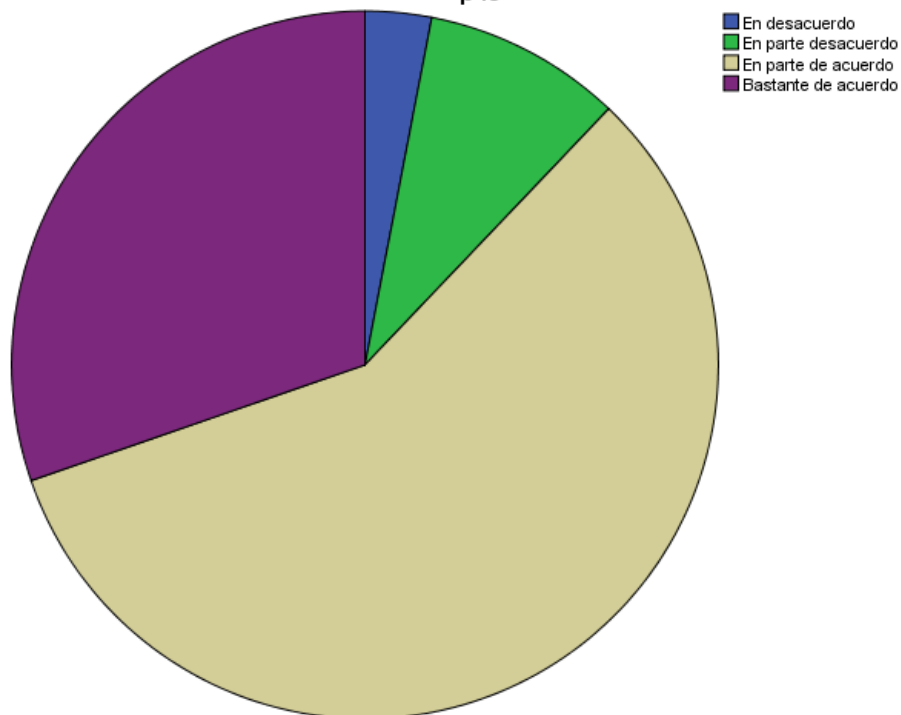
Considerando los datos obtenidos, se puede establecer que un 90.9% de los profesores conocen las metas y objetivos de su trabajo.

**Han establecido conmigo compromisos para mejorar mi desempeño.**

p49

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
En parte desacuerdo	3	9,1	9,1	12,1
Válidos En parte de acuerdo	19	57,6	57,6	69,7
Bastante de acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p49

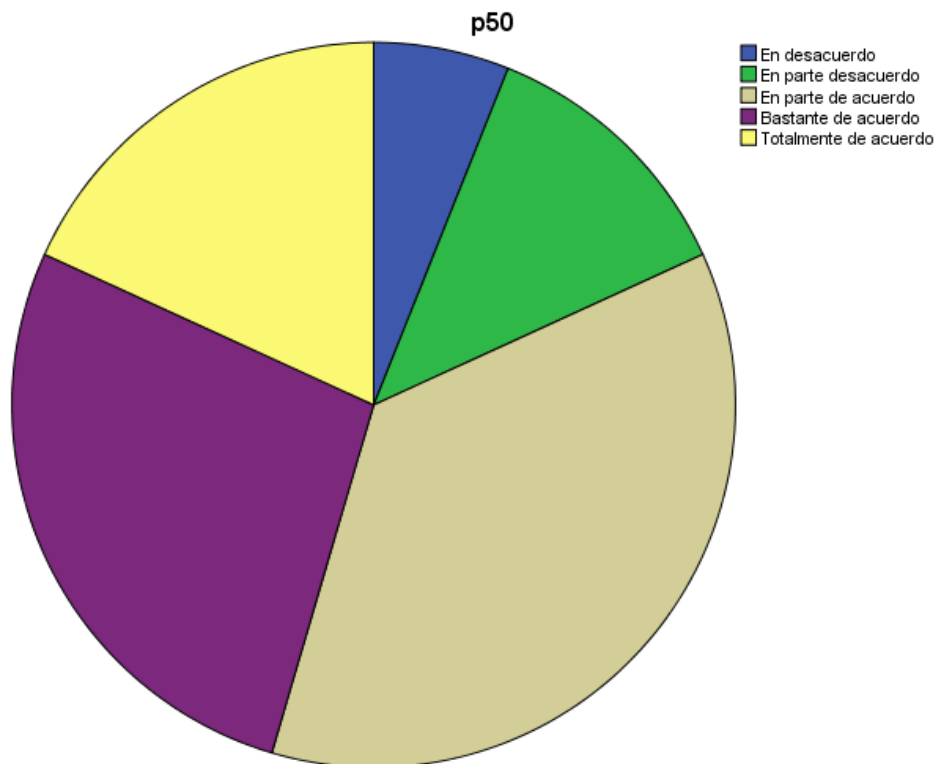


Tomando en cuenta los datos obtenidos, se puede establecer que un 87,9% de los profesores consideran que se han establecido compromisos para mejorar su desempeño.

**Se reconoce y estimula a las personas de mejor desempeño.**

p50

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
En parte desacuerdo	4	12,1	12,1	18,2
En parte de acuerdo	12	36,4	36,4	54,5
Bastante de acuerdo	9	27,3	27,3	81,8
Totalmente de acuerdo	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	



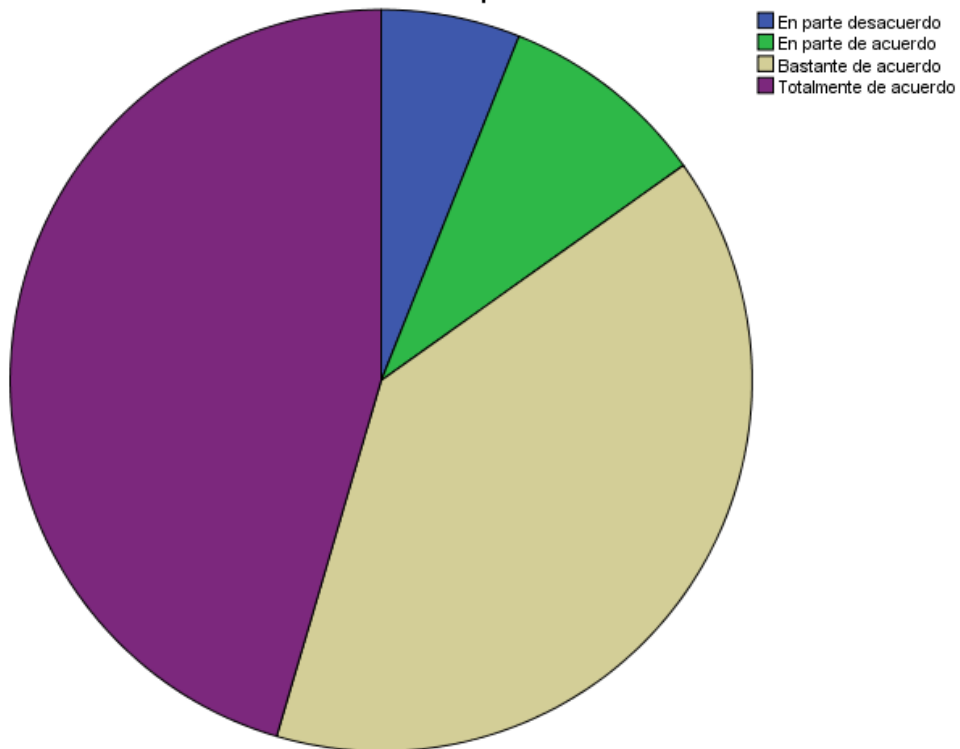
Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que solo un 45,5% de los profesores consideran que se reconoce y estimula a las personas de mejor desempeño.

