

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE LAS
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN LICEO MUNICIPAL
CON ALTO ÍNDICE DE VULNERABILIDAD ESCOLAR DE LA COMUNA
DE LINARES Y SUGERENCIAS DE MEJORA.**

Proyecto de Tesis para optar al grado de Magíster en Educación
mención Gestión Educacional.

AUTOR:

Mauricio Omar Bustos Rojas

PROFESOR PATROCINANTE:

Armando Alejandro Ormeño Ortiz

Santiago, Chile

2011

A mi hijito Mauricio Hernán,
que ilumina el corazón de quienes lo amamos.

El presente trabajo es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron muchas personas ya sea leyendo, dando ánimo, opinando, corrigiendo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Agradezco al profesor Armando Ormeño Ortiz por haber confiado en mi persona, por la paciencia y por la dirección de este trabajo.

Gracias también a mis queridos compañeros de trabajo, que me apoyaron, me aconsejaron y me permitieron entrar en su vida durante estos años.

A mi madre que me acompañó a lo largo de toda esta aventura que significó el magíster y que, de forma incondicional me brindó su apoyo en los momentos difíciles.

A mi tía Uby quien me acogió en su casa cuando tenía que asistir a clases.

A mi tío Tito, quien sin ser mi padre me ha guiado como si lo fuera.

A ti amada Claudia, que desde el principio hasta el día hoy sigues dándome el ánimo necesario para terminar este proceso.

Gracias a todos.

Índice

Resumen	7
Introducción.....	8
Principios y objetivos generales de la educación	8
Leyes y otras normas fundamentales	10
Administración y gestión del sistema educativo	12
Ministerio de Educación	12
Consejo Nacional de Educación	14
Otras organizaciones	15
Estructura y organización del sistema educativo.....	17
El proceso educativo.....	17
El personal docente	19
Formulación del problema.....	21
Antecedentes estadísticos	23
Consecuencia	27
Objetivos	28
Objetivo general.....	28
Objetivos Específicos	28
Relevancia de la investigación.....	29
Marco Teórico.....	31
Diferencias entre Clima y Cultura Organizacional.	31
Organización educativa.....	31
El Concepto "Clima Organizacional" en Educación.....	32
Antecedentes relacionados con la investigación	34
Teorías del clima organizacional.....	37
Teoría de campo de Kurt Lewin.....	37
Teoría del Clima Organizacional de Likert.	37
Teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer	39
Teoría de Maslow.....	40
Teoría de Mayo.	41
Vulnerabilidad escolar	42

Concepto de vulnerabilidad	42
Concepto de vulnerabilidad escolar.....	42
Preguntas de investigación	44
Metodología	45
Tipo de estudio	45
Tipo de diseño	45
Población y muestra	45
Instrumento de recolección de datos	47
Detalle del cuestionario utilizado	47
Resultados	50
Apreciación general del clima organizacional:.....	50
Apreciación del clima organizacional según antigüedad laboral.....	51
Apreciación del clima organizacional según género	53
Apreciación del clima organizacional según horas de contrato	54
Percepción del clima organizacional según subunidades	55
Directivos.....	55
Administrativos	57
Docentes enseñanza básica:.....	58
Docentes enseñanza media:	59
Asistentes de la Educación:.....	61
Auxiliares:.....	62
Conclusiones.....	64
Sugerencias de mejora.....	66
Bibliografía.....	70

Índice de Tablas

Tabla 1: Atrasos del personal	23
Tabla 2: Participación comité de Bienestar	24
Tabla 3: Licencias médicas y reemplazos.....	24
Tabla 4: Perfeccionamiento docente	25
Tabla 5: Resultado SIMCE E. Básica.....	25
Tabla 6: Resultado SIMCE E. Media.....	26
Tabla 7: Detalle de la muestra en estudio.....	46
Tabla 8: Detalle del cuestionario	48
Tabla 9: Puntajes	49
Tabla 10: Valorización	49
Tabla 11: Medianas totales por dimensión.....	50
Tabla 12: Medianas según Antigüedad Laboral.....	51
Gráfico 3: Antigüedad Laboral	52
Tabla 13: Medianas según Género	53
Tabla 14: Medianas según horas de contrato	54
Tabla 15: Medianas subunidad Directivos	56
Tabla 16: Medianas subunidad Administrativos.....	57
Tabla 17: Medianas subunidad Docentes E. Básica.....	58
Tabla 18: Medianas subunidad Docentes E. Media.....	60
Tabla 19: Medianas subunidad Asistentes de la Educación.....	61
Tabla 20: Medianas subunidad Auxiliares.....	62

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Distribución porcentual de los funcionarios del establecimiento.....	46
Gráfico 2: Medianas totales por dimensión	50
Gráfico 4: Género.....	53
Gráfico 5: Horas de contrato.....	55
Gráfico 6: Subunidad Directivos	56
Gráfico 7: Subunidad Administrativos	57
Gráfico 8: Subunidad Docentes E. G. Básica	59
Gráfico 9: Subunidad Docentes E. Media	60
Gráfico 10: Subunidad Asistentes de la Educación	61
Gráfico 11: Subunidad Auxiliares	63

Resumen

En este trabajo se diagnostica el Clima Organizacional del Liceo Técnico Profesional Diego Portales de Linares, primero identificando las variables, seguido de la medición de las dimensiones relevantes del Clima.

Se aplicó el cuestionario de Litwin & Stringer, traducido, adaptado a la educación chilena y validado por Morales, Manzi y Justiniano (1984).

Este cuestionario cuenta con 8 dimensiones y 47 indicadores, fue aplicado a una muestra de 67 funcionarios que representan al 100% del universo de la institución, entre ellos directivos, docentes, asistentes de la educación, auxiliares y administrativos.

Las dimensiones del cuestionario son las siguientes:

- Estructura
- Oportunidad de desarrollo
- Calidez y apoyo
- Equipo y distribución de personas y material
- Confianza y apoyo de la Dirección
- Motivación laboral
- Recompensa
- Estilo de supervisión.

El análisis de datos consideró estadística descriptiva y de corte transversal.

Cierto es el hecho de que el estudio del Clima organizacional no es nuevo en educación, sin embargo permitió reflejar la realidad de este establecimiento en particular y conocer la conducta de personas y grupos, la estructura de la organización en la cual se desenvuelven, estimar el proceso comunicativo, toma de decisiones, evaluación de desempeño, reconocimiento de las labores realizadas, remuneraciones, incentivos, etcétera.

A mi juicio es de vital importancia como futuro docente directivo el conocer y manejar el concepto de Clima Organizacional, ya que es una variable que incide significativamente en los resultados académicos de los estudiantes.

Introducción

Principios y objetivos generales de la educación

Los principios fundamentales de nuestro sistema educacional se han formalizado principalmente en la Constitución Política de la República, la cual fue aprobada en 1980, modificada en 2003 mediante la ley n° 19.876 y en la nueva Ley General de Educación n° 20.370 promulgada el 17 de agosto de 2009. Esta nueva Ley derogó la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza decretada en 1990 y sus posteriores modificaciones, representando así un contexto para una nueva institucionalidad de la educación en la enseñanza básica y media, manteniéndose la anterior normativa para la educación superior.

La Ley 20.370 define a la educación como un proceso de aprendizaje continuo que abarca las distintas etapas del desarrollo humano y que tiene por fin alcanzar el desarrollo físico, artístico, intelectual, afectivo, moral, ético y espiritual, mediante el traspaso y cultivo de valores, conocimientos y destrezas. Se encuadra dentro del respeto y valoración de los derechos humanos, de las libertades fundamentales, de la multiculturalidad, de la paz y de nuestra identidad nacional, instruyendo a los ciudadanos para que sean capaces de conducir sus vidas de forma plena, para coexistir y participar de forma responsable, solidaria, tolerante, democrática y activa dentro de la comunidad, y para trabajar y contribuir al desarrollo de Chile.

El sistema educativo que se construye en base al derecho a la educación y la libertad de enseñanza se enmarca en los principios descritos a continuación:

- Universalidad y educación permanente: La educación ha de estar al alcance de todos a lo largo de su vida.
- Calidad de la educación: La educación debe luchar por asegurar que todos los estudiantes, independientemente de sus condiciones y circunstancias alcancen los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se establezcan de acuerdo a la ley.
- Equidad del sistema educativo: El sistema procurará el aseguramiento de la calidad educacional para todos y todas, con alta atención en aquellos que necesiten apoyo especial.
- Autonomía: El sistema se basa en la autonomía de los centros educativos. En relación al desarrollo de sus proyectos educativos y las leyes que los rijan.
- Diversidad: El sistema debe promover y respetar la diversidad de procesos y

proyectos educativos institucionales, así como la pluralidad social, cultural y religiosa de las personas atendidas por él.

- Responsabilidad: Todos los actores del proceso educativo deben cumplir sus deberes y rendir cuenta pública cuando corresponda.
- Participación: Los actores de la comunidad educacional poseen el derecho a ser informados y a participar del proceso educativo tal como lo confiere la normativa vigente.
- Flexibilidad: El sistema debe velar por la adecuación del proceso a la diversas realidades y proyectos educativos institucionales.
- Transparencia: Toda la información del conjunto del sistema educativo, inclusive los ingresos, gastos y resultados académicos ha de estar en a disposición de todos los ciudadanos, a nivel de escuela, comuna, provincia, región y país.
- Integración: El sistema educativo debe propiciar la incorporación de alumnos y alumnas con diferentes condiciones sociales, étnicas, religiosas, económicas y culturales.
- Sustentabilidad: El sistema ha de fomentar el respeto al medioambiente y el uso racional de los recursos naturales, como expresión de generosidad con las futuras generaciones.
- Interculturalidad: El sistema debe reconocer y valorar a la persona en su diversidad cultural y de origen, considerando su lengua, cosmovisión e historia.

La LGE señala que la educación es un derecho de todos y de todas. Corresponde a los progenitores el derecho y el deber de educar a sus hijos e hijas; al Estado el deber de brindar especial protección al ejercicio de este derecho y a la comunidad el deber de contribuir al desarrollo y perfeccionamiento de la educación.

Es deber del Estado proveer de educación parvularia en todos sus niveles y garantizar el financiamiento fiscal y el acceso gratuito para el primer y segundo nivel de transición, sin que éstos constituyan un requisito para la incorporación a la educación básica.

La educación básica y media son obligatorias, debiendo el estado costear un sistema gratuito que garantice el acceso a ellas de toda la comunidad, así como generar elementos que fortalezcan la permanencia en el sistema conforme a lo que dispone la ley.

El sistema educacional será de naturaleza mixta, por una parte instituciones de propiedad y administración del Estado o sus órganos, y otra privada, sea subvencionada o pagada, asegurándoles a los padres y apoderados la libre elección

del establecimiento educacional para sus hijos.

Leyes y otras normas fundamentales

Los principales documentos que rigen la educación en Chile son los que se enuncian a continuación:

- Decreto Ley de Rentas Municipales n° 3.063 de diciembre de 1979, que permitió al Gobierno central el traspaso de los servicios educacionales a la Municipalidades, entre ellos los establecimientos que dependían del Ministerio de Educación, y el Decreto con Fuerza de Ley n° 1-3063 de junio de 1980 que reglamentó el traspaso de establecimientos educacionales y su personal desde el Ministerio de Educación a las Municipalidades, y norma también el régimen de financiamiento de los mismos.
- Ley de Subvenciones Educacionales, promulgada en 1980 como Decreto Ley n° 3476 y cuyo texto actualmente vigente se aprobó mediante Decreto con Fuerza de Ley n°2 de Educación, con fecha 21 de febrero de 1990.
- La Constitución Política, aprobada en 1980 y reformulada en 2003 cuyo texto ha sido promulgado mediante el Decreto n° 100 del 17 de septiembre de 2005, que incluye además diversas disposiciones generales que inciden sobre la organización y administración del sistema educativo, como las relativas a la administración del Estado, a la descentralización y a la propiedad privada y la libre gestión de las empresas.
- Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza n° 18.962, aprobada el 10 de marzo de 1990 y cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado ha sido publicado a través del Decreto con Fuerza de Ley n° 1 de 2005. Esta ley ha sido derogada por la nueva Ley General de Educación n° 20.370, promulgada el 17 de agosto del 2009.
- Ley n° 18.956, promulgada el 22 de febrero de 1990 y modificada en el 2004, reestructurando el Ministerio de Educación estableciendo diversas reparticiones y sus correspondientes facultades o atribuciones.
- El Estatuto Docente, aprobado como Ley n° 19.070 del 1 de julio de 1991, fue perfeccionado en 1995 por la Ley n° 19.410 que dispone cambios en las remuneraciones, se introdujeron elementos que amplían y precisan derechos, estabilidad laboral y establece nuevos fundamentos como el bonificar la excelencia docente. Se crea un Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño de los establecimientos educacionales (SNED) que incluye mediciones de logro de los alumnos y alumnas, igualdad de oportunidades, iniciativa y capacidad de innovación, la participación y el cumplimiento de

normas.

- Ley n° 19.715 del 31 de enero del 2001, otorgando una mejora en las remuneraciones a los profesionales de la educación. Crea una asignación de excelencia pedagógica a favor de los profesores de aula que acrediten un desempeño de alta calidad. Además crea la red Maestros de Maestros, equipo formado por aquellos profesores de excelencia que se sometan voluntariamente a una nueva selección para desempeñarse en funciones de tutoría, formación en el servicio y otras actividades en pos del desarrollo de otros docentes de su establecimiento o de otros, sin dejar la docencia de aula.
- Ley n° 20.158 promulgada el 27 de diciembre de 2006, estableciendo diversos beneficios para los profesionales de la educación siendo el más relevante el bono de reconocimiento profesional.
- Decreto Supremo n° 352 del 9 de octubre del 2003 que reglamenta y establece las normas generales del ejercicio de la profesión docente.
- Ley n° 19.961 de Evaluación Docente del 14 de agosto de 2004, estableciendo la evaluación del desempeño profesional docente, a cargo de evaluadores pares que son también profesores de aula que se desempeñan en el mismo nivel escolar, sector del currículo y modalidad del docente evaluado, aunque de diferente establecimiento. La ley establece cuatro niveles para dicha evaluación (destacado, competente, básico e insatisfactorio) y determina que aquellos docentes evaluados con desempeño insatisfactorio en una tercera evaluación consecutiva deben dejar la docencia.
- Ley n° 20.129, promulgada el 23 de octubre del 2006, establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, que tiene funciones de información, de licenciamiento de nuevas instituciones de educación superior, de acreditación institucional y de acreditación de carreras o programas. El licenciamiento de instituciones nuevas corresponde al Consejo Nacional de Educación (ex Consejo Supremo de Educación).
- Ley n° 20.422 del 3 de febrero de 2010 que establece normativas sobre la igualdad de oportunidades e inclusión social para personas con discapacidad. Garantizando así el acceso a lugares públicos y privados del sistema educacional que reciban subvenciones o aportes del Estado. Los establecimientos de enseñanza regular deberán incorporar las innovaciones y adecuaciones curriculares, de infraestructura y los materiales de apoyo necesarios para permitir y facilitar a las personas con las más variadas discapacidades el acceso a los cursos o niveles existentes. Cuando la integración dentro de los cursos de enseñanza regular no sea posible, atendida la naturaleza y tipo de discapacidad del estudiante, la enseñanza deberá impartirse en clases especiales dentro del mismo establecimiento o en escuelas especiales.

- Decreto Supremo n° 40, en enero de 1996 se promulgan los Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios para la educación básica. Este decreto ha sido modificado por el Decreto Supremo n° 256 del 18 de agosto del 2009. Mediante Decreto Supremo n° 254 del 17 de agosto de 2009 se ha modificado el Decreto Supremo n° 220 de 1998 por el cual se habían promulgado los Objetivos Fundamentales (OF) y Contenidos Mínimos Obligatorios (CMO) de la educación media. El decreto n° 3 publicado el 5 de enero del 2007 establece los Objetivos Fundamentales Terminales (OFT) para la educación diferenciada artística de la educación media, así como las diez menciones artísticas comprendidas en las tres áreas del arte (artes musicales, artes visuales y artes escénicas).
- Decreto n° 257 del 19 de agosto del 2009, se establecen los OF y CMO del nuevo marco curricular para la educación básica y media de adultos, derogando en Decreto Supremo n° 239 del 2004. Mediante el Decreto n° 999 publicado el 3 de septiembre del 2009 se ha aprobado el plan y 15 programas de estudio en oficio para la educación básica de adultos. Los planes de estudio para la educación media de adultos fueron aprobados por el Decreto Exento n° 1.000 del 29 de mayo del 2009.
- Ley n° 19.876 la cual modifica la Constitución asegurando 12 años de escolaridad obligatoria y gratuita para todos los jóvenes del país hasta los 21 años de edad, estableciendo la educación básica con 8 años y la educación media con cuatro años.