**Para desarrollar mi carrera es fundamental que mi desempeño esté bien evaluado.**

p51

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
En parte de acuerdo	3	9,1	9,1	15,2
Válidos Bastante de acuerdo	13	39,4	39,4	54,5
Totalmente de acuerdo	15	45,5	45,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p51

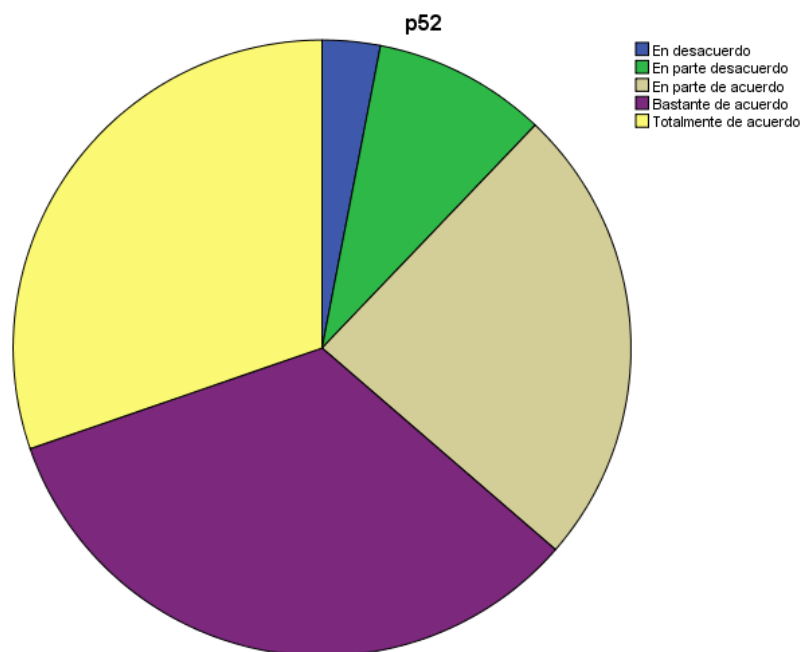


Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 84,9% de los profesores consideran que para desarrollar su carrera es fundamental que su desempeño esté bien evaluado.

**He recibido capacitación relacionada con mi desempeño.**

p52

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
En parte desacuerdo	3	9,1	9,1	12,1
En parte de acuerdo	8	24,2	24,2	36,4
Bastante de acuerdo	11	33,3	33,3	69,7
Totalmente de acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

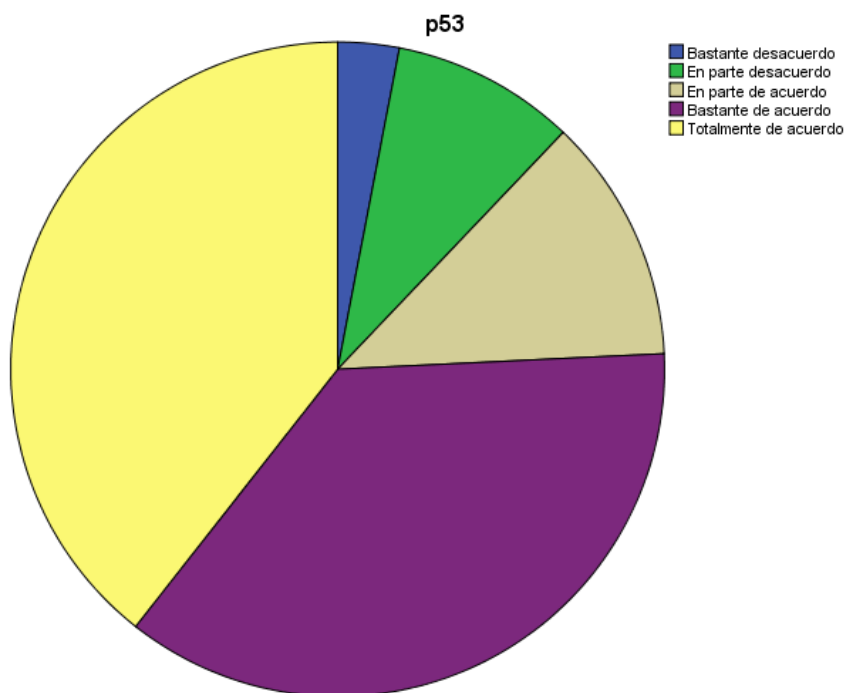


Tomando en cuenta los datos obtenidos, se puede establecer que un 63,6% de los profesores consideran que han recibido capacitación relacionada con su desempeño.

### Un mal desempeño puede llevarme a perder el trabajo

p53

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bastante desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
En parte desacuerdo	3	9,1	9,1	12,1
En parte de acuerdo	4	12,1	12,1	24,2
Bastante de acuerdo	12	36,4	36,4	60,6
Totalmente de acuerdo	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	



Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 75,8% de los profesores consideran que un mal desempeño está directamente relacionado con la pérdida del trabajo.

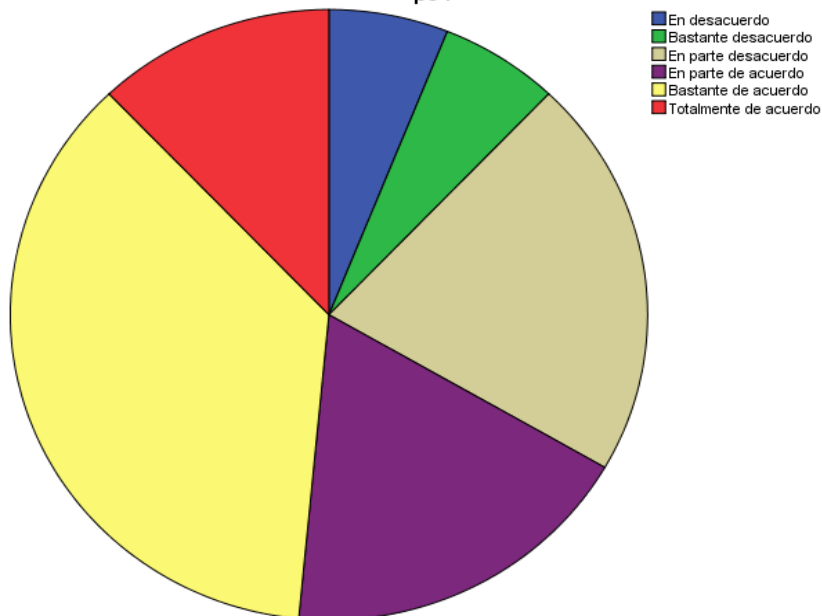


**Cuando alguien baja su desempeño, el resto del equipo le hace sentir su preocupación.**

p54

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
Bastante desacuerdo	2	6,1	6,1	12,1
En parte desacuerdo	7	21,2	21,2	33,3
Válidos En parte de acuerdo	6	18,2	18,2	51,5
Bastante de acuerdo	12	36,4	36,4	87,9
Totalmente de acuerdo	4	12,1	12,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p54



Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que solo un 48,5% de los profesores consideran que cuando alguien baja su desempeño, el resto del equipo le hace sentir su preocupación.

### **3.5.10. Presentación de los resultados de la dimensión Gestión de Desempeño**

En esta área considerando las respuestas totalmente y bastante de acuerdo se puede establecer que un 52% de los profesores consideran que en el colegio se reconoce y estimula el buen desempeño.

Además se puede observar que la afirmación que obtuvo un mayor porcentaje de aprobación se refiere a que los profesores conocen las metas y objetivos de su trabajo. Mientras que el aspecto que peor evaluado apunta a que no se reconoce y estimula a las personas de mejor desempeño.

<b>Ítems</b>	<b>Porcentajes*</b>
La evaluación de desempeño ayuda a mejorar los resultados de mi trabajo.	60,6%
Conozco las metas y objetivos de mi trabajo.	90,9%
Han establecido conmigo compromisos para mejorar mi desempeño.	87,9%
Se reconoce y estimula a las personas de mejor desempeño.	45,5%
Para desarrollar mi carrera es fundamental que mi desempeño esté bien evaluado.	84,9%
He recibido capacitación relacionada con mi desempeño.	63,6%
Un mal desempeño puede llevarme a perder el trabajo.	75,8%
Cuando alguien baja su desempeño, el resto del equipo le hace sentir su preocupación	48,5%

\*(Los porcentajes consideran el promedio de las respuestas totalmente de acuerdo y bastante de acuerdo)

### **3.5.11. Presentación de la dimensión Gestión Participativa.**

Esta dimensión explora tanto la percepción de la existencia de cambios e iniciativas coherentes con la gestión participativa, como el agrado y disposición a avanzar en la implementación de un modelo de gestión.

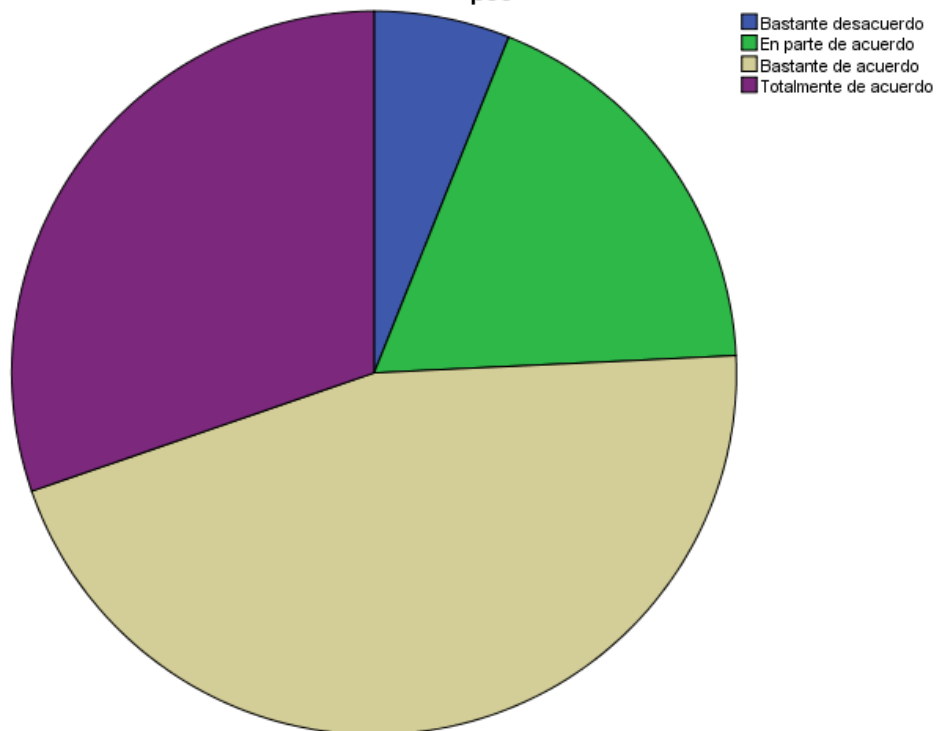
- Se nos entrega información relacionada con los proyectos de innovación a realizar en el Colegio.
- El Director de Ciclo toma en cuenta nuestras opiniones e ideas.
- El Director del Colegio toma en cuenta nuestras opiniones e ideas.
- Se me ha consultado, antes de tomar una decisión importante en materia técnico pedagógica, observación de clases, reglamentos, etc.
- Observo que los directivos están dispuestos a darnos más espacios para opinar y aportar en las decisiones que nos afectan.
- Tenemos suficientes reuniones informativas y de consulta.
- Los directivos se esfuerzan por que trabajemos de un modo más participativo.
- Estoy seguro que la gestión participativa nos hará más eficiente y productivos.

**Se nos entrega información relacionada con los proyectos de innovación a realizar en el Colegio.**

p55

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bastante desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
En parte de acuerdo	6	18,2	18,2	24,2
Válidos Bastante de acuerdo	15	45,5	45,5	69,7
Totalmente de acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p55



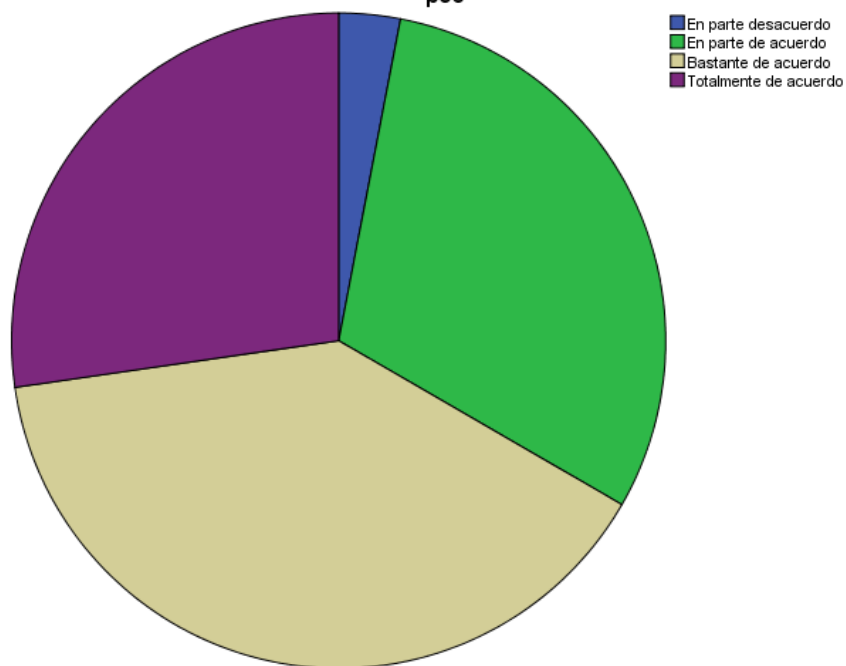
Tomando en cuenta los datos obtenidos, se puede establecer que un 75,8% de los profesores consideran que se les entrega información relacionada con los proyectos de innovación a realizar en la escuela

**El Director de Ciclo toma en cuenta nuestras opiniones e ideas.**

p56

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
En parte de acuerdo	10	30,3	30,3	33,3
Válidos Bastante de acuerdo	13	39,4	39,4	72,7
Totalmente de acuerdo	9	27,3	27,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p56

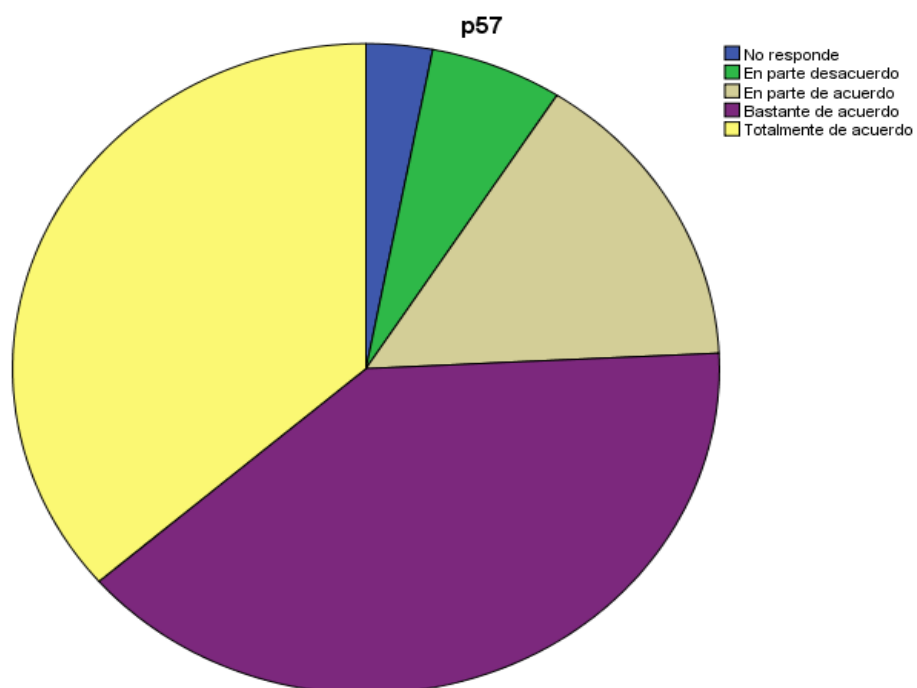


Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 66.7% de los profesores consideran que el Director de Ciclo toma en cuenta sus opiniones e ideas.

**El Director del Colegio toma en cuenta nuestras opiniones e ideas.**

p57

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No responde	1	3,0	3,0	3,0
En parte desacuerdo	2	6,1	6,1	9,1
En parte de acuerdo	5	15,2	15,2	24,2
Bastante de acuerdo	13	39,4	39,4	63,6
Totalmente de acuerdo	12	36,4	36,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	



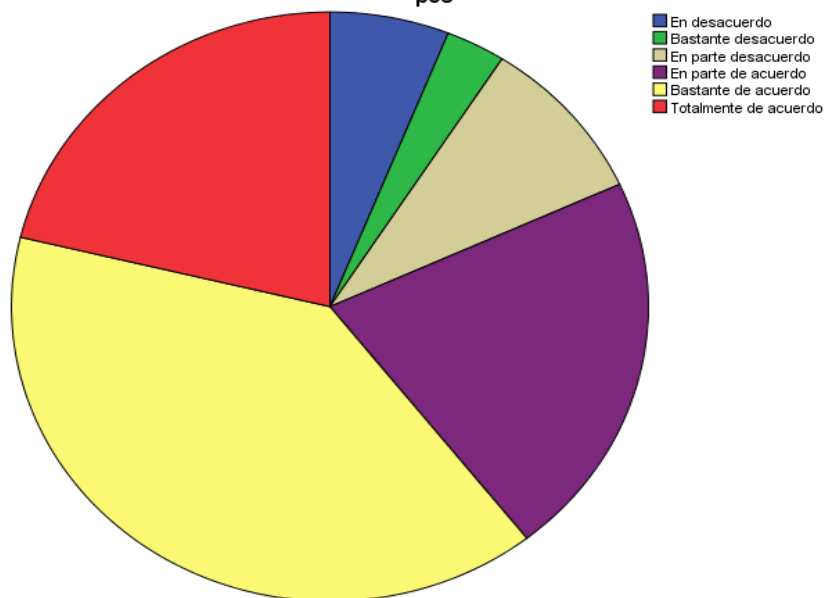
Tomando en cuenta los datos obtenidos, se puede establecer que un 75,8% de los profesores consideran que el Director del Colegio toma en cuenta sus opiniones e ideas.