Administración y gestión del sistema educativo

Ministerio de Educación

De acuerdo a la Ley n° 18.956 de 1990, el Ministerio de Educación tiene las siguientes obligaciones:

- Proposición y evaluación de planes y políticas de desarrollo educacional y cultural.
- Asignar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades educativas y de extensión cultural.
- Evaluar el desarrollo educativo como un proceso integral e informar los resultados a la comunidad al menos una vez por año.
- Estudiar y proponer las normas generales aplicables al sector y velar por su cumplimiento.

- Otorgar el reconocimiento oficial a los establecimientos educacionales cuando corresponda.
- Fiscalizar las actividades de sus unidades dependientes.
- Cumplir las demás funciones que le encomiende la ley.

Le corresponde también al ministerio realizar las siguientes funciones:

- Diseñar, normar, evaluar y supervisar la ejecución de las políticas, los planes y objetivos de desarrollo educacional y cultural, que permitan orientar el sistema educacional en todos sus niveles y modalidades y velar por su cumplimiento.
- Diseñar, proponer e implementar programas que contribuyan al desarrollo de las distintas áreas del conocimiento.
- Determinar, fijar, diseñar e implementar políticas y programas de protección necesarios para garantizar el derecho a la educación y a la libertad de enseñanza y velar por la estricta aplicación de la normativa.
- Asignar, distribuir y fiscalizar los recursos entregados por las subvenciones estatales.
- Diseñar, implementar, fiscalizar y evaluar los programas de mejoramiento e innovaciones educativas.
- Estimular el desarrollo educativo de los estudiantes focalizando los recursos con el objeto de apoyar a los grupos más vulnerables.
- Gestionar, asignar y monitorear los beneficios estudiantiles.
- Diseñar, desarrollar y adoptar medidas para la aplicación del marco curricular y los planes y programas de estudio para todas las modalidades de enseñanza.
- Proponer, asignar y distribuir los recursos que la ley de presupuestos consulta anualmente para las instituciones de nivel superior.
- Mantener un registro nacional de entidades de educación superior.
- Diseñar, proponer e implementar programas de fortalecimiento y desarrollo de las instituciones de educación superior, sin cuestionar su autonomía.
- Establecer las condiciones y desarrollar las normativas que permitan la existencia y funcionamiento de los mecanismos que aseguren la calidad de las instituciones de educación superior.

Las funciones relacionadas con el diseño, desarrollo y aplicación del marco curricular y de los diferentes planes y programas de estudio para todos los niveles están coordinadas por la Unidad de Curriculum y Evaluación (UCE), que depende de la Subsecretaría del Ministerio de Educación. El Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, organismo especializado del Ministerio de Educación creado en 1967, llevando a cabo las actividades y programas en el ámbito de la formación en servicio y perfeccionamiento docente.

El Ministerio de Educación realiza su labor administrativa en tres niveles: nacional, regional y provincial.

El nivel regional está constituido por Secretarías Regionales Ministeriales, hay una Secretaría en cada una de las quince regiones a cargo de un Secretario Regional Ministerial, quien es el representante del Ministerio en la región y actúa como colaborador directo del respectivo Intendente Regional. Les corresponde a las Secretarías el planificar, normar y supervisar el desarrollo del proceso educativo en los establecimientos ubicados dentro de su territorio jurisdiccional.

A escala provincial al Ministerio de Educación le corresponden tareas administrativas a través de los Departamentos Provinciales de Educación, que están a cargo de un Jefe siendo organismos desconcentrados funcional y territorialmente de las Secretarías Regionales Ministeriales, están encargados de la supervisión y asesoría técnico-pedagógica y de la inspección administrativa y financiera de los establecimientos educacionales de su jurisdicción.

Consejo Nacional de Educación

El Consejo Nacional de Educación, creado con base en la nueva Ley General de Educación manteniendo todas las funciones del anterior Consejo Superior de Educación, es un organismo autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministro de Educación. Está integrado por diez miembros siendo presidido por el ministro de educación. En materia de educación, regular parvularia, básica y media y en las modalidades de educación de adultos y especial, corresponden al consejo las siguientes funciones:

- Aprobar o formular observaciones fundadas a las bases curriculares para cada uno de los niveles de la educación regular y para las formaciones diferenciadas que existan o puedan crearse en educación media, para las modalidades de educación de adultos y especial o diferencial, y para las modalidades que puedan crearse.
- Aprobar o formular observaciones a las adecuaciones curriculares para poblaciones específicas, incluidas entre otras, los pueblos originarios y los

talentos.

- Aprobar los Planes y Programas de la educación básica, media y educación de adultos, elaborados por el Ministerio de Educación. (Estos serán obligatorios para los colegios que no tengan los propios).
- Servir de única instancia en los procesos de reclamación de las decisiones del Ministerio de Educación de objetar los planes y programas que se presenten para su aprobación.
- Informar favorablemente o con observaciones los estándares de calidad propuestos por el Ministerio de Educación.
- Informar favorablemente o con observaciones las normas sobre calificación y promoción dictadas por el Ministerio de Educación.
- Asesorar al Ministro de Educación en las materias que éste le consulte.

El consejo también cumple funciones en la educación superior como administrar el sistema de licenciamiento de nuevas instituciones, dar reconocimiento oficial a los proyectos institucionales verificando su desarrollo, establecer sistemas de examinación selectiva para los cursos o carreras impartidas, solicitar al Ministerio de Educación la revocación del reconocimiento oficial de las instituciones de educación superior en proceso de licenciamiento, administrar el proceso de revocación del reconocimiento oficial de las instituciones adscritas al sistema de licenciamiento velando por la continuidad de estudio de los alumnos matriculados, apoyar al Ministerio de Educación en la administración de procesos de cierre de las instituciones de educación superior autónomas velando por los procesos de titulación de quienes se encuentren en esa etapa, servir de instancia de apelación respecto de las decisiones de la Comisión Nacional de Acreditación en conformidad a la Ley n° 20.129 del 2006, y por último informar al Ministerios de educación sobre el cierre de las instituciones de educación superior, sus sedes o carreras a pedido de éste, de acuerdo a lo dispuesto en la Ley n° 20.129.

Otras organizaciones

Todas ellas tienen carácter autónomo con personalidad jurídica de derecho público y su función es colaborar con el Ministerio de Educación:

- La Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB): creada en 1964 bajo el amparo de la Ley n° 15.720, tiene la misión de aplicar las medidas de asistencia social y económica de los escolares, conducentes a hacer efectiva la igualdad de oportunidades en el ámbito educacional.

- La Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI): fue creada en 1970 bajo la Ley n° 17.301 y tiene a su cargo las funciones de crear y planificar, coordinar, promover, estimular y supervigilar la organización y funcionamiento de los jardines infantiles.
- La Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, que se encarga de asesorar al Presidente de la República en el planeamiento, fomento y desarrollo de las investigaciones en el campo de las ciencias puras y aplicadas. Esta comisión tiene un organismo dependiente denominado Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico, cuya misión es contribuir al aumento de la competitividad de la economía nacional y al mejoramiento de la calidad de vida de los chilenos, promoviendo la vinculación entre instituciones de investigación y empresas en la realización de proyectos de investigación aplicada, desarrollo precompetitivo y transferencia tecnológica.
- Consejos Provinciales de Educación: Creados en julio de 1990 por Decreto n° 616 del Ministerio de Educación, son organismos asesores cuya función es asistir al Ministerio y en particular al Jefe del Departamento Provincial en la adopción de decisiones relativas a la aplicación de políticas educacionales en sus respectivas provincias. Además de proponer ideas tendientes al mejoramiento de la calidad de la educación y al logro de la equidad en la distribución de las oportunidades. También su función es formular formas de articulación entre sistemas educacionales municipales, privados y otros organismos descentralizados del Ministerio de Educación.
- Departamentos de Administración de Educación Municipal: son 293 en el país y están encargados de administrar directamente los establecimientos de su comuna.
- Corporaciones de Educación Municipal: Son instituciones de derecho privado sin fines de lucro (52 en las principales comunas del país), cuyo objeto es administrar y operar servicios en las áreas de Educación, Salud y atención de menores que haya tomado a su cargo la Municipalidad, adoptando las medidas necesarias para su dotación, ampliación y perfeccionamiento, así como el asegurar la calidad, equidad y eficiencia de estos.
- Dirección del Establecimiento: está a cargo de un Director(a), quien es responsable de administrar y coordinar los procesos que ocurren al interior del establecimiento. Posee tuición directa de todo el personal docente, administrativo, asistente de la educación y auxiliar. Le corresponde específicamente planificar, organizar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades relacionadas con el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, de acuerdo a la norma vigente. Además, puede asesorar a organismos de la comunidad vinculados con el establecimiento, en materias educativas y culturales.
- Consejos de Profesores: establecidos por el Estatuto Docente son

organismos de carácter consultivo. Participa el personal docente directivo, técnico-pedagógico y docentes de aula y se les declara organismos técnicos en los que se expresará la opinión profesional de sus integrantes. Pueden tener carácter resolutivo en materias técnico-pedagógicas, en conformidad al proyecto educativo del establecimiento y su reglamento interno.

- Centros de Padres y Apoderados: se rigen por el reglamento establecido por el Decreto n° 565 de junio de 1990, que los define como organismos que comparten y colaboran en los propósitos educativos y sociales de los establecimientos educacionales de los cuales forman parte. Su principal función es apoyar la labor educativa del establecimiento, aportando esfuerzos y recursos para favorecer el desarrollo integral de los estudiantes.
- Centros de Alumnos: fue aprobado su Reglamento General de Organización en abril de 1990 para todos los establecimientos de enseñanza media reconocidos oficialmente por el Ministerio (Decreto n° 524). Es una organización cuya finalidad es servir a sus pares como medio para incentivar el pensamiento reflexivo, juicio crítico y la voluntad de acción, de formarlos para la vida democrática y de prepararlos para participar en los cambios sociales y culturales. Los Centros de Alumnos tienen como base los Consejos de Curso, integrados por todos los alumnos del curso respectivo.

Estructura y organización del sistema educativo

El proceso educativo

La reforma curricular para enseñanza básica y media fue dictada en 1996 y ha instaurado modificaciones significativas y efectivas al proceso de enseñanza-aprendizaje. El cambio tuvo énfasis en la descentralización de los procesos para su puesta en práctica. Los cambios curriculares se enfocan en formar a los estudiantes para la vida, es decir, contenidos que desarrollen habilidades para enfrentar los grandes cambios que la civilización, el conocimiento y la realidad nacional debe y deberá enfrentar. Estos contenidos han de ser pertinentes y relevantes, ajustándose a los recientes avances pedagógicos para ofrecer a todos sus usuarios la posibilidad de desarrollar cabalmente sus potencialidades y su capacidad de aprender a lo largo de la vida.

Este cambio curricular también se orienta a una formación de carácter moral, cifrado en el desarrollo personal de la libertad, en la conciencia de la dignidad humana y de los derechos y deberes que emanan de la naturaleza del ser humano, en el sentido de la trascendencia personal, el respeto al otro, la vida solidaria en sociedad, el respeto a la naturaleza, el amor a la verdad, a la justicia y a la belleza, en el sentido de convivencia democrática, el espíritu emprendedor y el sentimiento de nación y patria, de su identidad y tradiciones.

Mediante el Decreto Supremo n° 40 de enero de 1996 se promulgaron los Objetivos Fundamentales (OF) y Contenidos Mínimos Obligatorios (CMO) para la educación básica. Con ello se actualizó la estructura y contenidos curriculares correspondientes al nivel y se abrió la posibilidad de que las escuelas, respetando el núcleo común determinado por los OF y CMO, elaboren sus propios planes y programas adaptados a sus alumnos y coherentes con sus proyectos educativos.

Los Objetivos Fundamentales (OF) de la educación básica y media disponen centralizar el trabajo pedagógico hacia el alumno o alumna, sus características particulares, sus experiencias y conocimientos previos.

El Marco Curricular distingue dos tipos de OF. Los Objetivos Fundamentales Verticales (OFV) son los aprendizajes vinculados directamente a los sectores curriculares, o a las especialidades de la formación diferenciada en la educación media y se refieren a conocimientos, habilidades y actitudes explicitados en los Contenidos Mínimos Obligatorios.

Por otra parte los Objetivos Fundamentales Transversales (que se han instaurado por vez primera en el currículo nacional) tienen un carácter comprensivo y general orientado al desarrollo personal y a la conducta social y moral de los estudiantes. Deben desarrollarse dentro de las actividades académicas del proceso de educación general básica y media. Los Objetivos Fundamentales Transversales a través de todas las asignaturas deben contribuir específicamente:

- al proceso de crecimiento y autoafirmación personal,
- a orientar la forma en que la persona se relaciona con otros y con su ambiente,
- al fortalecimiento y afianzamiento de la educación ético-valórica,
- al desarrollo del pensamiento creativo y crítico,
- y al desarrollo de habilidades para el uso responsable de las tecnologías de la información y comunicaciones.

En términos generales, el currículo nacional se establece en un marco curricular y en instrumentos curriculares que lo operacionalizan. Estos instrumentos tienen diversas funciones, cada cual orientada al logro de los aprendizajes que se definen en el marco curricular que tiene un carácter obligatorio y es el referente base en el que se confecciona:

- Planes de estudio: delimitan la organización del tiempo de cada nivel escolar. Consignan las actividades curriculares que los alumnos y alumnas deben cursar y el tiempo semanal que se les dedica.
- Programas de estudio: brindan una organización didáctica del año escolar para el logro de los Objetivos Fundamentales. En este documento se definen aprendizajes esperados, por semestre o por unidades, se ofrecen además ejemplos de actividades de enseñanza y orientaciones metodológicas y de evaluación para el apoyo docente en el aula, teniendo un carácter flexible para ser adaptados

a las diversas realidades educacionales.

- Mapas de progreso: describen la adquisición paulatina de las competencias consideradas fundamentales para la formación dentro de cada sector curricular y constituyen un marco de referencia para observar y evaluar el aprendizaje promovido por el marco curricular.
- Textos escolares: desarrollan los contenidos definidos en el marco curricular para apoyar el trabajo de alumnos y alumnas en el aula y fuera de ella, entregándoles explicaciones y actividades para favorecer su aprendizaje y la autoevaluación.

En estrecha relación a lo anteriormente señalado es que se elabora la prueba del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), cuyos niveles de logro son descripciones del desempeño que exhiben alumnos y alumnas en los sectores curriculares que evalúa.

El personal docente

Desde 1990, la instrucción de los docentes de enseñanza preescolar, básica y media (modalidad científico-humanista) y de educación especial es de exclusiva competencia del sistema de educación superior (universidades e institutos profesionales). El título profesional correspondiente requiere de parte del interesado haber obtenido previamente el grado de licenciado en educación. Los institutos profesionales pueden ofrecer estudios complementarios conducentes al título de profesor para la atención de especialidades técnico profesionales.

El acceso a las carreras de educación tiene como requisito haber egresado de cuarto año de enseñanza media y haber rendido la Prueba de Selección Universitaria (PSU). La selección de los alumnos en las universidades pertenecientes al consejo de rectores se realiza a partir del resultado obtenido por los postulantes en dicha prueba en función de las vacantes que disponga la institución para cada carrera.

Las carreras de pedagogía tienen planes de estudio de duración variable según institución y especialidad. En general, la duración de los programas de licenciatura en educación fluctúa entre cuatro a cinco años.

Para ingresar a la función docente en instituciones del sector público, además de los requisitos propios de titulación se exigen los siguientes:

- ser ciudadano chileno,
- haber cumplido con la ley de reclutamiento y movilización,
- tener salud compatible con el desempeño del cargo,

- no estar inhabilitado para el ejercicio de cargos públicos y
- no hallarse condenado o procesado por crimen o simple delito.