**Se me ha consultado, antes de tomar una decisión importante en materia técnico pedagógica, observación de clases, reglamentos, etc.**

p58

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
Bastante desacuerdo	1	3,0	3,0	9,1
En parte desacuerdo	3	9,1	9,1	18,2
Válidos En parte de acuerdo	7	21,2	21,2	39,4
Bastante de acuerdo	13	39,4	39,4	78,8
Totalmente de acuerdo	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p58



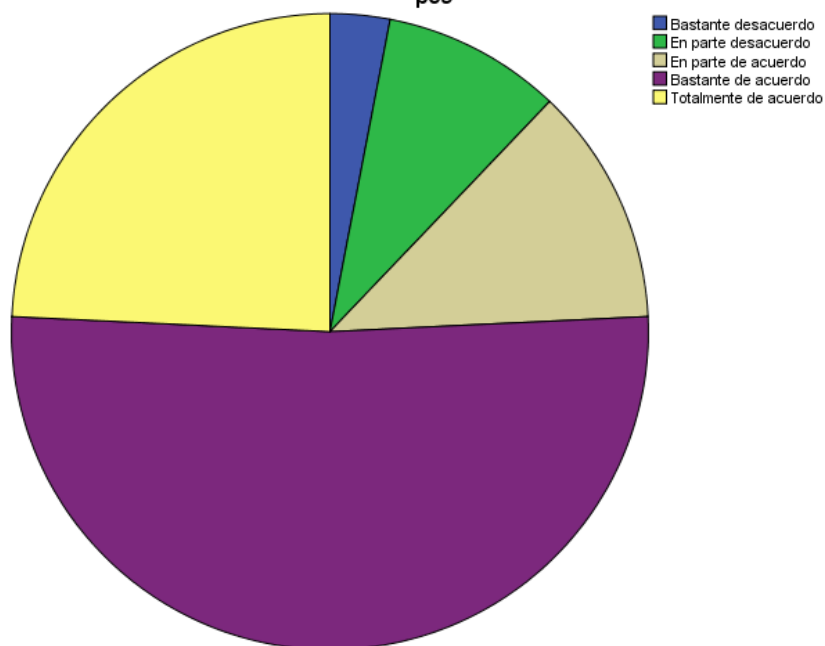
Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 60,6% de los profesores considera que se les ha consultado, antes de tomar una decisión importante en materia técnico pedagógica, observación de clases, reglamentos, etc.

**Observo que los directivos están dispuestos a darnos más espacios para opinar y aportar en las decisiones que nos afectan**

p59

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bastante desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
En parte desacuerdo	3	9,1	9,1	12,1
En parte de acuerdo	4	12,1	12,1	24,2
Válidos Bastante de acuerdo	17	51,5	51,5	75,8
Totalmente de acuerdo	8	24,2	24,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

p59



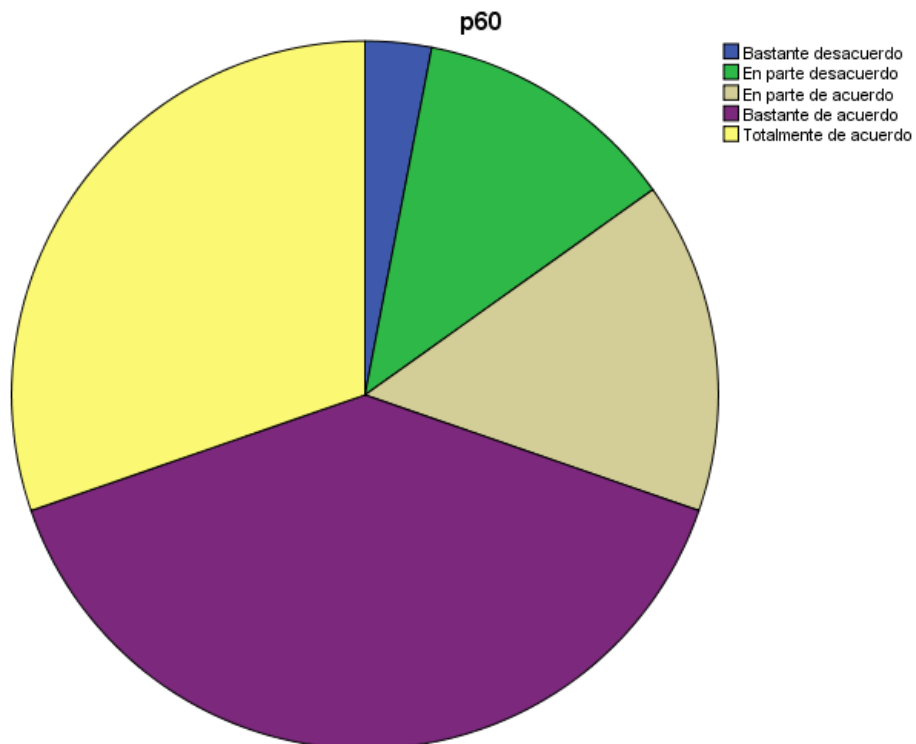
Tomando en consideración los datos obtenidos, se puede establecer que un 75,7% de los profesores consideran que los directivos están dispuestos a entregar más espacios para opinar y aportar en las decisiones que les afectan a los docentes.



**Tenemos suficientes reuniones informativas y de consulta**

p60

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bastante desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
En parte desacuerdo	4	12,1	12,1	15,2
En parte de acuerdo	5	15,2	15,2	30,3
Bastante de acuerdo	13	39,4	39,4	69,7
Totalmente de acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

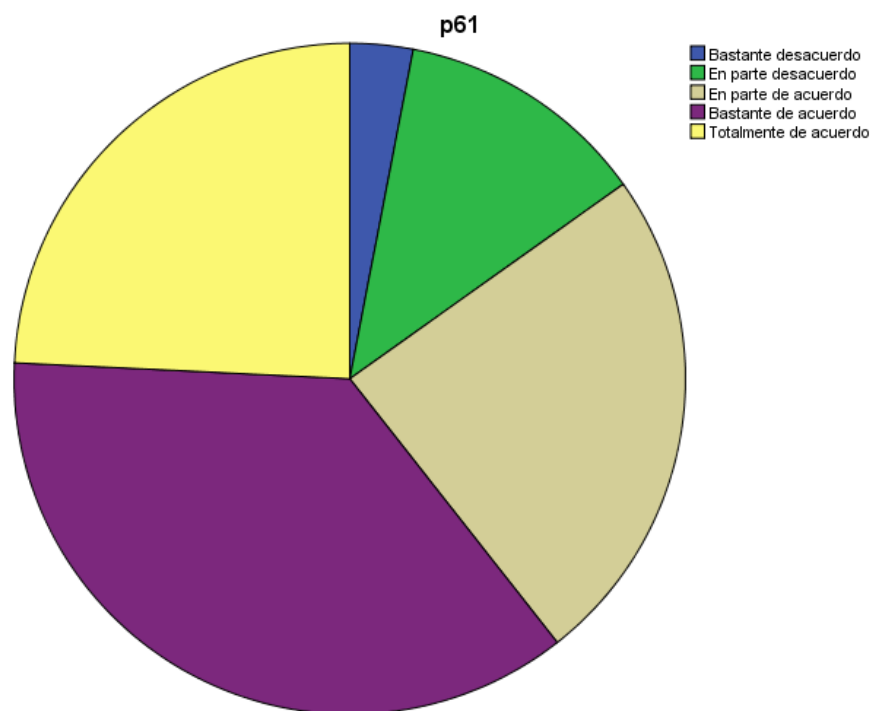


Al observar los datos obtenidos, se puede establecer que un 69,7% de los profesores consideran que se realizan suficientes reuniones informativas y de consulta.

**Los directivos se esfuerzan por que trabajemos de un modo más participativo**

p61

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bastante desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
En parte desacuerdo	4	12,1	12,1	15,2
En parte de acuerdo	8	24,2	24,2	39,4
Bastante de acuerdo	12	36,4	36,4	75,8
Totalmente de acuerdo	8	24,2	24,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

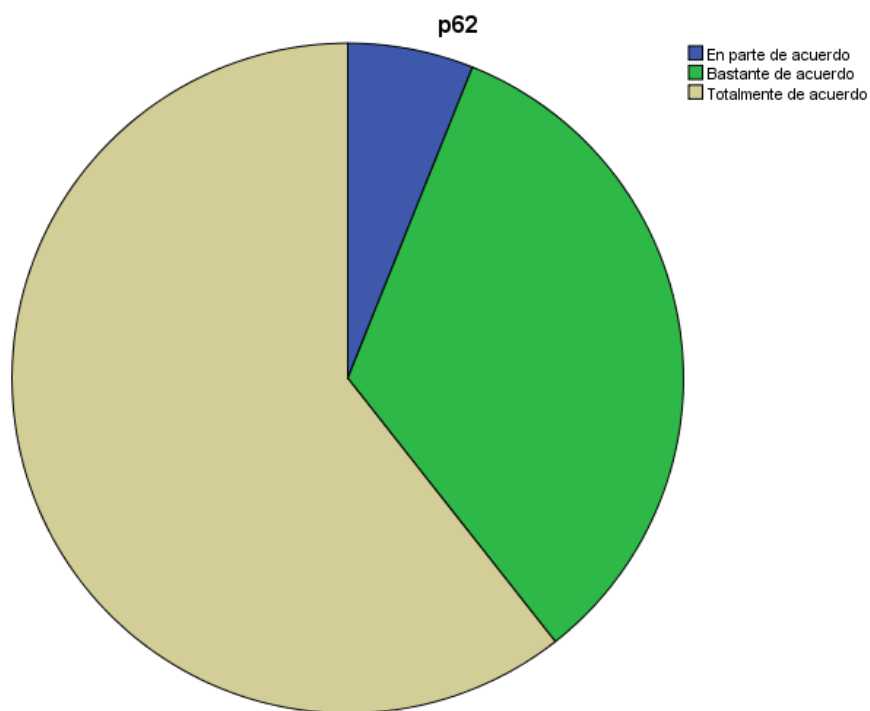


Tomando en cuenta los datos obtenidos, se puede establecer que un 60,2% de los profesores consideran que los directivos se esfuerzan para que se trabaje de un modo más participativo.

**Estoy seguro que la gestión participativa nos hará más eficientes y productivos**

p62

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En parte de acuerdo	2	6,1	6,1	6,1
Bastante de acuerdo	11	33,3	33,3	39,4
Totalmente de acuerdo	20	60,6	60,6	100,0
<b>Válidos</b>				
Total	33	100,0	100,0	



Considerando los datos obtenidos, se puede establecer que un 93,9% de los profesores están seguros de que la gestión participativa les hará más eficientes y productivos.

### **3.5.12 Presentación de los resultados de la Dimensión Gestión Participativa**

En esta dimensión, considerando las respuestas totalmente y bastante de acuerdo se puede establecer que solo un 72,3% de los profesores consideran que el colegio les da la oportunidad de opinar e influir en el ámbito de trabajo.

Además se puede observar que la afirmación que obtuvo un mayor porcentaje de aprobación se refiere a que los profesores están seguros de que la gestión participativa los hará más eficientes y productivos. Mientras que el aspecto que peor evaluado apunta a que los directivos se esfuerzan por que trabajemos de un modo más participativo

<b>Ítems</b>	<b>Porcentajes *</b>
Se nos entrega información relacionada con los proyectos de innovación a realizar en el Colegio.	75,8%
El Director de Ciclo toma en cuenta nuestras opiniones e ideas.	66,7%
El Director del Colegio toma en cuenta nuestras opiniones e ideas.	75,8%
Se me ha consultado, antes de tomar una decisión importante en materia técnico pedagógica, observación de clases, reglamentos, etc.	60,6%
Observo que los directivos están dispuestos a darnos más espacios para opinar y aportar en las decisiones que nos afectan.	75,7%
Tenemos suficientes reuniones informativas y de consulta.	69,7%
Los directivos se esfuerzan por que trabajemos de un modo más participativo.	60,2%
Estoy seguro que la gestión participativa nos hará más eficiente y productivos.	93,9%

\*(Los porcentajes consideran el promedio de las respuestas totalmente de acuerdo y bastante de acuerdo)

### **3.5.13. Cuadro resumen de los datos obtenidos**

A continuación, y para poder tener una visión general de los resultados obtenidos por los profesores y directivos, se presentará un cuadro resumen con los porcentajes obtenidos por cada dimensión. Para computar dicho porcentaje, se calculó un promedio de todos los ítems que conforman cada dimensión, considerando los porcentajes alcanzados en las respuestas totalmente de acuerdo y bastante de acuerdo.

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>Calidad de vida laboral</b>	<b>63,4 %</b>
<b>Diseño del trabajo</b>	<b>78,8%</b>
<b>Relaciones Interpersonales</b>	<b>87,3%</b>
<b>Liderazgo</b>	<b>62%</b>
<b>Gestión del desempeño</b>	<b>52%</b>
<b>Gestión Participativa</b>	<b>72,3%</b>

Cuadro resumen de porcentajes obtenidos por cada dimensión, en la escuela Claudio Matte

Como podemos observar en la tabla, la dimensión que obtuvo un mayor porcentaje de evaluación corresponde a las relaciones interpersonales con un 83% de aprobación. Por lo que se puede decir que profesores y directivos consideran que se trabaja en un ambiente de confianza, respeto y colaboración.

Mientras que la dimensión con menor porcentaje de aprobación es la de Gestión de desempeño, con un 52% de aprobación. Por lo que se puede establecer que los profesores y directivos consideran que el colegio no tiene tan desarrolladas las variables que tienen ver con el desempeño de las personas, tanto en lo que respecta a guía, direccionamiento y formación, como a los estímulos y consecuencias asociadas.

### **3.6 FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Como una ayuda más específica, a continuación se presentarán las fortalezas y debilidades que los profesores y directivos consideraron en esta evaluación en cada una de las dimensiones.

Considerando en las fortalezas aquellos ítems que tuvieron más de un 70% de aprobación y en las debilidades, los nudos más críticos de cada dimensión que estén por debajo del 50% de aprobación.

<b>DIMENSIÓN CALIDAD DE VIDA LABORAL</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
La dirección del colegio está preocupada de prevenir accidentes y disminuir los riesgos.	Mi trabajo a veces puede ser exigente, pero no tanto como para estresarme o agotarme.
El colegio ayuda a sus trabajadores en momentos difíciles	Mi trabajo me deja tiempo y ánimo para mi familia y mis intereses personales.
La dirección del colegio se preocupa de la salud de sus trabajadores	Estoy conforme con las horas disponibles para la realización del trabajo técnico pedagógico
En el colegio existe flexibilidad para solicitar permisos, cambios de hora de colaboración, ausentarme a reuniones, etc.	
En el Colegio se cumple a cabalidad las leyes laborales	
La escuela Claudio Matte es un buen lugar para trabajar	
El colegio ayuda a sus trabajadores en momentos difíciles	
Estoy conforme con la calidad de vida que tengo en mi trabajo	

La Escuela es percibida como un buen lugar para trabajar, donde se preocupan por sus trabajadores, desde el cumplimiento de leyes en pro del desarrollo profesional, como del ámbito personal, apoyando ayudando a sus integrantes en momentos complejos, desarrollando un criterio de flexibilidad ante las situaciones emergentes, lo que la hace ser percibir a la escuela como un lugar en donde se preocupan de la calidad de vida de sus integrantes.

Docentes y directivos también reconocen como un eje de conflicto, al tiempo. El cual manifiestan no es suficiente para realizar su trabajo. Además expresan que muchas veces su trabajo puede ser muy exigente, estresante o agobiador.

<b>DIMENSIÓN DISEÑO DEL TRABAJO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Disfruto mucho de mi trabajo.	
Mi trabajo es interesante.	
Continuamente mi trabajo me obliga a esforzarme en desarrollar mis habilidades y conocimientos	
En mi ciclo trabajamos en equipo.	
Para hacer mi trabajo, a menudo debo tomar decisiones y resolver problemas.	
Mi nivel de responsabilidad y atribuciones está de acuerdo a mis capacidad	

Para los docentes y directivos de la Escuela Claudio Matte el trabajo en si mismo, es fuente de alegría, de vitalidad, de ingenio, de desarrollo de sus capacidades. Podríamos decir que están felices de trabajar allí. El colegio, es visto como un espacio de desarrollo, no solo sus conocimientos; sino también sus habilidades blandas.

El trabajo, es fuente de disfrute, es una actividad que despierta su interés, que los lleva a esforzarse y a desarrollar sus habilidades y conocimientos, que ponen en práctica en el trabajo en equipo.

El trabajo también es visto como un lugar de toma de decisiones en donde tienen que poner sus habilidades en práctica para resolver problemas y desarrollar sus responsabilidades.