En el sector municipal, el ingreso a la carrera docente se realiza en calidad de titular o de contrata. Son titulares aquellos que ingresan a la dotación docente previo concurso público de antecedentes. Son contratados los que se desempeñen en labores docentes transitorias, experimentales, optativas, especiales o de reemplazo de titulares.

En cambio, en los establecimientos educacionales de carácter privado, fuera del cumplimiento de lo establecido en cuanto a titulación, el ingreso se regula mediante un contrato entre el empleador y el aspirante, sin que exista la obligación de concurso.

Las condiciones de servicio del personal docente están dispuestas en diversos cuerpos legales (Ley 19.070 y 19.410), el principal de los cuales es el Estatuto de los Profesionales de la Educación (1995).

Los docentes del área municipal disponen, desde el año 2003, de un nuevo sistema de evaluación del desempeño como docentes de aula cuyo referente principal es el Marco para la Buena enseñanza, instrumento de confección consensual en el cual se han propuesto articuladamente los dominios, criterios e indicadores de un buen desempeño profesional.

La jornada de trabajo del personal docente está fijada en horas cronológicas semanales. En el sector municipal no puede exceder de 44 horas para un mismo empleador. Lo mismo ocurre en el sector particular subvencionado. En el sector privado no subvencionado rigen las normas del Código del Trabajo, que limitan a 45 horas semanales el trabajo que puede ofrecer un mismo empleador. Sin embargo no hay dedicación exclusiva ya que un profesional de la educación puede desempeñarse en el ámbito público y privado a la vez.

En el horario de trabajo docente, ya sea en el área municipal o particular subvencionado, se hace distinción entre docencia en el aula y horas curriculares no lectivas.

Con la entrada en vigencia de la nueva Ley General de Educación, que reemplaza a la LOCE, se contempla renovar la estructura curricular, que acortará la enseñanza básica a seis años, y alargará la media en dos. El cambio se efectuará a contar de 2017. Se reemplaza el Consejo Superior de Educación por el Consejo Nacional de Educación y se crean dos nuevas instituciones reguladoras, la Superintendencia de Educación y la Agencia de Calidad de la Educación.

Formulación del problema

En la unidad educativa en estudio es posible vislumbrar diversos problemas que inciden en el Clima Organizacional, uno de ellos puede ser el trabajar en forma desorganizada y con poca planificación. Este es un inconveniente que recién este año 2010 se ha planteado subsanar gracias a la adjudicación de un proyecto de mejora, ya que años anteriores no se ahondaba en las planificaciones, en la mejora continua, en el trabajo en equipo, en el desarrollo de acciones académicas institucionales que contribuyan al incremento de los resultados, entre muchas otras. Sin embargo, dicho proyecto está orientado sólo al personal docente y no hacia las demás sub-unidades. Por ejemplo, muchos funcionarios se quejan de la falta de consejos de profesores con carácter técnico, y que ahonden en el por qué de los bajos resultados, en el alto índice de deserción escolar, problemas disciplinarios, entre otros temas. Sin embargo se siguen realizando reuniones de índole netamente informativa.

Por otra parte, los auxiliares del servicio no tienen claras sus tareas, puesto que no se les ha asignado sectores determinados para realizar sus labores y siempre se quejan de la falta de insumos para aseo. También los administrativos comentan la alta burocracia existente, que limita la rapidez en solucionar necesidades del profesorado y por si fuera poco los inspectores de pasillos no conocen cabalmente el reglamento escolar, por lo que las sanciones no son aplicadas como se indica en el documento.

Además existe una enorme privación cultural que atañe a todos los actores de esta organización ya que desde el año 2007 han sido suprimidos todo tipo de actos cívicos, situación que conlleva a una falta de identificación con el Liceo y que empobrece la planificación anual de dicha organización educativa.

Otro de los problemas que se suscitan en este establecimiento es la inexistente oportunidad de desarrollo y que se ve reflejada en el bajo interés de parte del personal docente o técnico por perfeccionarse. Sólo el 17,5% de estos funcionarios ha realizado un curso de perfeccionamiento durante los últimos 2 años.

Por otra parte, el malestar y descontento del personal del Liceo se puede justificar en la baja aceptación y participación de actividades extraacadémicas sean estas sociales, recreativas o de camaradería. Es posible demostrar que el Clima Organizacional presenta cierta debilidad en el área de "calidez y apoyo", que se ve reflejada al observar la insuficiente adhesión al Comité de Bienestar del establecimiento educacional estudiado que asciende sólo al 50,7% del total del personal, según el libro de actas de mencionado comité. Esta baja participación incide directamente en la baja concurrencia en las diversas celebraciones y actividades recreativas que se organizan durante el año, quedando expuesta de esta forma la escasa identificación con la institución y el poco compañerismo existente entre funcionarios.

Cabe destacar también otro problema que atañe a la distribución de personas y material, claro está que no siempre compete a la gestión interna del

Liceo, sino que existen responsabilidades por parte del sostenedor o de otras instancias ministeriales. Dos ejemplos concretos son: por una parte, la escasa diligencia del DAEM cuando se solicita la substitución del personal con licencia médica, que en la mayoría de los casos no es reemplazado a tiempo o simplemente nadie acude a su relevo. Por otra parte, la burocrática gestión ante Enlaces para la puesta en marcha de las Aulas Tic que han sido instaladas a fines del año 2008 y que a la fecha no es posible utilizarlas debido a que no existe la correspondiente autorización. Esta dimensión impacta negativamente en el Clima Organizacional, ya que debido a las insolvencias internas o externas, descritas anteriormente, puede suscitarse una merma en la motivación de los funcionarios, cualidad indispensable para enfrentar los desafíos y alcanzar todas las metas.

Por último, el paso de ser escuela a liceo técnico profesional dio pie a que entre los mismos funcionarios se produjera una brecha debido a que gran parte de ellos formaba parte de la extinta Escuela D-468 y que hoy en día no se sienten plenamente identificados con esta remodelada institución; por otro lado el grupo constituido por los “nuevos” funcionarios contratados para prestar servicios en el moderno liceo exteriorizan una actitud de malestar que se manifiesta a la hora de establecer lazos de confianza y apoyo con los colegas más antiguos y que se cimienta fundamentalmente en el hecho de ser los nuevos, los recién llegados. Por lo cual se deduce que el personal no se identifica plenamente con la organización para la cual trabaja.

En síntesis, el problema de investigación del proyecto se evidencia al observar las deficiencias encontradas en el centro educacional en estudio como son:

- Trabajo en forma desorganizada y con poca planificación.
- Inexistente oportunidad de desarrollo y bajas expectativas de recompensa.
- Malestar y descontento del personal debido a baja percepción de calidez y apoyo.
- Complicaciones en la distribución de personas y material.
- Debilitados lazos de Confianza y apoyo entre el personal de enseñanza básica y el de enseñanza media.

Antecedentes estadísticos

Es fundamental conocer los elementos que evidencian un clima organizacional mejorable, la evidencia obtenida proviene de los diversos libros de firmas y de actas que existen en la institución, para ello se observó el libro de firmas del personal documento que reveló reiterados atrasos de los funcionarios y licencias médicas durante las cuales no se ha enviado a ningún reemplazante.

También se observó el libro de actas del comité de bienestar el que evidenció el poco interés por ser parte de instancias activo participativas o de solidaridad entre todos los funcionarios del liceo.

Además se consultó al personal docente sobre el interés por perfeccionarse y por otra parte se utilizaron los resultados SIMCE como evidencia de las falencias que existen en el establecimiento educacional.

En la siguiente tabla N° 1 es posible conocer el porcentaje de atrasos del personal, los datos han sido recopilados mediante la observación de los libros de firmas. Lo que evidencia ciertas falencias en el estilo de supervisión impartido en el liceo. A continuación se presenta el porcentaje de trabajadores que han firmado, una o más veces, fuera del horario de ingreso establecido.

Tabla 1: Atrasos del personal

ATRASOS DEL PERSONAL 2° SEMESTRE 2009 Y 1° SEMESTRE 2010	
AGOSTO	37%
SEPTIEMBRE	19%
OCTUBRE	26%
NOVIEMBRE	34%
DICIEMBRE	23%
MARZO	13%
ABRIL	26%
MAYO	32%
JUNIO	15%
JULIO	36%

Evidencia: Libros de Firmas ("Docentes" y "No docentes") años 2009 y 2010.

La siguiente tabla indica el grado de participación de los trabajadores en el comité de bienestar del establecimiento. Datos recogidos desde el libro de actas de

dicho comité. Es posible observar que de esta instancia participa casi de forma exclusiva el equipo docente, dejando fuera a auxiliares y asistentes de la educación.

Tabla 2: Participación comité de Bienestar

PARTICIPACIÓN COMITÉ DE BIENESTAR AÑO 2010	
DOCENTES E. MEDIA	63,6%
DOCENTES E. BÁSICA	83,3%
ADMINISTRATIVOS	14,2%
ASISTENTES DE LA EDUC.	0%
DIRECTIVOS	66,6%
AUXILIARES	0%
TOTAL	34 de 67 funcionarios, equivalente al 50,7% participan del comité de bienestar.

Evidencia: Libro de acta, Comité de Bienestar 2010.

En la siguiente tabla es posible observar la cantidad de personas con licencia médica que no han sido reemplazados en su momento, lo que deja en evidencia las complicaciones en la distribución de personas y material por parte del sostenedor (DAEM)

Tabla 3: Licencias médicas y reemplazos

PERSONAL CON LICENCIA MÉDICA POR MÁS DE TRES DÍAS Y SU RESPECTIVO REEMPLAZO.		
<i>MES</i>	<i>LIC. MED.</i>	<i>REEMPLAZOS</i>
MARZO	2	1
ABRIL	3	1
MAYO	5	2
JUNIO	5	3
JULIO	4	1

Evidencia: Libros de Firmas ("Docentes" y "No docentes")
año 2010.

Al consultar a cada profesor, se observa el bajo interés por realizar algún perfeccionamiento, ya que un grupo muy pequeño ha realizado algún curso ya sea diplomado, post título, magíster, doctorado, u otro en función del ejercicio docente. También cabe destacar que sólo dos profesores han finalizado el curso dictado por el Ministerio de Educación denominado “Competencias transversales en la era digital”. A continuación se muestra una tabla que muestra la cantidad de profesores que han realizado o se encuentran realizado algún tipo de perfeccionamiento durante los dos últimos años.

Tabla 4: Perfeccionamiento docente

PERFECCIONAMIENTO DOCENTE AÑOS 2009 Y 2010 (EN RELACIÓN A 40 PROFESORES)	
	N° Profesores que han realizado perfeccionamientos.
PROFESORES E. BÁSICA	5
PROFESORES E. MEDIA	3

Fuente: Elaboración propia. En relación a 40 profesores consultados

En la presente tabla se observan los resultados SIMCE obtenidos por la institución en estudio, que evidencian deficientes logros académicos dejando de manifiesto claras inconsistencias académicas entre los niveles de enseñanza impartidos, encontrándose a la enseñanza media muy por debajo de los resultados obtenidos en la enseñanza básica. Situación que refleja el trabajo desorganizado y con poca planificación, ya que los buenos resultados se diluyen en la transición de E.G.B a Enseñanza Media.

Tabla 5: Resultado SIMCE E. Básica

RESULTADO SIMCE 4° BÁSICO 2010			
	LECTURA	EDUCACIÓN MATEMÁTICA	COMPRENSIÓN DEL MEDIO NATURAL
Promedio SIMCE 2010	260	247	257
El promedio 2009 del establecimiento comparado con el obtenido en la evaluación anterior	Se mantuvo (-1 punto)	Se mantuvo (-17 puntos)	Subió (25 puntos)
El promedio 2010 del establecimiento comparado con el promedio nacional 2010 es	Más bajo (-11 Puntos)	Similar (-8 Puntos)	Similar (+2 Puntos)

Fuente: Ministerio de Educación (2010). Resultados SIMCE - RBD3252. Consultado en 05-04-2011 en www.simce.cl

Tabla 6: Resultado SIMCE E. Media

RESULTADO SIMCE 2° MEDIO 2010		
	LENGUA CASTELLANA	MATEMÁTICA
Promedio SIMCE 2010	209	193
El promedio 2010 del establecimiento comparado con el obtenido en la evaluación anterior 2008	Se mantuvo (+4 puntos)	Se mantuvo (+2 puntos)
El promedio 2010 del establecimiento comparado con el promedio nacional 2010 es	Más bajo (-50 puntos)	Más bajo (-63 puntos)

Fuente: Ministerio de Educación (2010). Resultados SIMCE - RBD3252. Consultado en 05-04-2011 en www.simce.cl.

Consecuencia

Un buen o mal Clima organizacional, exhibirá consecuencias positivas o negativas para la institución en estudio, especificadas por la percepción que los actores poseen de dicha organización.

Entre las consecuencias positivas es posible nombrar algunas como: adaptación, baja rotación, innovación, motivación, productividad, logro y satisfacción.

Como consecuencias negativas podemos encontrar: inadaptación, alta rotación, poca innovación, desmotivación, baja productividad, poca participación, impuntualidad, insatisfacción y conflictividad laboral.

Repercutiendo, positiva o negativamente en los resultados académicos de los alumnos. El Clima Organizacional es determinante a la hora de tomar decisiones trascendentales para la institución y es el factor que evidencia la forma en que se establecen las relaciones dentro y fuera de ella.

En síntesis se puede afirmar que el análisis del Clima Organizacional proporciona retroalimentación a cerca de los asuntos que establecen el comportamiento de la organización, permitiendo así implementar estrategias planificadas para el cambio en las conductas y actitudes de todos los actores.

Objetivos

Objetivo general

- Conocer el Clima Organizacional de un Liceo con alto I.V.E de la comuna de Linares.
- Proponer lineamientos que contribuyan a fortalecer las áreas del Clima Organizacional que puedan presentarse defectuosas al interior de la unidad de análisis.

Objetivos Específicos

- Determinar el comportamiento del Clima Organizacional existente en la institución analizada.
- Analizar la percepción que los funcionarios poseen respecto a las oportunidades laborales existentes en la organización.
- Determinar las acciones que fomentan el trabajo en equipo dentro del establecimiento educacional.
- Distinguir el estilo de gestión y control instaurado al interior del centro educativo en estudio.

Relevancia de la investigación

Esta organización educativa no está ajena a las definiciones propuestas por diversos teóricos, según Chiavenato (2001) "Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de ella". (p. 7)

Apoyándonos de la cita anteriormente expuesta, es posible destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en la institución, establecen un contrato psicológico lo suficientemente dinámico que les permita desenvolverse en la misma; procediendo de forma armónica con las normas, estilos de comunicación y liderazgo, comportamientos, valores, creencias, lenguajes y símbolos de la organización.

La interrelación de los elementos mencionados, conforman lo que se conoce como Cultura Organizacional o Cultura Corporativa; definiendo un poco mejor este término es posible coincidir con Serna (1997) (citado por Pirela de Faría & Sánchez de Gallardo, 2009) en donde se refiere a la Cultura Organizacional "(...) como la manera en que las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales". (p.177)

Tomando en consideración las citas realizadas, se desprende que la Cultura Organizacional es una de las mayores fortalezas de una organización si ésta se ha desarrollado adecuadamente, en caso contrario, constituye una de las principales debilidades; es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá decidir iniciar programas y acciones que cambien los elementos culturales que imposibilitan que el personal logre identificarse con la institución y se desarrolle un clima de trabajo agradable y motivador.

La Cultura Organizacional es, sin duda alguna, el aglutinante de toda organización y de las acciones que se llevan a cabo, por ende es uno de los factores determinantes en la eficiencia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y de calidad, por lo tanto el Clima Organizacional es el contexto en el que se concretan los objetivos.

Toda institución posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; por este motivo difícilmente las instituciones reflejarán culturas idénticas, son como quienes las conforman "únicas e irrepetibles".

Como ejemplo de esta afirmación, sin ir más lejos es posible tomar al Departamento Administración de Educación Municipal (DAEM) de Linares, cuya misión es "Promover y garantizar la educación de niños, niñas y jóvenes de la provincia de Linares". Pese a tener una misión definida, los treinta y cinco establecimientos educacionales que lo integran, valga decir Liceo Científico-Humanista, Liceos Técnico Profesionales y Escuelas Básicas urbanas y rurales, se basan en los mismos lineamientos planteados por el ente de mayor jerarquía estructural; sin embargo para cumplirlos no desarrollan la misma cultura y por

consiguiente los climas de trabajo que poseen difieren uno del otro: el lenguaje, los símbolos, los ritos, las creencias, los valores, y doctrinas son totalmente distintas.

El personal que trabaja en el Liceo estudiado se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficacia, reflejada en los bajos resultados SIMCE, alta tasa de repitencia y alta deserción escolar.

Algunos factores determinantes en los bajos resultados son los estilos de liderazgo de sus directivos, el incorrecto uso de la comunicación, la baja posibilidad de desarrollo profesional, la burocracia, la desconfianza, la inexistente participación en la toma de dediciones y la nula recompensa cuando se hacen las cosas bien. Todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales turbios, tensos y autoritarios que disminuyen la eficacia del personal en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento de éste, que en el común de los casos se tornan pertinaces o apáticos ante lo que sucede en la institución, afectando directamente la calidad de servicio que se brinda.

Hay que recalcar que a veces los conflictos entre el personal tienen sus puntos críticos en la formación de los diferentes grupos y en el desarrollo de sub-culturas organizacionales.

Además, en las diversas sub unidades (Directivos, Unidad Técnico Pedagógica, Administrativos, Asistentes de la Educación, Auxiliares, Profesores Enseñanza Básica, Profesores Enseñanza Media) se han arraigado varias costumbres adoptadas y que parecen muy difíciles de cambiar, como por ejemplo la difusión de rumores y chismes, la falta de respeto por las fechas de entrega de trabajos, el individualismo, la poca cordialidad, la necesidad de figurar, la poca disposición a realizar labores ajenas a lo rutinario, poco interés por participar en actividades que involucren a todo el personal, entre otras.

En síntesis, se pretende estudiar el Clima Organizacional de un liceo con un alto I.V.E (83,26%) de la comuna de Linares debido a lo siguiente:

1. Es un trabajo nunca antes realizado en este establecimiento.
2. Se desea mejorar diversas conductas del personal como el excesivo uso de licencias médicas, atrasos reiterados, baja motivación en participar de actividades sociales, entre otras.
3. Aportar al sostenedor y directivos con los resultados y conclusiones.
4. Mejorar la convivencia institucional. Mediante diversas técnicas de grupo, seleccionadas y adecuadas para fortalecer cada una de las dimensiones que resulten ser una debilidad para el Liceo.

Marco Teórico

Diferencias entre Clima y Cultura Organizacional.

Existen documentos en medios impresos y en la Internet, donde clima y cultura son utilizados como sinónimos, sin embargo hay diferencias contundentes. Es por ello que se vuelve importante definir los constructos de Clima y Cultura Organizacional.

El Clima es una descripción basada en la experiencia, son los sucesos que les acontecen a los miembros de una organización James y Jones (1974); James, Joyce y Slocum, (1988), incluyeron sus percepciones en términos de prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas.

Por lo tanto el Clima tiene estrecha relación con las percepciones, sentimientos y comportamiento de los funcionarios, se desarrolla desde el profundo núcleo de la cultura y puede considerarse como temporal, subjetivo e incluso manipulable por parte de las autoridades.

Por otra parte, la Cultura es un fenómeno más profundo basado en símbolos y significados que representan un contexto desarrollado e incrustado en los sistemas, es más estable que el Clima y tiene fuertes raíces en la historia. Es de propiedad colectiva y resistente a la manipulación. (Dennison, 1996, p.32)

Por lo tanto, el clima es más inmediato que la cultura. Las personas pueden sentir el clima al entrar en una organización a través de elementos tales como la apariencia física del lugar, la emotividad y las actitudes exhibidas por los empleados.

Organización educativa

En general, todas las organizaciones poseen una estructura que las diferencia entre sí o que debiera hacerlo. Lo recientemente expuesto tiene amplio sentido dentro de la educación chilena ya que numerosas organizaciones educativas de carácter público conservan la estructura heredada de los tiempos en que todas eran parte del Estado.

La estructura organizativa de la escuela o liceo, de nivel, de curso, etc., no posee otro sentido que favorecer la coexistencia y el desarrollo de los grupos o, aún más, de los equipos de trabajo que, interconectados entre sí, dan lugar a una entidad vertebrada en su interior con toda la organización.

En este contexto escolar, la cultura organizacional de un establecimiento origina el Clima Organizacional. Por lo tanto dicha cultura organizacional es, sin duda, la variable que moldea las conductas tanto en los docentes como en directivos, es decir, que las prácticas llevadas a cabo dentro y fuera del aula, determinan la calidad de la interacción de la institución educativa (Smey- Richman, 1991).

La apropiada gestión de la cultura organizacional se ajusta a un elemento unificador de las acciones pedagógicas de los profesores beneficiando el logro de los objetivos que la organización escolar se formula (Osborne, 1992).

El sentido de pertenencia en docentes y educandos es generado por la cultura del establecimiento, que los compromete referente a los logros de la organización y el éxito de los proyectos que se emprenden (Mells, 1994).

La relación existente entre los objetivos del establecimiento, especialmente, respecto de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, el rol del director a modo del líder que opera la simbología relacionada con la cultura organizacional de la organización educativa, las perspectivas de rendimiento de los docentes y educandos, las relaciones objetivas tanto al interior de la organización como de ésta con el exterior, son algunas de las particularidades de un establecimiento en el cual la cultura organizacional favorece un servicio educativo de calidad.

Se ha determinado que indiferentemente a los diversos modelos de cultura, tomando el término en el sentido más amplio, que logren existir en los diferentes establecimientos educacionales, es el ímpetu de su cultura organizacional el que determina el éxito académico de ellos.

Por tanto, una de las maneras como se hace presente la cultura organizacional es a través del Clima Organizacional.

El Concepto "Clima Organizacional" en Educación

El Clima es uno de los principales elementos estudiados por la Psicología Social de las Organizaciones, en el que se aborda el estudio de los individuos dentro de un medio establecido con propósitos determinados.

El medio corresponde a cualquier tipo de organización, que no está constituida de forma natural como una familia, sino que se compone de individuos o grupos en acoplamiento recíproco, generando así dinámicas de conflicto, negociación y movimientos dialécticos que se convierten en el foco de interés de esta disciplina. (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar & Giraldo, 2006, p.22)

Existen diversos autores que ejercen las más variadas disciplinas, sin embargo han nutrido a la literatura de importantes definiciones de Clima

Organizacional a partir de una misma problemática en diversos contextos organizacionales, reconocen la importancia de estudiar y comprender este fenómeno en el que priman las relaciones sujeto-organización y sujeto-sujeto.

El gran impacto que ha producido la propuesta de Katz y Kahn, (1999) (citado en Vega et al., 2006), que “comprende a la organización como un sistema que permite relaciones complementarias e interdependientes en el que los elementos que la conforman se ven afectados de manera circular” (p.330), ha sufrido como consecuencia una revolución en el concepto de organización, cambiando el interés acostumbrado y específico de la psicología industrial por la satisfacción, el desempeño y la moral laboral, en otro más universal y eficiente que considera la organización como un contexto ambiental de las conductas grupales e individuales, particularmente la incidencia que tiene la institución en la vida de sus trabajadores, en aspectos de tipo psicológico y en sus interacciones, es lo que permite la formulación del concepto Clima Organizacional.

La primera definición de Clima Organizacional fue la confeccionada por Lewin, K. (1964) quien precisa en su libro denominado *Field theory in social science* que “el comportamiento humano es función del ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización” (p.131)

Si bien existe una gran cantidad de autores que han desarrollado el tema en cuestión y que han aportado con precisas definiciones es posible destacar a dos investigadores, los que en su trabajo denominado “*Motivation and organization climate*” han logrado trascender a otros científicos quienes han utilizado su definición en diversos estudios, Litwin & Stringer 1968 (citado por Vega et al., 2006) definen el Clima Organizacional de la siguiente manera: “El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización” (p.333)

La importancia de esta definición ha sido evidenciada gracias al trabajo denominado “*Panorama sobre los estudios de Clima Organizacional en Bogotá, Colombia (1994 – 2005)*”, llevado a cabo el 2006 en Colombia por la Facultad de Psicología de la Universidad Santo Tomás y la Institución Universitaria Iberoamericana, estudio deja en evidencia que esta enunciación ostenta un 40,96% de apariciones en la bibliografía revisada (muestra de 83 documentos).

Toro 1992 (citado por Vega et al., 2006) idea al Clima Organizacional "(...) como la representación de una suma de expectativas y valores de incentivos que se generan en una situación dando origen a un cambio, de carácter o personalidad de una organización" (p. 341)

Cabrera Vertíz (2009) concluyó que para comprender la conducta humana es imprescindible considerar la misma como la interacción del individuo con el medio donde se desenvuelve, por lo general al referirse al clima organizacional se debe tomar en cuenta a la persona y al medio organizativo como parte de una situación. (p.87)

Asimismo, Brunet (1993) expone que todo escenario laboral involucra un conjunto de factores determinados del sujeto tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas, sin embargo éste espacio presenta ambientes sociales y físicos que tienen sus propias peculiaridades. El individuo está entonces inmerso en un clima organizacional establecido por la naturaleza específica de la organización, así el pronóstico del comportamiento del sujeto no depende solamente de sus particulares individuales si no de la forma como éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Estableciendo además, que el ambiente o medio percibido, corresponde lo que se ha denominado "Clima Organizacional", definido como el conjunto de particularidades que presenta la organización, estas la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de los individuos que la conforman. Se refiere a las características que se hallan en el ambiente laboral, y establece la personalidad de la organización, tal como es percibida por sus actores y que interactúa con las características individuales afectando, en consecuencia, su comportamiento.

Antecedentes relacionados con la investigación

La cantidad de investigaciones sobre Clima Organizacional encontradas en los diferentes lugares visitados es amplia, sin embargo la institución en la cual se realiza este estudio no presenta trabajos relacionados con dicho tema.

El enfoque aplicado por cada investigador deja de manifiesto la gran cantidad de variables que posee el estudio del Clima Organizacional. Muchos de los textos revisados para esta sección parecieran no establecer ninguna relación con esta investigación, sin embargo, su trabajo se considera un gran aporte ya que muestra la importancia del Clima Organizacional en múltiples contextos.

Se han encontrado diversos estudios, ya sea en el ámbito de la Salud como lo es el trabajo elaborado por Mac Donald (2005), así como muchas otras investigaciones que están orientadas a analizar el Clima Organizacional en innumerables empresas como lo es el trabajo de los autores Barrón, Soler y Bongiovanni (2006), existen también estudios del clima organizacional en instituciones de fuerzas armadas como lo expone en su tesis Carvajal (2000), entre otros trabajos que sirven de antecedentes al presente estudio y que se describen a continuación:

1. Correa (1999) realizó un diagnóstico del Clima Organizacional en el Centro Educacional Cardenal Caro (Liceo N° 110), su estudio fue de tipo cuali-cuantitativo, donde describe conceptos como: Organización Educativa, Clima Organizacional y Administración Educativa.

Para el estudio se utilizó el cuestionario de Litwin & Stringer, traducido por Morales, Manzi y Justiniano y se aplicó una entrevista elaborada por la autora.

El instrumento se aplicó a 56 profesores y las dimensiones estudiadas varían entre el nivel insatisfactorio, regular o bueno.

La entrevista fue aplicada a cinco profesores quienes respondieron consultas alusivas a las dimensiones tratadas en el instrumento de Litwin & Stringer.

Presenta además contrasta la encuesta con la entrevista de Clima Organizacional donde se confirman los resultados del instrumento a través de las opiniones de los profesores entrevistados.

Cabe destacar que el 75% de las dimensiones analizadas obtuvieron un nivel regular y como conclusión la tesista presenta sugerencias de mejoramiento de Clima Organizacional y proyecciones de la investigación para el establecimiento analizado.

2. Emig & Lazo (2002) tienen como objetivo general analizar el Clima Organizacional existente en el estamento académico de la Universidad Austral de Chile, y de forma específica, establecer el grado en que las dimensiones en estudio afectan el Clima Organizacional.

El instrumento usado corresponde al empleado por Redlich y Trautmann (1996) en la tesis "Un estudio aplicado de clima organizacional en el Estamento no académico de la Universidad Austral de Chile, sede Valdivia". Este instrumento observa catorce dimensiones, las que revelarían el Clima Organizacional de la institución.

Se obtuvo una muestra de 121 docentes a través de un Muestreo Aleatorio Estratificado con Afijación Proporcional, usando las Facultades como Factor Estratificador y considerando la Mediana como medida estadística, se realizó el análisis de los datos obtenidos de los académicos de la Universidad Austral de Chile.

La Hipótesis planteada para esta investigación es la siguiente: "Existen diferencias en la percepción del clima organizacional que tienen los Académicos en relación con la Universidad en su totalidad, respecto de la percepción del clima que tienen de la Facultad a la que pertenecen."

El criterio usado para rechazar o aceptar dicha Hipótesis se planteó de la siguiente forma: La Hipótesis se rechazará si coinciden las medianas totales de las dimensiones en un 70%, es decir, si 10 de las 14 dimensiones coinciden la hipótesis se rechaza.

Al analizar los datos, se afirma que se hallan diferencias significativas en la percepción de Clima Organizacional que tienen los docentes en general, frente a la percepción que tienen del clima existente en las Facultades en las que trabajan de forma particular.

De esta condición se admite la Hipótesis de investigación planteada anteriormente.

Se puede concluir, que la percepción que poseen los docentes acerca del Clima Organizacional existente en la Universidad Austral de Chile, es regular, dado que la mediana total para esta alternativa es igual a la teórica. En cambio, la percepción que tienen acerca del Clima Laboral dentro de cada facultad donde se desempeñan, es favorable, debido a que la mediana obtenida supera la teórica.

3. Cuitiño & Rodríguez (2003) realizan un estudio cuyo objetivo fue estudiar el

Clima Organizacional del Hospital Base de Puerto Montt, determinando así las principales características del ambiente laboral existente en ese período en dicha institución.

Para tales efectos se ejecutó una investigación dirigida al equipo de personal del hospital, para ello se aplicó el cuestionario diseñado por Valencia & Wolf (2001) cuyas dimensiones estudiadas son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Administración del conflicto, Identidad, Estilo de supervisión, Motivación laboral, Estabilidad laboral, Oportunidad de desarrollo, Comunicación, Equipo y distribución de personas y material.

Se aplicó a una muestra de funcionarios pertenecientes a los diversos servicios de dicha institución, cuales fueron analizados para determinar el ambiente de esta Organización. Con el objetivo de realizar un análisis más exhaustivo, se fragmentó el estudio en dos importantes áreas perceptivas: la primera de ellas es la percepción en cuanto a la totalidad de la Institución, y la segunda, la apreciación correspondiente a las unidades, servicios o secciones a la que pertenecen los funcionarios encuestados.

Una vez analizados los datos, se determinó que existe una diferencia significativa en la percepción del Clima Organizacional que tienen los funcionarios del Hospital como un todo, en comparación con la percepción que tienen del clima en sus respectivas unidades de trabajo. Además, se concluyó que el Hospital Base de Puerto Montt presenta un Clima Organizacional regular.

4. Conde & Coronado (2006) en su estudio analizan el Clima Organizacional en la Ilustre Municipalidad de Valdivia, donde su objetivo general fue analizar el clima organizacional de una institución pública: caso estudio, la Ilustre Municipalidad de Valdivia, a través del diagnóstico, para así hacer recomendaciones de mejoramiento si fuese necesario.

En este estudio se utilizó un cuestionario de elaboración propia incluyó una Escala de Likert para medir las actitudes de los funcionarios, en la que indicaron si estaban en acuerdo o en desacuerdo con las variables que se les presentaron, se establecen 44 afirmaciones las que a su vez se agrupan en cinco dimensiones (Ambiente físico, Estructura de la organización, Ambiente social, Situación propia dentro de la institución, comportamiento organizacional).