<b>DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Trabajo a gusto con mis compañeros de trabajo.	
Siento que puedo contar con mis compañeros para resolver mis problemas en el trabajo.	
Existe disposición por parte de mis compañeros de trabajo a colaborar conmigo cuando lo he necesitado.	
El Director del colegio me trata con respeto.	
El Director de Ciclo me trata con respeto.	
Entre compañeros de trabajo nos tratamos con respeto.	
Hay un ambiente de confianza en el colegio.	
Me llevo bien con los directivos.	
Me siento valorado por mis compañeros de trabajo.	
El Director se preocupa de que existan buenas relaciones entre nosotros.	

Es grato trabajar entre los profesores y directivos de la Escuela, sus integrantes, realizan a gusto sus labores, saben que cuentan con entre si, no solo en el ámbito pedagógico sino también personal.

Las relaciones interpersonales en el establecimiento, son cultivadas por todos, tanto por parte del equipo directivo y como por parte de los docentes. Puesto que hay un ambiente de confianza, de respeto y de valoración por la persona.

<b>DIMENSIÓN LIDERAZGO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
El Director de ciclo cumple con lo que se compromete.	El Director de Ciclo constantemente nos estimula a trabajar en equipo.
El Director de Ciclo nos ha hablado del plan anual del Colegio.	El Director de Ciclo se preocupa de que yo tenga capacitación.
	El Director de Ciclo me felicita cuando hago algo bien.
Me llevo bien con el Director de Ciclo.	El Director de Ciclo habitualmente me dice como lo estoy haciendo y que debo corregir.

El director de ciclo es una persona que tiene buen trato tanto con los docentes como con los otros integrantes del equipo directivo; cumple con lo que dice y presenta a la comunidad los planes a seguir.

Pero debe trabajar los estímulos ante el buen desempeño; reforzar positivamente a sus docentes. Acompañar mas en el que hacer, dando directrices que y como mejorar y buscar capacitaciones acordes con las necesidades imperantes.

<b>DIMENSIÓN GESTION DE DESEMPEÑO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Conozco las metas y objetivos de mi trabajo.	Se reconoce y estimula a las personas de mejor desempeño.
Han establecido conmigo compromisos para mejorar mi desempeño	Cuando alguien baja su desempeño, el resto del equipo le hace sentir su preocupación
Para desarrollar mi carrera es fundamental que mi desempeño esté bien evaluado.	
Un mal desempeño puede llevarme a perder el trabajo.	

Los docentes y directivos reconocen la importancia de un buen desempeño profesional, conocen sus metas y objetivos, los cuales trabajan a diario, se preocupan por desarrollarse de mejor manera, preparando sus evaluaciones y estableciendo compromisos.

Pero falta desarrollar el estímulo y el reconocimiento de quienes logran obtener esos buenos desempeños. Además falta trabajar cuidando que el otro tenga un buen desempeño, dialogando respecto de lo que se puede mejorar.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>DIMENSIÓN GESTION PARTICIPATIVA</b>	
Se nos entrega información relacionada con los proyectos de innovación a realizar en el Colegio.	
El Director del Colegio toma en cuenta nuestras opiniones e ideas.	
Observo que los directivos están dispuestos a darnos más espacios para opinar y aportar en las decisiones que nos afectan.	
Estoy seguro que la gestión participativa nos hará más eficiente y productivos.	

Directivos y profesores, se informan y comunican respecto de los proyectos innovadores a trabajar. Además, los integrantes de esta comunidad antes mencionados, participan en la toma de opiniones, en otras palabras, se sienten escuchados y participes

Docentes y directivos le otorgan un grado de importancia a la gestión participativa, la el cual habilita, faculta y apoya a los docentes en la gestión, guiándolos hacia la eficacia y la productividad.

A modo de síntesis podemos decir que el Clima Organizacional presente en la escuela Claudio Matte se caracteriza por:

Por acoger a sus trabajadores	Ser respetuoso, colaborativo y de confianza
Ser gratificante para sus trabajadores	Tener las metas claras
Ser participativo, en cuanto a las decisiones	Establecer compromisos con la institución
Por mostrar flexibilidad en relación a horarios, si así es requerido.	Por fomentar el desarrollo profesional y personal
Tener una dirección preocupada de sus docentes, tanto en el ámbito profesional como personal	Tener canales de buena comunicación
Cumplimiento de leyes laborales	Por ser un espacio de apoyo entre sus integrantes

## **IV. CONCLUSIONES**

### **4.1. Conclusión**

El análisis del estudio del Clima Organizacional desarrollado en la Escuela Claudio Matte nos dice que existe un buen Clima dentro del establecimiento, afirmación que se puede hacer gracias a los altos porcentajes de aprobación que se obtuvo en la aplicación de un cuestionario de Clima Organizacional.

Cuestionario que esta organizado en dimensiones, las cuales tienen un porcentaje promedio de 69,3 % de aprobación. Porcentajes que representa las respuestas de acuerdo y bastante de acuerdo.

Siendo la dimensión mas aprobada, la de las relaciones interpersonales con un 87,3%, luego le siguen en orden descendente: dimensión del diseño del trabajo con un 78%, la dimensión de la gestión participativa con un 72,3 %, la dimensión calidad de vida laboral con un 63,4%, la dimensión de liderazgo con un 62% y la dimensión gestión del desempeño 52%.

De las 6 dimensiones, se destaca la dimensión de las *Relaciones Interpersonales*, en la cual se explora respecto de la percepción y sentimientos de los niveles de confianza, cercanía, respeto y colaboración existente en la organización. Esta dimensión se destaca por que obtuvo el porcentaje promedio mas alto de todas las dimensiones, con un 87,3 % de aprobación además, los 11 ítems que conforman esta dimensión esta por sobre el 70% de aprobación cada uno, transformándose en la dimensión mas desarrollada.

Por el contrario la dimensión con menor porcentaje de aprobación es la dimensión *Gestión de Desempeño*, en donde se recoge información respecto de cómo es percibida la gestión, en cuanto a una serie de variables que tienen una incidencia directa en el desempeño de las personas, en cuanto a la guía, formación y estímulos asociados, en donde el porcentaje de aprobación promedio fue de un 52%. Porcentaje que puede transformarse en un desafío, en el que ahondaremos más adelante.

Para tener una mayor comprensión de las fortalezas detectadas ahondaremos en cada una de las dimensiones. Destacando el ítem con el mayor porcentaje de aprobación.

En la dimensión Diseño del trabajo, se destaca el ítem que dice: *Mi trabajo me obliga a esforzarme en desarrollar mis habilidades y conocimientos* con un 100% enfatizando en la idea que los docentes y directivos se preocupan y desarrollan sus labores con ahínco y determinación. Convirtiendo el trabajo en un espacio de desarrollo de sus capacidades y de sus saberes.

En la dimensión Relaciones personales se destaca el ítem: *Hay un ambiente de confianza en el colegio* con un 87,9% destacando la idea de que existe un ambiente de respeto, de confianza, de apoyo, de fraternidad, seguridad y amistad en la Escuela.

En la dimensión Liderazgo se destaca el ítem: *Me llevo bien con el Director de Ciclo*. 81,8% resaltando, el carácter positivo de las relaciones laborales con el director de ciclo. Basado en el respeto y en el trabajo programado y realizado.

En la dimensión Gestión de desempeño se destaca el ítem: *Conozco las metas y objetivos de mi trabajo*. 90,9% acentuando en la idea que los docentes y directivos, tienen claridad respecto del ideal por el cual están trabajando y lo comparten. Docentes y directivos conocen los planes a seguir y trabajan por el desarrollo de ellas.

En la dimensión Gestión participativa se destaca el ítem: *Estoy seguro que la gestión participativa nos hará más eficiente y productivos*. 93,9% Acentuando en los beneficios de un liderazgo distribuido y democrático. En otras palabras podemos decir que docentes y directivos se sienten partícipes de la toma de decisiones.

Ahora bien las debilidades o nudos críticos que el estudio develo, pueden transformarse en oportunidades de desarrollo, de crecimiento y de aprendizaje. Estos nudos críticos se desarrollan en 3 dimensiones, las cuales tienen los menores promedios de aprobación, estas son: la dimensión Calidad de vida laboral 63,4; dimensión Liderazgo 62% y Gestión de desempeño 52%.

En la dimensión Calidad de la vida laboral los ítems con menor porcentaje de aprobación son: *Mi trabajo a veces puede ser exigente, pero no tanto para estresarme o agotarme; Mi trabajo me deja tiempo y animo para mi familia y mis intereses personales; Estoy conforme con las horas disponibles para la realización del trabajo técnico pedagógico.*

Ante lo cual se sugiere revisar la cantidad de trabajo administrativo, tiempos y formas con el fin de liberar o aliviar la cantidad de trabajo.

Ajustar las cargas horarias dando más tiempo para la planificación, confección y revisión de material.

Así, al alivianar la cantidad de trabajo administrativo y ajustando las cargas horarias los docentes y directivos tendrían más tiempo para sus intereses personales y familiares.