El cuestionario se administró a 120 funcionarios de planta de una población total de 256 personas que trabajan en el Edificio Consistorial de la Ilustre Municipalidad de Valdivia, que fueron elegidos en forma aleatoria.

Si bien este estudio no presenta una conclusión general, indica que sobre el 50% de los funcionarios encuestados percibe que existen grandes deficiencias en cada dimensión.

Teorías del clima organizacional

Teoría de campo de Kurt Lewin

Lewin es a menudo reconocido como el "fundador de la psicología social" y fue uno de los primeros en estudiar la dinámica de grupo y desarrollo organizacional.

La teoría del campo es la "tesis de que la conducta (C) humana es la función de la persona (p) y el entorno (e): en la simbólica, los términos $C = f(p, e)$. Esto significa que el comportamiento de uno se relaciona tanto con una de las características personales y la situación social en el que uno se encuentra.

Lewin propuso las siguientes conclusiones acerca de la motivación:

- a) La motivación obedece a la percepción particular subjetiva concerniente a la relación con su medioambiente.
- b) El comportamiento se establece mediante la interacción de variables, es decir, la tensión en la persona, la importancia de una meta y el trecho psicológico de una meta.
- c) Los humanos operan en un campo de fuerzas que intervienen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene distintos impulsos motivadores en diferentes momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas privan mientras otras motivan.

Teoría del Clima Organizacional de Likert.

Esta teoría establece que la conducta exteriorizada por los trabajadores depende estrechamente del comportamiento de la administración y del Clima Laboral que ellos perciben, por lo tanto se asevera que el agente concluyente al momento de analizar el problema es la percepción.

Likert propone tres tipos de variables que delimitan las características individuales de una institución y que intervienen en la percepción personal del Clima. En tal sentido se detalla que existen:

- Variables causales: Definidas como variables independientes, las que están enfocadas a revelar la forma en que una organización se desarrolla y alcanza

resultados. Dentro de las variables causales se establecen la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

- Variables Intermedias: Estas variables están orientadas a evaluar el estado interno de la organización, manifestado en aspectos tales como: rendimiento, comunicación, motivación y toma de decisiones. Estas variables confieren gran importancia ya que son las que establecen los procesos organizacionales de la institución.
- Variables finales : Estas variables surgen como consecuencia del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con antelación, se encuentran orientadas a constituir los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como resultado el establecimiento de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.
 - 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
 - 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo Participativo.
 - 2.1. Sistema III. Consultivo.
 - 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El Clima Autoritario, Sistema I Autoritario Explotador, se identifica debido a que la dirección no posee confianza en sus funcionarios, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los directores y sus subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas exclusivamente por los jefes.

El Sistema II Autoritario Paternalista, se caracteriza por la confianza fomentada entre los jefes y sus subordinados, se recurre a recompensas y castigos como agentes motivacionales para los funcionarios, los supervisores utilizan mecanismos de control. En este tipo de clima la dirección opera de acuerdo a las necesidades sociales de los empleados, a pesar de que se trabaja en un ambiente aparentemente estable y estructurado.

El Clima Participativo, Sistema III Consultivo, se caracteriza por la confianza que depositan los jefes en sus funcionarios y se les permite la toma de decisiones específicas, se pretende satisfacer necesidades de autoestima, existe interacción entre ambas partes y es posible la delegación de responsabilidades. Este clima está definido por el dinamismo y la gestión funcional en base a objetivos y metas.

El Sistema IV, Participación en Grupo, predomina la plena confianza en los funcionarios por parte de la dirección, permitiendo la toma de decisiones que persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical↔horizontal ↔ascendente↔descendente. El objeto de la motivación es la participación, se trabaja en base a objetivos, las relaciones de trabajo (supervisor↔supervisado) se sustentan en la amistad y las responsabilidades son

compartidas. El funcionamiento de este sistema en el equipo de trabajo es el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde predomina una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV pertenecen a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

La teoría de Litwin y Stringer (1968), pretende explicar importantes aspectos de la conducta de personas que trabajan en una organización utilizando conceptos tales como clima y motivación.

Realizaron un estudio denominado “Motivación y Clima Organizacional” con el objeto de comprobar la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional en la motivación de los integrantes de una organización.

Estos autores se formularon tres objetivos:

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.
- Analizar las consecuencias que produce el clima organizacional en la motivación individual, medidos por medio del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como desempeño organizacional y satisfacción personal.

Los autores revelaron diversos climas en las organizaciones dependiendo del estilo de liderazgo, estos climas surten efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción del personal. Dichos autores facilitaron la medición del clima que influye sobre la motivación, a través de dimensiones que pueden ser cuantificadas.

Según Litwin y Stringer (1968), citados por (Bustos, Miranda y Peralta, 2001) las dimensiones son las siguientes:

1. Estructura: Esta dimensión simboliza la percepción que los funcionarios tienen de la organización acerca de la cantidad y calidad de reglas, trámites, procedimientos, normas, obstáculos y otras limitaciones a las cuales se ven enfrentados en el ejercicio de su labor.
2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los integrantes de la

organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

3. Recompensa: Conciene a la percepción de los funcionarios sobre la recompensa merecida por el trabajo bien hecho.
4. Desafío: Ataño a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden desafiar durante el desempeño de su labor.
5. Relaciones: Es la percepción que los integrantes de una organización poseen acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre directivos y subordinados.
6. Cooperación: Es el sentimiento que los miembros de la organización tienen respecto a la existencia de un espíritu de colaboración de parte de los jefes y de otros funcionarios.
7. Estándares: Esta dimensión trata de cómo los funcionarios perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
8. Conflicto: El sentimiento de que los directivos y los subordinados quieren escuchar opiniones diversas; poniendo énfasis en que los inconvenientes salgan a la luz y no permanezcan escondidos y disimulados.
9. Identidad: El sentimiento de que uno forma parte de la organización y es un miembro valioso del equipo de trabajo.

Teoría de Maslow

Con base en el postulado de que el hombre es un ser con múltiples ambiciones y cuya conducta está orientada al logro de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 1989) confecciona un catálogo de necesidades, en diversos niveles y que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. Necesidades fisiológicas: son las esenciales para sobrevivir.
2. Necesidad de seguridad: se ciñe a las necesidades que radican en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Necesidad de afiliación: somos seres sociales, debido a esto es que las personas requieren la compañía de otros semejantes.

4. Necesidad de estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. Necesidad de actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y obtener por medio de estos diversos logros personales.

Existen dos concepciones esenciales en la teoría de Maslow: Las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores; y una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

Teoría de Mayo.

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 1989) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, sin embargo los experimentos evidenciaron datos inesperados en relación a las relaciones humanas.

Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes:

1. La vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas.
2. Los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo.
3. Los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material.
4. Los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales.
5. Los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

Vulnerabilidad escolar

Concepto de vulnerabilidad

El vocablo “vulnerabilidad” se origina a partir de la palabra “vulnerable” que según la RAE quiere decir: “Que puede ser herido o recibir lesión, física o moralmente”.

Es por esta razón, que el concepto de vulnerabilidad concierne al estado en el cual se encuentra un individuo o grupo de personas, que puede fortuitamente recibir algún tipo de perjuicio de índole variable.

Los individuos con mayor grado de vulnerabilidad al interior de una sociedad son los que se ubican bajo la línea de la pobreza, ya que no tienen las condiciones mínimas para desarrollarse.

Para tipificar a un grupo es necesario compararlo con otros distintos grupos de personas que cohabitan dentro de una misma sociedad. El proceso de tipificación de los diferentes segmentos se elabora a partir de distintos parámetros como el nivel de ingreso familiar, el acceso a la salud, el grado de hacinamiento entre otros.

Los grupos más pobres, por ser altamente vulnerables quedan en mayor situación de riesgo social, entendiéndose como riesgo a “un evento externo, de origen natural o producido por el ser humano, que afecta la calidad de vida de las personas...” (FOSIS, 2002:17), ya que “a razón de la vulnerabilidad que en sí mismas portan y la menor disposición a asumir y enfrentar los riesgos” (FOSIS, 2002:17).

Los riesgos más importantes en la etapa de la adolescencia, según el FOSIS son: bajo rendimiento y desempeño escolar, ausentismo escolar, deserción escolar, ser maltratado, no disponer de oportunidades para participar en actividades de desarrollo personal, ser madre o padre adolescentes, ingreso precoz al trabajo y desarrollar conductas desadaptativas como el consumo de alcohol y drogas.

Concepto de vulnerabilidad escolar

Al hablar de vulnerabilidad escolar es necesario recurrir a la JUNAEB (Junta de Auxilio Escolar y Becas) y particularmente a la técnica metodológica que dicha institución ha elaborado para calcular la vulnerabilidad escolar, que está representada en un indicador llamado IVE.

Hoy en día el cálculo del Índice de Vulnerabilidad Escolar genera un indicador de la situación socioeconómica de los alumnos y alumnas y de sus respectivas familias; considera el nivel ocupacional del jefe de hogar, la escolaridad de los progenitores, el acceso del o la estudiante a servicios de salud, el nivel de hacinamiento del educando, el estado de salud bucal del alumno, entre otras.

Por medio de éste índice la definición de vulnerabilidad no queda supeditada sólo por las condiciones socioeconómicas actuales, sino que logra además relevar el peso de “la herencia” sociocultural que los estudiantes traen al incorporarse al sistema de educación (Dávila, 2005, p.22).

Preguntas de investigación

1. ¿Cómo perciben el Clima Organizacional los diferentes actores de la unidad educativa en estudio?
2. ¿Habrá diferencias en la percepción del Clima organizacional en cada sub-unidad?
3. ¿Existen diferencias en la percepción del Clima Organizacional según el género del funcionario?
4. ¿Hay diferencias en la percepción del Clima Organizacional según el cargo del funcionario?
5. ¿Existen diferencias en la percepción del Clima Organizacional según la antigüedad laboral del funcionario?
6. ¿Se identifican diferencias sustanciales en la percepción del Clima Organizacional según las horas de contrato y permanencia del funcionario?

Metodología

Tipo de estudio

El presente trabajo está sustentado en el paradigma cuantitativo, el cual pretende describir el Clima Organizacional existente en el Liceo Técnico Profesional Diego Portales de la Comuna de Linares.

La descripción del Clima Organizacional se basará en la percepción individual de los funcionarios de un Liceo con alto Índice de Vulnerabilidad escolar de la Comuna de Linares (Directivos, Auxiliares, Asistentes de la Educación, Administrativos, Docentes de Enseñanza Básica y Docentes de Enseñanza Media Técnico Profesional), el estudio se realizará en base al Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin & Stringer, traducido al español y adaptado a la educación chilena por Morales, Manzi y Justiniano, 1984.

Tipo de diseño

Es un diseño de tipo descriptivo ya que el objetivo no es evaluar una hipótesis de trabajo, no experimental porque no existe manipulación de variables por parte del investigador y de cohorte transversal debido a que no contempla continuidad en el eje del tiempo. (Sampieri, 1997, p.97)

Población y muestra

La muestra presenta un carácter censal, que es igual al 100% de los funcionarios que trabajan en el Liceo Técnico Profesional Diego Portales de la Comuna de Linares, cuya modalidad es técnico profesional y ofrece tres especialidades:

- Técnico de nivel medio en dibujo técnico
- Técnico de nivel medio en atención social y cultural
- Técnico de nivel medio en alimentación colectiva

Este establecimiento educacional atiende a 685 estudiantes, desde kínder a cuarto medio, los alumnos y alumnas provienen desde sectores de alto riesgo de la comuna de Linares, presentando un alto índice de vulnerabilidad escolar (I.V.E) y de un nivel socioeconómico bajo.

Del total de funcionarios que trabajan en esta institución un 55% son mujeres, los años de servicio del personal fluctúan entre 1 y más de 20 años y las horas de permanencia (contrato) en el liceo van desde 4 horas hasta 44 horas semanales.

A continuación se presenta una tabla dónde se detalla la muestra en estudio:

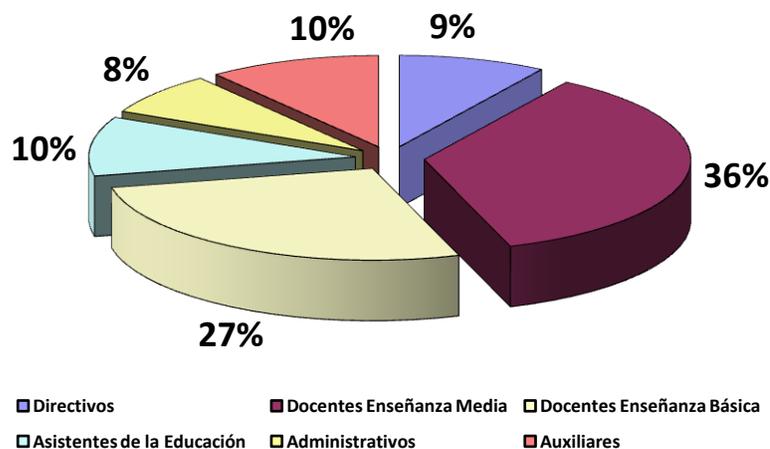
Tabla 7: Detalle de la muestra en estudio

SUB UNIDAD	N°
Directivos	6
Administrativos	4
Docentes Enseñanza Básica	14
Docentes Enseñanza Media	24
Asistentes de la Educación	14
Auxiliares	5
TOTAL	67

Fuente: Elaboración Propia en base a datos Proporcionados por la Dirección del Liceo.

Los datos presentados en la tabla anterior pueden visualizarse en el siguiente gráfico.

Gráfico 1: Distribución porcentual de los funcionarios del establecimiento



Instrumento de recolección de datos

Para los efectos de este estudio se utilizará el cuestionario de Clima Organizacional de los autores Litwin & Stringer, validado, traducido y adaptado para la educación chilena por Morales, Manzi y Justiniano (1984). Esta es una escala tipo likert de 47 ítems que cubre 8 dimensiones:

1. Estructura
2. Oportunidad de desarrollo
3. Calidez y apoyo
4. Equipo y distribución de personas y material
5. Confianza y apoyo de la Dirección
6. Motivación laboral
7. Recompensa
8. Estilo de supervisión.

El análisis de los resultados obtenidos por medio de la aplicación del instrumento a todos los funcionarios, se llevará a cabo en base a estadística descriptiva, el que mostrará el comportamiento de las variables involucradas para luego llevar a cabo el cálculo de Coeficientes de Correlación para estimar el grado de asociación entre los distintos atributos de la investigación considerando sus respectivas escalas de medición (Pearson, Cronbach, etc.).

Este instrumento cuenta con un coeficiente alfa de Cronbach de 0.84, por lo que se trata de un instrumento fiable, que hace mediciones estables y consistentes.

El índice de confiabilidad se determinó de la siguiente manera:

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n - 1)}$$

n = Número de ítems

p = El promedio de las correlaciones

Detalle del cuestionario utilizado

El número de indicadores del cuestionario se detallará en la siguiente tabla:

Tabla 8: Detalle del cuestionario

DIMENSIONES		PREGUNTAS N°	CANTIDAD DE INDICADORES
1.	Estructura	1-2-3-4-5-6	6
2.	Oportunidad de desarrollo	7-8-9-10-11-12	6
3.	Calidez y apoyo	13-14-15-16-17-18-19	7
4.	Equipo y distribución de personas y material	20-21-22-23	4
5.	Confianza y apoyo	24-25-26-27-28	5
6.	Motivación laboral	29-30-31-32-33-34-35-36	8
7.	Recompensa	37-38-39-40	4
8.	Estilo de supervisión	41-42-43-44-45-46-47	7

Fuente: Correa, G (1999) *Estudio del Clima Organizacional en un liceo municipal de una comuna en situación de pobreza*. (Tesis de Magíster, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación). P. 80.

A cada funcionario se le solicitará contestar el cuestionario marcando, según su opinión, sólo una de las siguientes alternativas por cada ítem:

- Totalmente de acuerdo
- Relativamente de acuerdo
- Relativamente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Las alternativas expuestas anteriormente se valorizan con puntajes de 1 a 4. Si la aseveración es citada de forma positiva (Ejemplo: “En este Liceo hay oportunidad para obtener estatus”) el puntaje se traduce en el siguiente orden:

Totalmente de acuerdo	=	4 puntos
Relativamente de acuerdo	=	3 puntos
Relativamente en desacuerdo	=	2 puntos
Totalmente en desacuerdo	=	1 punto

Si la aseveración es expuesta de forma negativa (Ejemplo: “En este Liceo no hay oportunidad para obtener estatus”) el puntaje se traduce en el siguiente orden:

Totalmente de acuerdo	=	1 punto
Relativamente de acuerdo	=	2 puntos
Relativamente en desacuerdo	=	3 puntos
Totalmente en desacuerdo	=	4 puntos

De esta forma la escala positiva y negativa queda transformada en puntajes comparables entre sí, como se muestra a continuación:

Tabla 9: Puntajes

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Positivo	4	3	2	1
Negativo	1	2	3	4

Fuente: Correa, G (1999) *Estudio del Clima Organizacional en un liceo municipal de una comuna en situación de pobreza*. (Tesis de Magíster, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación). P. 81.

Para el análisis de los resultados, se estableció el siguiente criterio:

- 1.- Se establece el puntaje obtenido en cada ítem.
- 2.- Se suman los puntajes de los ítemes correspondientes a cada dimensión.
- 3.- Se promedia y se obtiene una valorización de carácter ordinal como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 10: Valorización

PROMEDIO OBTENIDO EN CADA DIMENSIÓN.			VALORIZACIÓN
4,00	a	3,50	Excelente
3,49	a	3,00	Bueno
2,99	a	2,50	Regular
2,49	a	2,00	Insatisfactorio
1,99	a	1,50	Malo
1,49	a	1	Muy Malo

Fuente: Correa, G (1999) *Estudio del Clima Organizacional en un liceo municipal de una comuna en situación de pobreza*. (Tesis de Magister, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación). P. 81.

En consecuencia, si una dimensión obtiene un puntaje dentro del rango superior (3,00 y 4,00 equivalente a una valorización Bueno o Excelente), indica una fortaleza para el establecimiento. Si una variable o dimensión obtiene una valorización entre 2,50 y 2,99 (Regular) será un resultado de carácter intermedio.

Por el contrario, si la variable obtiene un puntaje inferior o igual a 2,49 puntos, con valorización de Insatisfactorio, Malo o Muy malo, indica una debilidad en el Liceo que debe ser atendida a la brevedad.

Las técnicas anteriormente mencionadas serán analizadas mediante el software SPSS versión 17 para Windows, mediante el cual se generarán medidas de tendencia central, cruce de variables, porcentajes y se mostrará a través de cuadros y gráficos.

Resultados

Apreciación general del clima organizacional:

En la siguiente tabla se pueden apreciar las medianas totales por cada dimensión, la cual fue calculada en relación a la percepción que tienen los funcionarios respecto a la unidad educativa en general.

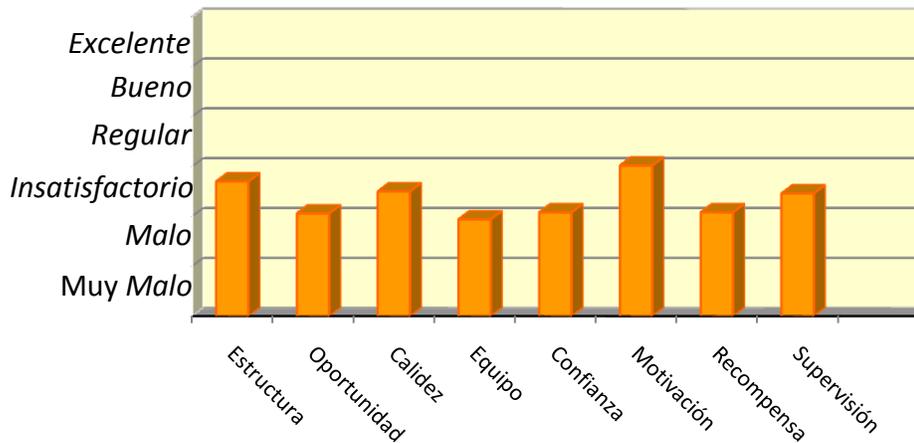
Tabla 11: Medianas totales por dimensión

DIMENSION		MEDIANAS
1.	Estructura	2.35
2.	Oportunidad de desarrollo	2.03
3.	Calidez y apoyo	2.25
4.	Equipo y distribución de personas y material	1.97
5.	Confianza y apoyo	2.04
6.	Motivación laboral	2.51
7.	Recompensa	2.04
8.	Estilo de supervisión	2.23
Percepción total		2.17

Fuente: Elaboración propia según Instrumento de Medición aplicado en el establecimiento

La información presentada en la tabla anterior puede ser visualizada en el siguiente gráfico:

Gráfico 2: Medianas totales por dimensión



Análisis e interpretación:

Al observar los resultados queda en evidencia que el nivel percepción general del Clima Organizacional que tienen los funcionarios del establecimiento educacional en estudio es Insatisfactorio.

Seis de las dimensiones se encuentran en el sector denominado Insatisfactorio (Estructura, Oportunidad, Calidez, Confianza, Recompensa y Supervisión). Cabe señalar que la dimensión Equipo y Distribución de Personas y Material fue la más baja, ubicándose en el sector denominado como Malo con una valorización promedio de 1.97.

Sin embargo la Dimensión Motivación se encuentra en un nivel de apreciación exiguamente mayor, ya que posee mejor grado de percepción con una valorización de 2.51 ubicándose en el rango de Regular.

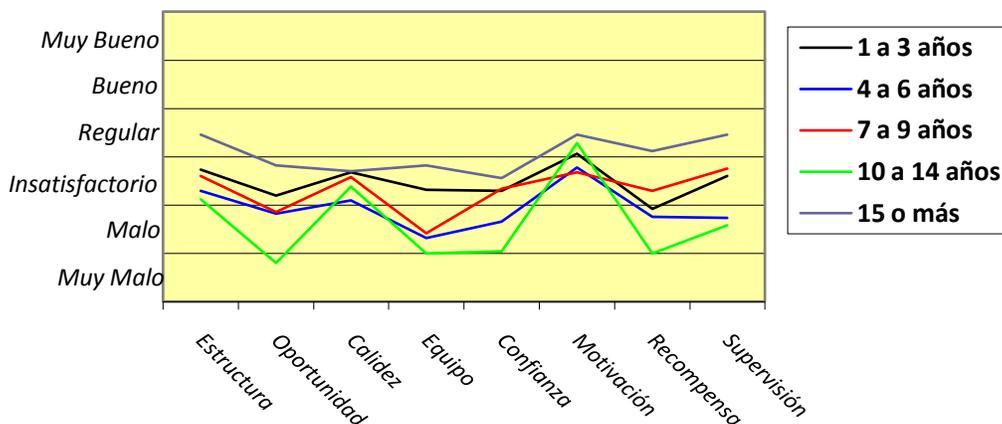
Apreciación del clima organizacional según antigüedad laboral

Tabla 12: Medianas según Antigüedad Laboral

Años trabajando en el establecimiento	N	Estructura	Oportunidad de desarrollo	Calidez y apoyo	Equipo y distribución de personas y material	Confianza y apoyo	Motivación Laboral	Recompensa	Estilo de supervisión
1 a 3 años	24	2.3788	2.1079	2.3471	2.1667	2.1554	2.5392	1.9688	2.3054
4 a 6 años	18	2.1556	1.9133	2.0589	1.6667	1.8356	2.3928	1.8889	1.8783
7 a 9 años	8	2.3075	1.9350	2.2987	1.7188	2.1750	2.3413	2.1563	2.3875
10 a 14 años	5	2.0620	1.4000	2.1960	1.5000	1.5280	2.6460	1.5000	1.7960
15 o más años	12	2.7325	2.4133	2.3550	2.4167	2.2850	2.7367	2.5625	2.7342
Total	67	2.3500	2.0369	2.2540	1.9739	2.0482	2.5196	2.0410	2.2393

Los resultados presentados en esta tabla pueden visualizarse de mejor manera en el siguiente gráfico:

Gráfico 3: Antigüedad Laboral



Análisis e interpretación

Al observar los resultados, es posible señalar que los funcionarios que llevan entre diez y catorce años trabajando en el establecimiento son los que perciben el clima de la organización con niveles más bajos que el resto, estableciendo como muy malo el ítem de Oportunidad de Desarrollo y como malo los ítemes de Equipo y Distribución de Personas y Material, Confianza y Apoyo, Recompensa, percibiendo de mejor forma en comparación con el resto el área de la Motivación (regular).

Ellos, junto con los que llevan trabajando entre 4 y 6 años son los que presentan la más baja percepción del Clima Organizacional (malo). No obstante que la percepción general alcanza sólo el nivel insatisfactorio.

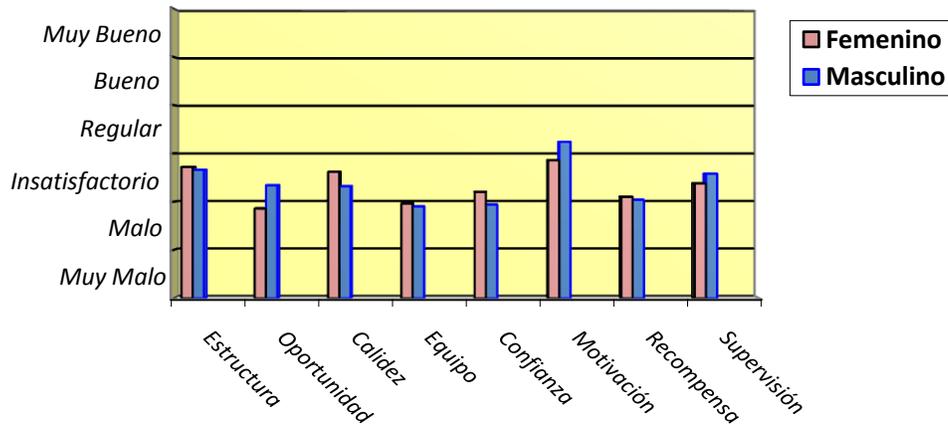
Apreciación del clima organizacional según género

Tabla 13: Medianas según Género

Sexo	Estructura	Oportunidad de desarrollo	Calidez y apoyo	Equipo y distribución de personas y material	Confianza y apoyo	Motivación Laboral	Recompensa	Estilo de supervisión
Femenino	2.3605	1.9311	2.3192	1.9868	2.1034	2.4384	2.0526	2.1955
N	38	38	38	38	38	38	38	38
Masculino	2.3362	2.1755	2.1686	1.9569	1.9759	2.6259	2.0259	2.2966
N	29	29	29	29	29	29	29	29
Total	2.3500	2.0369	2.2540	1.9739	2.0482	2.5196	2.0410	2.2393
Media	67	67	67	67	67	67	67	67
N	67	67	67	67	67	67	67	67

Los resultados presentados en la siguiente tabla pueden ser visualizados de mejor manera en el siguiente gráfico:

Gráfico 4: Género



Análisis e interpretación

A partir de los resultados expuestos es posible visualizar que ambos géneros poseen una percepción muy similar respecto al clima organizacional, siendo el ítem de Equipo y Distribución de Personas y Material, siendo calificado como malo.

Por otra parte, el área de Motivación Laboral fue la mejor percibida con una calificación de insatisfactoria.

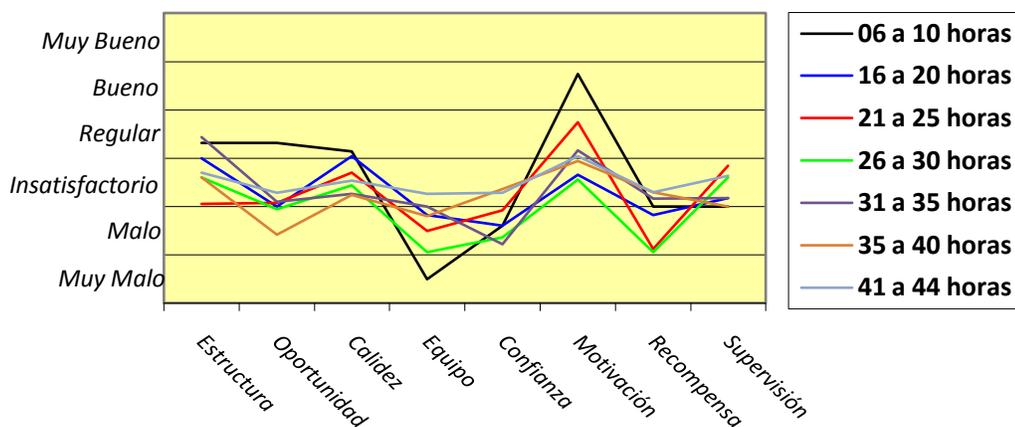
Apreciación del clima organizacional según horas de contrato

Tabla 14: Medianas según horas de contrato

Horas de contrato	Estructura	Oportunidad de desarrollo	Calidez y apoyo	Equipo y distribución de personas y material	Confianza y apoyo	Motivación Laboral	Recompensa	Estilo de supervisión
6 a 10 Horas N	2.6600 1	2.6600 1	2.5700 1	1.2500 1	1.8000 1	3.3700 1	2.0000 1	2.0000 1
16 a 20 Horas N	2.5000 3	2.0000 3	2.5200 3	1.9167 3	1.8067 3	2.3300 3	1.9167 3	2.0933 3
21 a 25 Horas N	2.0375 4	2.0400 4	2.3550 4	1.7500 4	1.9600 4	2.8725 4	1.5625 4	2.4250 4
26 a 30 Horas N	2.3057 7	1.9743 7	2.2257 7	1.5357 7	1.6857 7	2.2829 7	1.5357 7	2.3029 7
31 a 35 Horas N	2.7200 3	2.0500 3	2.1367 3	2.0000 3	1.6167 3	2.5800 3	2.0833 3	2.0933 3
36 a 40 Horas N	2.3038 13	1.7154 13	2.1262 13	1.9038 13	2.1862 13	2.4777 13	2.1538 13	2.0077 13
41 a 44 Horas N	2.3581 36	2.1494 36	2.2733 36	2.1319 36	2.1417 36	2.5286 36	2.1597 36	2.3208 36
Total N	2.3500 67	2.0369 67	2.2540 67	1.9739 67	2.0482 67	2.5196 67	2.0410 67	2.2393 67

Los resultados presentados en la siguiente tabla pueden ser visualizados de mejor manera en el siguiente gráfico:

Gráfico 5: Horas de contrato



Análisis e interpretación

Mediante la visualización del gráfico, es posible destacar que el ítem correspondiente a Motivación (Bueno) es la mejor evaluada, siendo importante señalar que la percepción más alta corresponde al personal con un contrato entre seis y diez horas. También se puede observar que este mismo grupo tiene la percepción más baja la cual corresponde a Equipo y Distribución de Personas y Material (Muy mala). Las demás variables se concentran entre las áreas de percepción de Clima Organizacional Malo y Regular.

Percepción del clima organizacional según subunidades

Directivos

En esta subunidad fueron encuestados seis Directivos. Los resultados del cuestionario serán expuestos en la siguiente tabla:

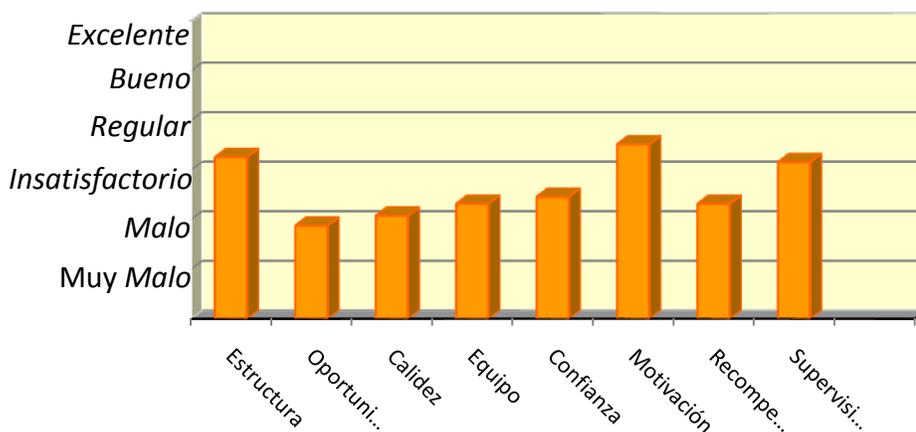
Tabla 15: Medianas subunidad Directivos

DIMENSION		MEDIANAS
1.	Estructura	2.63
2.	Oportunidad de desarrollo	1.94
3.	Calidez y apoyo	2.04
4.	Equipo y distribución de personas y material	2.16
5.	Confianza y apoyo	2.23
6.	Motivación laboral	2.76
7.	Recompensa	2.16
8.	Estilo de supervisión	2.58
Percepción total Directivos		2.31

Fuente: Elaboración propia según Instrumento de Medición aplicado en el establecimiento

La información presentada en la tabla anterior puede ser visualizada en el siguiente gráfico:

Gráfico 6: Subunidad Directivos



Análisis e interpretación:

Es posible apreciar que los funcionarios pertenecientes a la subunidad Directiva del establecimiento tienen una percepción del Clima Organizacional con carácter de Insatisfactorio, siendo posible visualizar que la mayoría de las dimensiones están ubicadas dentro de dicho rango.