En la dimensión Liderazgo, los nudos críticos tienen que ver con los siguientes ítems: *El Director de Ciclo constantemente nos estimula a trabajar en equipo; El Director de Ciclo se preocupa de que yo tenga capacitación; El Director de Ciclo me felicita cuando hago algo bien; El Director de Ciclo habitualmente me dice como lo estoy haciendo y que debo corregir.*

Ante lo cual se sugiere revisar la carga horaria y labores del director de ciclo con el fin que pueda dedicarse y colaborar a los docentes en los aspectos que destacan como una debilidad.



El director de ciclo, puede tomar como un desafío personal el hecho de realizar constantemente retroalimentaciones positivas ante los buenos desempeños

Hacer diagnostico, ya sea por medio de una encuesta o un Foda respecto a las capacitaciones, paráis cruzar los intereses personales con los institucionales.

Por ultimo, en la Dimensión gestión de desempeño, los ítems con menor porcentaje de logro son: *Se reconoce y estimula a las personas de mejor desempeño; Cuando alguien baja su desempeño, el resto del equipo le hace sentir su preocupación.*

Se levanta una información similar a la dimensión anterior, puesto que dice falta desarrollar el estímulo a personas con mejor desempeño.

Ante lo cual se sugiere, verbalizar, exponer y compartir los logros, además de poder invitar a estas personas con un desempeño destacado a tener ciertas responsabilidades en el colegio, como reconocimiento a su labor.

El Objetivo General de esta tesis era *Establecer las características que preséntale Clima Organizacional de la Escuela Claudio Matte.* Para lo cual revisaremos las preguntas de investigación

*¿Cuáles son las características que presenta el Clima Organizacional de la Escuela Claudio Matte?*

El Clima Organizacional es: Colaborativo; Preocupado de las necesidades de las personas; flexible; interesante, puesto que permite el desarrollo personal y profesional; atento; permite el desarrollo de las habilidades; es respetuoso en el trato; es confiable; valorativo; tiene metas claras que son compartidas y trabajadas a diario, es participativo y democrático, puesto que las opiniones son escuchadas y las responsabilidades compartidas.

Estas características se extraen de la aplicación y posterior análisis de la aplicación del cuestionario de Clima Organizacional; el cual nos permitió conocer la

opinión de los docentes y directivos en cuanto al Clima Organizacional de la Escuela Claudio Matte y así dar cuenta del primer objetivo específico que buscaba saber la opinión de los docentes.

*¿Cuál es la opinión de los docentes de la Escuela Claudio Matte en relación al Clima Organizacional?*

Siguiendo los planteamientos de Rensis Likert (1967) citado por Fernández (2004) los docentes y directivos ven el Clima como participativo, puesto que permite opiniones, ideas, lo cual facilita la integración y la comunicación.

A modo de síntesis podemos decir que ven a la escuela con un carácter inclusivo, en diálogo constante, preocupado por los integrantes de la comunidad, que se basa en el respeto, en la confianza, en la validación del otro.

*¿Qué factores involucra el concepto de Clima Organizacional?*

Podemos decir que involucra una serie de factores que tienen que ver con las condiciones de trabajo, el diseño del mismo, las relaciones interpersonales, las relaciones con las autoridades, el tipo de liderazgo, las formas de participación. Factores que el cuestionario de Clima Organizacional recoge en sus dimensiones.

De todas formas no podemos dejar de mencionar factores como:

- *La cultura*, la tradición, en donde ciertos acervos son compartidos, tales como: la preocupación por las personas que forman parte de la escuela; el acompañamiento en los momentos difíciles; el esforzarse por responder a sus responsabilidades.
- El Liderazgo, que en la escuela tiende a ser participativo, puesto que docentes y directivos, se les faculta y escucha en la toma de decisiones.
- La comunicación, existen canales efectivos de comunicación, que

permiten desarrollar metas comunes, sin embargo, es un factor que al desarrollarse más, puede traer beneficio especialmente en el ámbito de la gestión y del diseño del trabajo.

Tener un buen Clima Organizacional, facilita el trabajo, colabora a desarrollar el mejor desempeño tanto de profesores y directivos, favorece el trabajo por una meta en conjunto, en el caso del Colegio, del proyecto educativo institucional; impulsa el desarrollo de una cultura y una identidad propia.

Por otra parte, las limitaciones de este estudio, tienen que ver con que se optó por trabajar con un cuestionario cerrado, lo que restringe la aparición de otros factores o aportes personales que los docentes y directivos hayan querido contribuir al estudio de Clima Organizacional con alternativas que este cuestionario no considere.

Finalmente las proyecciones de este estudio, están básicamente dirigidas a ser un aporte en la nueva gestión del establecimiento. La cual contará con un insumo importante de información que colaborará en la nueva o en la mantención de políticas internas, en las relaciones interpersonales, en el fortalecimiento de la cultura escolar ya instalada en estos 50 años de historia del establecimiento.

## 4.2. BIBLIOGRAFÍA

- Antúnez, S. y Gairin, J. (1996): *La organización escolar. Práctica y fundamentos*. Barcelona:Graó.
- Bates, R. (1987). *Corporate culture, schooling and educational administration*. Educational Administration Quarterly.
- Beltran,M.,Fernandez, A. (2013) *Cuaderno de gestión liderazgoescolar. Claves para la gestión del clima organizacional escolar*. Centro de gestión escolar y liderazgopedagogicopara la ciudad educativa.Universidad Central. Santiago de Chile.
- Beltrán Guzmán, Francisco Javier; Torres Fermán, Irma Aída; Beltrán Torres, Adela Ayulia; García Díaz, Francisco Javier. (2005). Un estudio comparativo sobre valores éticos en estudiantes universitarios. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, julio-diciembre, 397-415. <http://www.redalyc.org/pdf/292/29210213.pdf>. Consultado (Octubre 2015)
- Bolivar, A. (2000): *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesas y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Caligiore, C y Díaz T. (2003) Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA. Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 8, 24. Universidad de Zulia. Maracaibo. Venezuela.644-656
- Cañedo, R. (2003) Análisis del conocimiento, la información y la comunicación como categorías reflejas en el marco de la ciencia. *Acimed*. 11, 4 .Ciudad de La Habana. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352003000400002&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352003000400002&script=sci_arttext). Consultado (Junio 2015).
- Davis,k. ( 1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. Comportamiento Organizacional. Editorial Mc Graw Hill, Ciudad de México. México
- Elmore, R. (2010) *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Área de Educación Fundación Chile, Santiago de Chile
- Fernández , T. (2004). Clima Organizacional en las escuelas. Un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(2). <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Tabare.pdf>. Consultado (Junio 2015).
- Ficha establecimiento. (2015, Junio 15). Recuperado de <http://www.mime.mineduc.cl/mime-web/mvc/mime/ficha>

- Fullan, M. (2002): El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. *Ontario Institute for Studies in Education de la Universidad de Toronto. Revista de currículum y formación del profesorado*, 6 (1–2)

- Gairín, J. (2011). El proyecto curricular como expresión de una nueva gestión escolar. *Pensamiento educativo. Revista de investigación educacional latinoamericana*, 23(2), 127-164

- Gutiérrez, J. (2007) El comportamiento no verbal en el aula. *Episteme*. 27, 1 Caracas. [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-43242007000100010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-43242007000100010&script=sci_arttext). Consultado (Junio 2015).

-Historia. (2015, Junio 15). Recuperado de [http://www.claudiomatte.cl/sitio\\_web/historia/](http://www.claudiomatte.cl/sitio_web/historia/) de

- Historia. (2015, Junio 15). Recuperado de <http://www.sip.cl/NSIP/historia/>

- Hodgetts y Altman (1985) *Comportamiento en las organizaciones*. México. Interamericana. SA. de CV.

- Kreither, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamientos de las organizaciones*. (3ª ed) España: McGraw- Hill.

- Lomov BF. (1989) *El Problema de la Comunicación en Psicología*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales; 1989.p.5.

- López, J; Sánchez, M; Murillo, P. Lavie, J; Altopiedi, M (2003). *Dirección de Centros Educativo*. Editorial Síntesis. Madrid.

- Madriz, D., González, S., Castillo, M. y Parra M. Sistema de gestión de la calidad para el gobierno del Municipio Rafael Urdaneta, Estado Táchira, Venezuela. *Revista Chilena de Administración Pública*. 13. Universidad Nacional Experimental del Táchira, Venezuela. <http://www.revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/download/13652/13936>. Consultado (Junio 2015).

-Maureira, Ó, & Rojas, A. (2013). Características del Liderazgo Transformacional en Docentes de Lenguaje y Comunicación en una Muestra de Establecimientos Escolares de Vulnerabilidad Social. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 39(1), 115-127. [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052013000100007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052013000100007&script=sci_arttext). Consultado (Junio 2015).