Sin embargo es posible visualizar que la dimensión Oportunidad de Desarrollo es la que evidencia el menor grado de calidad ya se encuentra en un nivel de percepción Malo.

También cabe destacar que las dimensiones Estructura, Supervisión y Motivación se encuentran en el área llamada Regular, siendo esta última la que presenta el mayor grado de calidad con un promedio de valorización de 2,76.

Administrativos

En esta subunidad fueron encuestados cuatro Administrativos. Los resultados del cuestionario serán expuestos en la siguiente tabla:

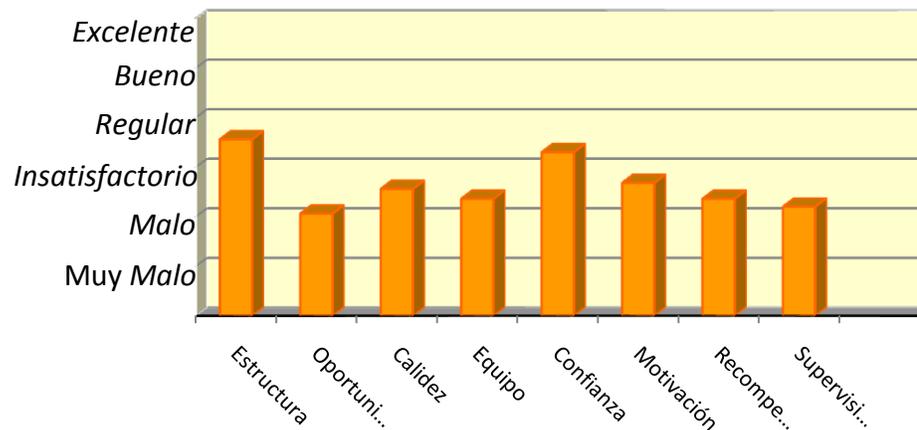
Tabla 16: Medianas subunidad Administrativos

DIMENSION		MEDIANAS
1.	Estructura	2.78
2.	Oportunidad de desarrollo	2.03
3.	Calidez y apoyo	2.28
4.	Equipo y distribución de personas y material	2.18
5.	Confianza y apoyo	2.65
6.	Motivación laboral	2.34
7.	Recompensa	2.18
8.	Estilo de supervisión	2.10
Percepción total Administrat.		2.31

Fuente: Elaboración propia según Instrumento de Medición aplicado en el establecimiento

La información presentada en la tabla anterior puede ser visualizada en el siguiente gráfico:

Gráfico 7: Subunidad Administrativos



Análisis e interpretación:

Al observar los resultados queda en evidencia que la percepción del Clima Organizacional que tienen los Administrativos es Insatisfactorio y es claro que la mayoría de las dimensiones están ubicadas dentro de dicho rango.

Es claro visualizar que la dimensión Oportunidad de Desarrollo es la que evidencia el menor grado de calidad, sin embargo al igual que mayoría las otras se encuentra en el nivel Insatisfactorio.

También cabe destacar que las dimensiones Confianza y Estructura se encuentran en el área llamada Regular, siendo esta última la que presenta el mayor grado de calidad con un promedio de valorización de 2,78.

Docentes enseñanza básica:

En esta subunidad fueron encuestados catorce profesores de Enseñanza General Básica. Los resultados del cuestionario serán expuestos en la siguiente tabla:

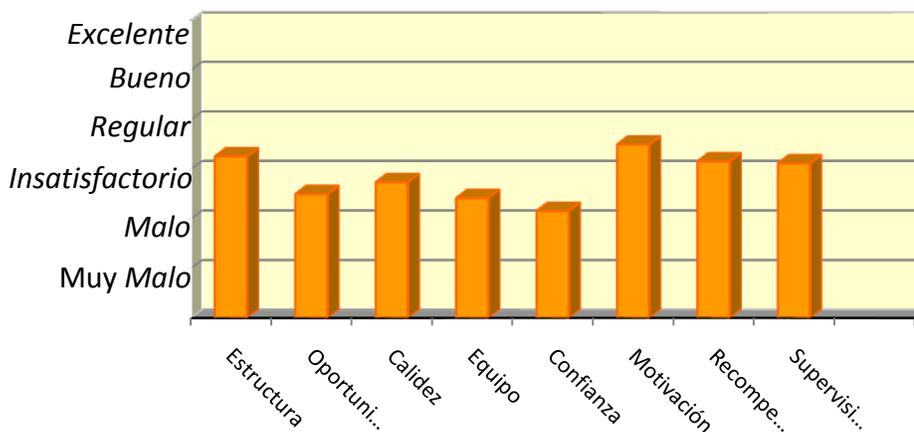
Tabla 17: Medianas subunidad Docentes E. Básica

DIMENSION		MEDIANAS
1.	Estructura	2.63
2.	Oportunidad de desarrollo	2.25
3.	Calidez y apoyo	2.37
4.	Equipo y distribución de personas y material	2.21
5.	Confianza y apoyo	2.08
6.	Motivación laboral	2.75
7.	Recompensa	2.58
8.	Estilo de supervisión	2.56
Percepción total Doc. Bás.		2.42

Fuente: Elaboración propia según Instrumento de Medición aplicado en el establecimiento

La información presentada en la tabla anterior puede ser visualizada en el siguiente gráfico:

Gráfico 8: Subunidad Docentes E. G. Básica



Análisis e interpretación:

Al observar los resultados queda expuesto que la percepción del Clima Organizacional que tienen los Docentes Enseñanza General Básica es Insatisfactoria.

Sin embargo cuatro dimensiones se encuentran en el sector denominado Insatisfactorio (Oportunidad, Calidez, Equipo y Confianza) e igual cantidad se encuentran en el área denominada Regular (Estructura, Motivación, Recompensa y Supervisión).

Es claro visualizar que la dimensión Confianza es la que evidencia el menor grado de calidad alcanzando una valorización de 2,08.

En cambio la dimensión que presenta el mayor grado de calidad con un promedio de valorización de 2,75 es la Motivación.

Docentes enseñanza media:

En esta subunidad fueron encuestados veinticuatro profesores de Enseñanza Media. Los resultados del cuestionario serán expuestos en la siguiente tabla:

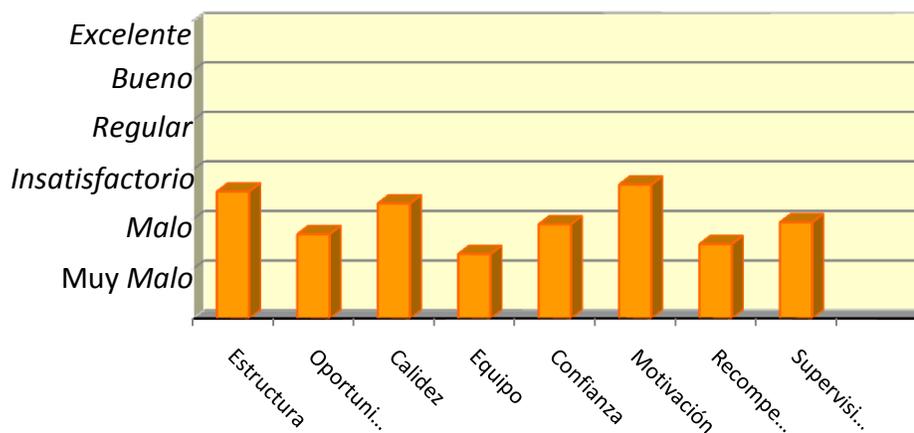
Tabla 18: Medianas subunidad Docentes E. Media

DIMENSION		MEDIANAS
1.	Estructura	2.28
2.	Oportunidad de desarrollo	1.85
3.	Calidez y apoyo	2.16
4.	Equipo y distribución de personas y material	1.65
5.	Confianza y apoyo	1.95
6.	Motivación laboral	2.35
7.	Recompensa	1.75
8.	Estilo de supervisión	1.97
Percepción total Doc. Media		1.99

Fuente: Elaboración propia según Instrumento de Medición aplicado en el establecimiento

La información presentada en la tabla anterior puede ser visualizada en el siguiente gráfico:

Gráfico 9: Subunidad Docentes E. Media



Análisis e interpretación:

Al observar los resultados queda expuesto que el nivel percepción del Clima Organizacional que tienen los Docentes Enseñanza Media es Malo.

La mayoría de las dimensiones se encuentran en el sector denominado Malo (Oportunidad, Equipo, Confianza, Recompensa y Supervisión), siendo la dimensión Equipo y Distribución de Personas y Material la que presenta menor grado de calidad con una valorización de 1.65.

Es posible visualizar que la dimensión Motivación evidencia levemente el mayor índice de calidad alcanzando una valorización de 2,35.

Asistentes de la Educación:

En esta subunidad fueron encuestados 14 Asistentes de la Educación. Los resultados del cuestionario serán expuestos en la siguiente tabla:

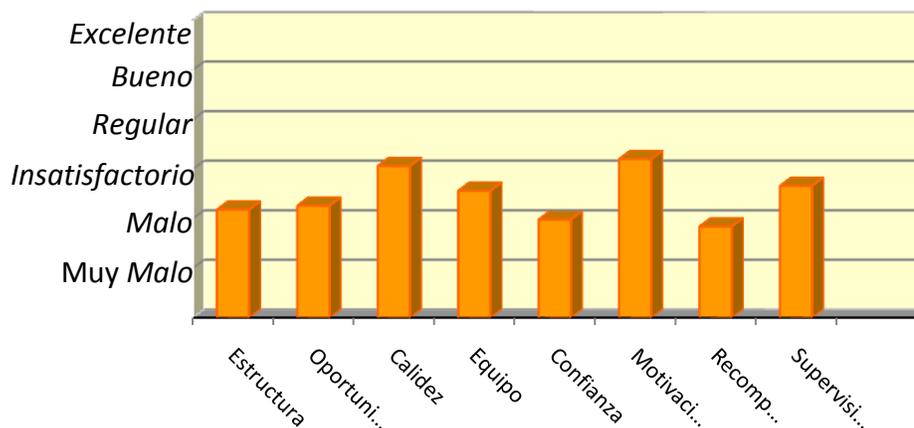
Tabla 19: Medianas subunidad Asistentes de la Educación

DIMENSION		MEDIANAS
1.	Estructura	2.09
2.	Oportunidad de desarrollo	2.13
3.	Calidez y apoyo	2.53
4.	Equipo y distribución de personas y material	2.28
5.	Confianza y apoyo	1.99
6.	Motivación laboral	2.60
7.	Recompensa	1.92
8.	Estilo de supervisión	2.33
Percepción total Asist. Educ.		2.23

Fuente: Elaboración propia según Instrumento de Medición aplicado en el establecimiento

La información presentada en la tabla anterior puede ser visualizada en el siguiente gráfico:

Gráfico 10: Subunidad Asistentes de la Educación



Análisis e interpretación:

Al observar los resultados queda expuesto que el nivel percepción del Clima Organizacional que tienen los Asistentes de la Educación es Insatisfactorio.

Cuatro de las dimensiones se encuentran en el sector denominado Insatisfactorio (Estructura, Oportunidad, Equipo y Supervisión).

Dos en el nivel malo (Confianza y Recompensa), siendo esta última la que presenta el nivel más bajo de calidad con una valorización de 1.92

También es posible visualizar dos dimensiones en un nivel de apreciación Regular (Calidez y Motivación) siendo esta última la que evidencia el mayor índice de calidad alcanzando una valorización de 2,60.

Auxiliares:

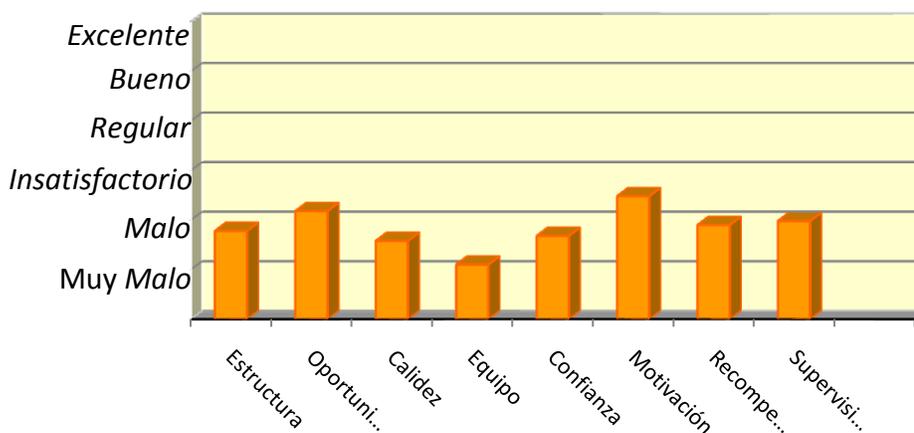
En esta subunidad fueron encuestados 5 Auxiliares. Los resultados del cuestionario serán expuestos en la siguiente tabla:

Tabla 20: Medianas subunidad Auxiliares

DIMENSION		MEDIANAS
1.	Estructura	1.89
2.	Oportunidad de desarrollo	2.09
3.	Calidez y apoyo	1.79
4.	Equipo y distribución de personas y material	1.55
5.	Confianza y apoyo	1.84
6.	Motivación laboral	2.24
7.	Recompensa	1.95
8.	Estilo de supervisión	1.99
Percepción total Auxiliares		1.91

La información presentada en la tabla anterior puede ser visualizada en el siguiente gráfico:

Gráfico 11: Subunidad Auxiliares



Análisis e interpretación:

Al observar los resultados queda en evidencia que el nivel percepción del Clima Organizacional que tienen los Auxiliares del establecimiento educacional en estudio es Malo.

Seis de las dimensiones se encuentran en el sector denominado Malo (Estructura, Calidez, Equipo, Confianza, Recompensa y Supervisión), siendo Equipo y Distribución de Personas y Material la más deficiente, con una valorización promedio de 1.55.

No obstante dos Dimensiones se encuentran en un nivel de apreciación levemente mayor (Oportunidad y Motivación), siendo esta última la que posee mejor grado de percepción con una valorización de 2.24, convirtiéndose en la dimensión de mejor calidad en la mayoría de las subunidades.

Conclusiones

El Clima Organizacional es un constructo que está plenamente arraigado en la literatura y que cumple con los requisitos científicos de disponer de modelos, metodologías, tecnologías y publicaciones suficientes en calidad y frecuencia. Es plenamente aceptado por las organizaciones como un elemento útil para gestionar buenos ambientes laborales en términos de calidad de vida y de productividad. En las organizaciones de servicio no se duda de la correlación que existe entre calidad de servicio y clima.

Al concluir el estudio en el que se midió el Clima Organizacional existente en el Liceo Técnico Profesional Diego Portales, se pudo constatar que la percepción que tienen los funcionarios de su Organización es insatisfactoria. Esto significa que el clima existente en el establecimiento no es alarmante, pero tampoco es favorable para la Organización, por lo cual es necesario realizar mejoras para lograr un ambiente ideal.

Las dimensiones analizadas fluctúan, en general, entre los rangos malo, insatisfactorio y regular, sin embargo el 75% de todas las dimensiones resultaron en un nivel insatisfactorio.

Es posible mencionar que los varones tienen una mejor percepción que las damas respecto a las dimensiones Oportunidad de Desarrollo y Motivación Laboral, por su parte las damas tienen una percepción más alta que los varones en las áreas de Confianza y Apoyo y Calidez.

Cabe señalar que los funcionarios que tienen quince o más años de servicio tienen la mejor percepción del Clima Organizacional y, por otra parte, los que llevan entre diez y catorce años de trabajo en el establecimiento los que presentaron una peor percepción.

Es preciso indicar que los funcionarios que tienen un contrato de 41 a 44 horas cronológicas semanales son los que presentan una percepción más estable para cada una de las áreas, alcanzando el nivel regular el general de sus percepciones. También cabe destacar que los que tienen menor cantidad de horas semanales de contrato (menos de seis) son los que reflejan mayor puntuación en el área de Motivación Laboral alcanzando el nivel bueno, pero también son los que reflejan la peor percepción en Equipo y Distribución de Personas y Material percibiendo esta dimensión en un nivel muy malo.

Para Directivos, Administrativos, Docentes de Enseñanza Básica y Asistentes de la Educación la percepción del Clima Organizacional alcanzó un nivel insatisfactorio, por su parte Auxiliares y Docentes de Enseñanza Media tienen una percepción que sólo alcanzó el nivel malo.

A pesar de que existe un Clima Organizacional insatisfactorio dentro del Liceo Técnico Profesional Diego portales, es posible distinguir una dimensión que se percibe sobre la media, ésta es la Motivación Laboral.

Lo anterior representa que dentro de la Organización existe una favorable percepción de la Motivación, a pesar de las problemáticas cotidianas a las que se ven sometidos todos los funcionarios como lo son trabajar en un ambiente con un estilo de dirección autoritario, además con un alto índice de vulnerabilidad escolar, bajos resultados académicos, bajo interés por el trabajo en equipo, entre muchos otros factores negativos.

Sin embargo, es necesario mencionar la dimensión Equipo y Distribución de Personas y Material por ser la única dimensión que se encuentra evaluada bajo la media, lo que significa que es la que presenta mayores problemas dentro de este establecimiento educacional, debido a que se piensa que el número de personas no es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza, así como no haber una disponibilidad y cantidad de materiales requeridos para realizar una labor eficiente y efectiva.

También es importante recordar que a pesar de todo el avance de las investigaciones es muy difícil cambiar el clima de una organización y aunque constituye una de las principales herramientas de cambio, lo que se requiere ahora es diseñar modelos y herramientas para realizar investigaciones que faciliten su mejoramiento incremental. Para alcanzar este estado se requiere no sólo de gran agudeza teórica y metodológica sino también política.

El resultado de este estudio tiene como propósito final entregar información relevante para ayudar a una mejor gestión organizacional, y además poder sugerir mejoras a la actual administración, lo que es de vital importancia para que se aprovechen de forma más eficiente los limitados recursos que posee esta Organización, así como poder detectar donde se encuentran los principales problemas.

Sugerencias de mejora

Las siguientes sugerencias de mejora están planteadas por dimensión

Estructura : Los directivos tienen en sus manos el importante rol de ser “constructores de climas”, a partir de las acciones que día a día llevan a cabo.

Se sugiere diversas acciones para mejorar la calidad de esta dimensión, valorada como insatisfactoria.

- Manejo de prioridades objetivo: relacionado con la capacidad de delegar funciones para dedicarse a resolver los problemas más relevantes.
- Relaciones honestas: capacidad de resolver conflictos cara a cara con los funcionarios.
- Trato justo: todas las normas, los deberes, derechos y sanciones deben ser conocidas y aplicados de igual forma para todos los funcionarios.
- Participación de todos en la toma de decisiones: las decisiones que incumben a todos, deben ser tomadas en consenso y no “entre cuatro paredes”.
- Preocuparse por las necesidades de la comunidad escolar: es preciso atender todas las necesidades, sean estas siendo más o menos importantes a ojos de la dirección.

Oportunidad de desarrollo : La dirección debe aplicar las diversas evaluaciones de desempeño de forma clara y transparente, cuyo propósito sea siempre mejorar, apoyar, mejorar la autoestima, el respeto a la labor del otro y el mejoramiento de la convivencia personal-dirección.

- Las evaluaciones deben ser conocidas por todos al igual que el sistema de incentivos y amonestaciones.
- Debe contribuir al necesario perfeccionamiento docente.

- Conviene permitir a los diversos funcionarios participar en actividades que sean de su interés.
- La dirección debe estar abierta al intercambio de experiencias con funcionarios de otros establecimientos.

Calidez y apoyo : La dirección debe planificar el mejoramiento de las relaciones humanas del establecimiento, concertando reuniones junto a equipos multidisciplinarios conformados por orientadores, psicólogos, sociólogos, asistentes sociales, entre otros; para desarrollar temas como crecimiento personal, autoafirmación personal, persona y su entorno, autoestima, relaciones humanas, etc..

- Solicitar a las diversas entidades correspondientes las charlas o talleres para mejorar algún problema previamente identificado.
- Atender a todas los requerimientos del personal, accediendo de forma positiva cuando sea posible.
- Delegar funciones de apoyo, dejando en claro las funciones de cada uno de los funcionarios que laboran en el liceo.

Equipo y distribución de personas y material : Siendo esta la dimensión peor evaluada (malo), es importante mejorar las condiciones existentes, de modo que los recursos materiales y humanos alcancen a toda la comunidad educativa.

- Delegar funciones de forma más eficaz, siendo importante que la dirección permita a otros funcionarios acceder a solicitudes del personal. (no es necesario que todas las solicitudes pasen por dirección. Por ejemplo: los requerimientos del laboratorio de computación pueden ser administrados sólo por el encargado de enlaces)
- Reformular el Proyecto Educativo Institucional con toda la comunidad del liceo.

- Solucionar efectivamente problemas disciplinarios, de deserción escolar, entre otros.
- Propiciar un ambiente de trabajo tranquilo, cordial, coordinado, centrado en el alumno, eficiente, efectivo y menos burocrático.

Confianza y apoyo : La dirección deberá trabajar con su comunidad el concepto de mejora continua, apoyando en todo momento el desarrollo profesional de sus funcionarios.

- Debe propiciar un clima de apertura y participación, donde la dirección conozca las aspiraciones, limitaciones y capacidades de todo el personal.
- Debe evaluar constantemente el desempeño de los funcionarios, no con un carácter punitivo, sino de la supervisión centrada en mejorar los procedimientos

Motivación laboral : La dirección deberá interceptar y mejorar los aspectos perjudiciales que se suscitan al interior de la unidad educativa.

- Debe estar presta a interceder en los diversos conflictos que se desarrollen entre alumnos, funcionarios y apoderados.
- Debe propiciar un buen clima organizacional, donde el personal se sienta grato e importante, lo que se reflejará innegablemente en los resultados académicos de los alumnos.
- La dirección debe ser un modelo a seguir, debe marcar la pauta de comportamiento en situaciones tan simples como empezar los consejos y reuniones a la hora citada, ser justo con todo el personal, no hablar mal de los funcionarios, ser parte del comité de bienestar, etc.
- Reconocer cuando las cosas se hacen bien.

Recompensa : Los directivos son los encargados de instaurar un sistema que

favorezca el premio por sobre el castigo.

- Destacar de forma pública al personal que ha realizado un trabajo satisfactoriamente.
- Instaurar diversos premios, que se encuentren al alcance del equipo de gestión, y que beneficien directamente a los funcionarios que sobresalgan en el cumplimiento de su labor.
- Permitir a los profesores ejecutar diversos proyectos, financiados mediante la administración delegada, que favorezcan los aprendizajes y su quehacer.

Estilo de supervisión

: Es importante que la Dirección instaure un estilo de supervisión de seguimiento y apoyo, no de control ni punitivo. Además de valorar y reconocer públicamente lo importante del Clima Organizacional en el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

- El director debe influenciar positivamente en la comunidad educativa.
- Acompañar, respaldar, orientar y dar consejos útiles al personal cuando sea necesario.
- Coordinar talleres de crecimiento personal y profesional.
- El equipo de gestión deberá centrar su trabajo en el alumno, teniendo como fin esencial el “aprender a aprender”.
- Todos los directivos deben conocer profundamente el Reglamento Interno y el Proyecto Educativo Institucional para orientar en este contexto al personal del establecimiento.

Bibliografía

- Barron, J., Soler, C. y Bongiovanni, C. (2005). *Influencia del clima organizacional en el estrés laboral de las Pymes en Río Cuarto*. (Tesis de Magíster, Universidad de Río Cuarto - Argentina).
- Borman, W., Ilgen, D. & Klimoski, R. (2003). *Handbook of Psychology. Vol 12. Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc..
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Bustos, P., Miranda, M. & Peralta, R. (2001). *Clima Organizacional*. Consultado en 09-25-2010, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>.
- Cabrera Vertíz, Luís Alberto (2009). *Gestión y Legislación Educativa*. Consultado en 03-13-2011 en <http://es.scribd.com/doc/36829589/Gestion-y-Legislacion-Educativa>.
- Carvajal, Gladys (2000). *Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar*. (Tesis de Magíster, Universidad Santa María - Venezuela).
- Chiavenato, Idalberto (2001). *Admisión de Recursos Humanos, Quinta Edición*. California: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Castro, D. (1998). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Conde, María & Coronado, Maribel (2006). *Diagnóstico del Clima Organizacional de una institución pública. Caso estudio: La Ilustre Municipalidad de Valdivia*. (Tesis de Magíster, Universidad Austral de Chile).
- Correa, Gumercinda (1999). *Estudio del Clima Organizacional en un liceo municipal de una comuna en situación de pobreza*. (Tesis de Magíster, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación).
- Cuitiño, Rodrigo & Rodríguez, Cristian (2003). *Análisis de Clima Organizacional en el Hospital Base de Puerto Montt*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Austral de Chile).
- Dávila, O., Ghiardo, F., Medrano, C. (2008). *Los Desheredados. Trayectorias de Vida y Nuevas Condiciones Juveniles*. Valparaíso. Chile: CIDPA.
- Deninson, D. (1996), *What is the difference between organizational culture and*

organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of Management Review 3, 619-654.

Emig, Lilian & Lazo, Francisco (2002). *Clima Organizacional: estamento académico de la Universidad Austral de Chile (2° semestre 2002)*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Austral de Chile).

FOSIS (2002). *Manejo social del riesgo: enfoque orientador de la intervención e inversión del FOSIS*. Santiago de Chile: FOSIS. Chile.

James, L., Joyce, W. & Slocum J. (1988). *Comment: Organizations do not cognize*. The Academy of Management Review; Jan 1988; 13, 1, pg. 129.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.

Mac Donald, Evelyn (2004). *Análisis del clima organizacional de servicios intensivos del Hospital Instituto de Neurocirugía Dr. Asenjo, Región Metropolitana* (Tesis de Licenciatura, Universidad Austral de Chile).

Ministerio de Educación (2008). *Resultados SIMCE - RBD3252*. Consultado en 13-05-2009 en www.simce.cl.

Morales, C., Manzi, J., & Justiniano, O. (1984). *Cuestionario para medir clima organizacional en instituciones educacionales*. Tesis para optar al título de Psicólogo. Santiago. Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

UNESCO (2011). *Datos mundiales de educación*. 7° edición. Consultado en 04-01-2011 en http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Chile.pdf.

Serna, Humberto. (1997). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. Bogotá: 3R Editores.

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., Guiraldo, J. (2006). *Panoramas sobre los estudios de Clima Organizacional en Bogotá*. Colombia: Diversitas Perspectivas en Psicología, Vol.2.

Anexos

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una equis (x) la alternativa que más se acerque a su opinión o percepción.

Marque sólo una alternativa. Las opciones son las siguientes:

1. Totalmente de acuerdo (T.A)
2. Relativamente de acuerdo (R.A)
3. Relativamente en desacuerdo (R.D)
4. Totalmente en desacuerdo (T.D)

No hay respuestas buenas o malas, lo que interesa es su opinión sobre lo que sucede en este establecimiento educacional en la actualidad y no lo que usted estima que debiera suceder.

Bueno, empecemos:

CARGO QUE DESEMPEÑA:

- Directivo Administrativo Docente E. Básica Docente E. Media
Asistente de la Educación Auxiliar

AÑOS TRABAJANDO EN EL ESTABLECIMIENTO:

- 1 – 3 4 – 6 7 – 9 10 – 14 15 o más años.

SEXO:

- Femenino Masculino

HORAS DE CONTRATO AÑO 2009:

- 1-5 6-10 11-15 16-20 21-25 26-30
 31-35 36-40 41-44

NO OMITA NINGUNA RESPUESTA

		Totalmente de Acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.	En este liceo a veces no se sabe quién es el que decide.				
2.	Aquí se ha explicado el funcionamiento del liceo, quién tiene la autoridad y qué debe hacer cada uno.				
3.	En este establecimiento hay que cumplir pocos trámites para hacer las cosas.				

4.	Las ideas nuevas no se toman en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.				
5.	A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.				
6.	En este liceo, a veces, las personas no saben quién es su jefe.				
7.	En este establecimiento hay oportunidad de obtener status.				
8.	En este liceo hay oportunidad para realizar algo que valga la pena.				
9.	En este liceo hay oportunidad para desarrollar poder y usarlo.				
10.	En este establecimiento se dan oportunidades para el crecimiento personal.				
11.	En este liceo existe oportunidad de hacer varias cosas diferentes.				
12.	En este liceo se da oportunidad para hacer trabajos desafiantes.				
13.	En este Liceo hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto al trabajo.				
14.	En este Liceo la mayoría de las personas no se tienen confianza.				
15.	Cuesta mucho llegar a ser amigo de las personas que trabajan en este establecimiento.				
16.	En este Liceo la mayoría de las personas son indiferentes hacia los demás.				
17.	Entre las personas de este liceo predomina un ambiente de amistad.				
18.	Este establecimiento se caracteriza por su ambiente de trabajo cómodo y relajado.				
19.	Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeras y compañeros.				
20.	La distribución del personal y los recursos materiales es apropiada para el trabajo que se realiza.				
21.	En este liceo el material de trabajo está al día.				
22.	La distribución del personal permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo.				
23.	En este liceo hay disponibilidad de materiales de tipo, calidad y cantidad apropiadas.				
24.	La dirección piensa que si el personal está contento, el trabajo va a mejorar por sí solo.				
25.	La dirección se preocupa de los aspectos personales, de cómo se siente la gente, de sus problemas, etc..				

26.	Existen buenas relaciones humanas entre los directivos y el personal.				
27.	La dirección se preocupa de conocer las aspiraciones de las personas que trabajan en el establecimiento.				
28.	Los directivos son poco comprensivos cuando uno comete un error.				
29.	Las personas de esta institución educativa están satisfechas de pertenecer a ella.				
30.	Las personas que trabajan en este liceo se esfuerzan bastante por surgir.				
31.	Las personas de este liceo muestran interés por el trabajo que se realiza.				
32.	En este establecimiento la gente está interesada y muy comprometida con su trabajo.				
33.	El personal que trabaja en este liceo busca la excelencia en su quehacer.				
34.	La gente se atiene a las normas del liceo.				
35.	Hasta donde yo me doy cuenta, existe lealtad hacia el liceo.				
36.	En este liceo la mayoría de las personas están preocupadas de sus propios intereses.				
37.	En este establecimiento los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.				
38.	En este liceo existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.				
39.	En este establecimiento mientras mejor se haga el trabajo, tanto mejor es el reconocimiento que se recibe.				
40.	En este liceo no hay suficiente reconocimiento por el trabajo bien hecho.				
41.	Existe la flexibilidad necesaria en la supervisión de las tareas.				
42.	La supervisión reconoce el trabajo bien hecho.				
43.	Los funcionarios se sienten libres para hablar abiertamente con quienes los supervisan, especialmente cuando hay problemas.				
44.	La supervisión entrega información útil a las personas respecto de su desempeño laboral.				
45.	Los miembros del liceo saben lo que la supervisión espera de ellos.				
46.	En este liceo las personas pueden contar con la supervisión como respaldo.				
47.	La supervisión enfatiza las buenas relaciones humanas entre el personal del establecimiento.				