- Misión. (2015,Junio 15). Recuperado de <http://www.sip.cl/NSIP/mision/>
  
- Moré, M. (2005) Lenguaje, comunicación y familia Language, Communication and Family. Revista humanidades medicas. Instituto Superior de Ciencias Médicas "Carlos J. Finlay. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202005000100008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202005000100008). Consultado (Junio 2015).
  
- - Murillo, E (2009) Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de «redes semánticas naturales». Su importancia en la gestión de los centros educativos. *Universidad de Sevilla. Facultad de Ciencias de la Educación. Departamento de Didáctica y Organización Educativa. Sevilla, España.*
  
- Proyecto-educativo. (2015,Junio 15). Recuperado de <http://www.sip.cl/NSIP/proyecto-educativo/>
  
- Raireri, A. (1997) Diagnostico organizacional, un enfoque estratégico y practico. *Revista academia. Universidad de chile, 19 (1-32)*
  
- Rivera, M (2000). *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta enmarca de la reforma educativa.* Trabajo de grado académico de Magíster en Educación con Mención en Gestión Educacional. Universidad de Antofagasta. Chile
  
- Robbins,S. De Cenzo,D. (2000) *Fundamentos de Administración.* México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
  
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ta ed.). México: McGraw-Hill.
  
- Sanchez, S. (2012) *El liderazgo, indicador de las competencias comunicativas del director escolar en instituciones educativas de nivel medio superior.* Tesis para obtener grado de Pedagogía. Universidad pedagógica nacional. México.
  
- Sanchez, S. (2013): *Las Organizaciones que Aprenden: Una comunidad de trabajo para alcanzar las metas propuestas.* Santiago: Universidad Católica Silva Henríquez
  
- Sandoval, M., Molina, W. (2006) Cultura escolar y cultura juvenil la (re)construcción simbólica del espacio escolar en la mutación cultural. *Revista Temas Sociológicos.* 11, 103-123. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2569821>. Consultado (Junio 2015)
  
- Salinas, D. (2002). *¡Mañana examen!: La evaluación: entre la teoría y la realidad.* España: Graó.
  
- Sandoval, M., Sánchez, S., Fuenzalida, F. (2013). *Estudio de valores en jóvenes*

*estudiantes de enseñanza media, Informe final.* Santiago: Centro de Estudios en Juventud Universidad Católica Silva Henríquez.

- Quintero, N., Africano, N., Faría, E. (2008) Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del Lago. *Revista Negotium* 9, 33-51. <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf> Consultado (Junio 2015).

- Ribot, V., Reyes, MSc., Pérez, M., Rousseaux, E., Vega, E. La comunicación en *Pedagogía. Educación Médica Superior.* 2014;28(2):347-355. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412014000200014&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412014000200014&script=sci_arttext). Consultado (Junio 2015).

- Vázquez, M. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*, enero-julio, 105-131. <http://www.redalyc.org/pdf/311/31103505.pdf> Consultado (Junio 2015).

### **4.3. Anexos**



## Questionario

		<b>ENCUESTA EVALUACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL.</b>						
		en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	En parte en desacuerdo	En parte de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
		1	2	3	4	5	6	
CALIDAD DE VIDA LABORAL	1	Estoy conforme con la calidad de vida que tengo en mi trabajo						
	2	En el colegio se preocupan de que cuente con los elementos básicos para la realización de mi trabajo						
	3	Mi trabajo me deja tiempo y ánimo para mi familia y mis intereses personales.						
	4	Mi trabajo, a veces puede ser exigente, pero no tanto como para agotarme o estresarme						
	5	Estoy conforme con mi horario de trabajo						
	6	Estoy conforme con las horas disponibles para la realización del trabajo técnico pedagógico						
	7	Los servicios con que cuento en mi trabajo son adecuados (baños, café, salas de profesores, cubículos, etc.)						
	8	La Dirección del Colegio está preocupada de prevenir accidentes y disminuir los riesgos						
	9	La Dirección del Colegio se preocupa de la salud de los trabajadores						
	10	En el Colegio, existe flexibilidad para solicitar permisos, cambios de hora de colaboración, ausentarse de reuniones, etc.						
	11	En el Colegio se cumple a cabalidad con las leyes laborales.						
	12	El Colegio es un buen lugar para trabajar.						
	13	El Colegio ayuda a sus trabajadores en momentos difíciles						
DISEÑO DEL TRABAJO	14	Disfruto mucho de mi trabajo						
	15	Mi trabajo es interesante						
	16	Continuamente mi trabajo me obliga a esforzarme en desarrollar mis habilidades y conocimientos						
	17	Me gustaría tener más independencia (autonomía) para hacer mi trabajo						
	18	En mi ciclo trabajamos en equipo						
	19	Para hacer mi trabajo, a menudo debo tomar decisiones y resolver problemas						
	20	Mi nivel de responsabilidad y atribuciones está de acuerdo a mis capacidades						

	21	La tecnología disponible es una real ayuda para hacer mejor mi trabajo.							
	22	En mi trabajo es posible innovar y ser creativo							
RELACIONES INTERPERSONALES	23	Trabajo a gusto con mis compañeros de trabajo.							
	24	Siento que puedo contar con mis compañeros para resolver mis problemas en el trabajo.							
	25	Existe disposición por parte de mis compañeros de trabajo a colaborar conmigo cuando lo he necesitado.							
	26	El Director del Colegio me trata con respeto.							
	27	El (la) Coordinador(a) de Ciclo me trata con respeto.							
	28	Entre compañeros de trabajo nos tratamos con respeto							
	29	Hay un ambiente de confianza en el Colegio							
	30	Me llevo bien con los directivos.							
	31	Me siento valorado por mis compañeros de trabajo							
	32	El Director se preocupa de que existan buenas relaciones entre nosotros							
	33	La existencia de un reglamento interno, que define roles y funciones, afecta positivamente las relaciones entre las personas.							
LIDERAZGO: EL (LA) COORDINADOR(A) DE CICLO ...	34	Cumple con lo que se compromete							
	35	Habitualmente nos entrega información importante respecto a lo que sucede en el Colegio.							
	36	Nos ha hablado del Plan Anual del Colegio.							
	37	Me felicita cuando hago algo bien.							
	38	Reconoce mi aporte al equipo de trabajo.							
	39	Habitualmente me dice cómo lo estoy haciendo y qué debo corregir.							
	40	Ha establecido conmigo compromisos para mejorar mi desempeño.							
	41	Se preocupa de que yo tenga capacitación.							
	42	Se ha estado esforzando para que todos trabajemos de un modo más participativo.							
	43	Constantemente nos estimula a trabajar en equipo.							
	44	Se atreve a llamarnos la atención por una conducta inadecuada.							
	45	Me llevo bien con él.							
	46	Es asertivo al momento que entrega retroalimentación.							

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	47	La evaluación de desempeño ayuda a mejorar los resultados de mi trabajo.							
	48	Conozco las metas y objetivos de mi trabajo.							
	49	Han establecido conmigo compromisos para mejorar mi desempeño.							
	50	Se reconoce y estimula a las personas de mejor desempeño.							
	51	Para desarrollar mi carrera es fundamental que mi desempeño esté bien evaluado.							
	52	He recibido capacitación relacionada con mi desempeño.							
	53	Un mal desempeño puede llevarme a perder el trabajo							
	54	Cuando alguien baja su desempeño, el resto del equipo le hace sentir su preocupación.							
GESTIÓN PARTICIPATIVA	55	Se nos entrega información relacionada con los proyectos de innovación a realizar en el Colegio.							
	56	El Coordinador de Ciclo toma en cuenta nuestras opiniones e ideas.							
	57	El Director del Colegio toma en cuenta nuestras opiniones e ideas.							
	58	Se me ha consultado, antes de tomar una decisión importante en materia técnico pedagógica, observación de clases, reglamentos, etc.							
	59	Observo que los directivos están dispuestos a darnos más espacios para opinar y aportar en las decisiones que nos afectan							
	60	Tenemos suficientes reuniones informativas y de consulta							
	61	Los directivos se esfuerzan por que trabajemos de un modo más participativo							
	62	Estoy seguro que la gestión participativa nos hará más eficientes y productivos							

C

## **ANÁLISIS DE FIABILIDAD**

### **GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,981	8

### **DISEÑO DEL TRABAJO**

#### **Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,981	11

### **GESTIÓN PARTICIPATIVA**

#### **Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,979	8

### **LIDERAZGO**

#### **Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,989	13

### **CALIDAD DE VIDA LABORAL**

#### **Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,981	13

### **RELACIONES**

### **INTERPERSONALES**

#### **Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,981	11