



**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN ESTABLECIMIENTO DE EDUCACIÓN  
PRE-ESCOLAR Y BÁSICA DE SAN PEDRO DE LA PAZ**

**Trabajo de grado presentado en conformidad a los requisitos para obtener el grado de  
licenciatura en Psicología**

**Tesistas;**

**Pavez González, Valentina**

**Torres Parra, Patricio**

**Docente Guía; Mg. Ps. Carlos Burgos Burgos**

**Universidad de las Américas**

**Sede Concepción**

**2017**

## **Resumen**

La investigación que se presenta a continuación recoge material informativo sobre temáticas asociadas al clima organizacional en ambientes educacionales, el objetivo general propuso analizar las dimensiones del clima organizacional en establecimiento de educación pre-escolar y básica de San Pedro de la Paz.

El enfoque de investigación es cuantitativo, con tipo de estudio no experimental, de alcance descriptivo transversal. Para obtener los resultados, se aplicó tratamiento de datos diferenciado según la complejidad de las variables, este incluyó la prueba *t* de Student para muestras independientes con análisis de varianza, ANOVA de un factor y prueba post hoc de Duncan.

La muestra está compuesta por 80 funcionarios de diferentes estamentos del establecimiento, a los cuales se les aplicó cuestionario sociodemográfico y cuestionario para medir clima organizacional de Koys y Decottis (1991), validado por Chiang (2008), el cual mide ocho dimensiones del clima organizacional: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

Respecto a los resultados obtenidos, es posible señalar que, de las 8 dimensiones del clima organizacional estudiadas, 4 se encuentran en nivel medio y 4 se encuentran en nivel alto, por lo que, se podría inferir que el nivel general de clima organizacional percibido por los funcionarios de esta institución corresponde a un nivel medio alto, lo que indica que esta percepción del clima organizacional es bueno, estos resultados permiten señalar que la institución actualmente posee un funcionamiento medianamente armónico, en donde los funcionarios se relacionan positivamente, lo que podría constituir un medio ambiente apropiado para que se potencien los logros de aprendizaje de los alumnos.

### Palabras clave:

Clima Organizacional, educación pre-escolar y básica, educación particular subvencionado.

<b>Resumen</b>		2
<b>Introducción</b>		3
<b>Capítulo I</b>	Marco Teórico	
1.1	Definición de clima organizacional	9
1.2	Formación de clima organizacional	11
1.3	Dimensiones de clima organizacional	12
1.4	Clima organizacional en establecimientos educacionales	14
1.5	Clima organizacional y otros constructos	15
<b>Capítulo II</b>		
2.1	Problemas de investigación	17
2.2	Pregunta de investigación	17
2.3	Objetivo general	17
2.4	Objetivos específicos	18
2.5	Hipótesis	18
<b>Capítulo III</b>		
3.1	Diseño de la investigación	19
3.2	Participantes	19
3.3	Variables	20
3.4	Instrumentos	21
3.5	Procedimiento	22
3.6	Técnica de análisis	23
3.7	Resguardos éticos	24
<b>Capítulo IV</b>		
4.1	Resultados	25
<b>Discusión</b>		36
<b>Conclusiones</b>		39
<b>Recomendaciones</b>		40
<b>Referencias</b>		42
<b>Apéndices</b>		45

## **Introducción**

La psicología social inició los esfuerzos por entender el comportamiento de las personas en el contexto de las organizaciones, en los ámbitos laborales, lo que permitió el desarrollo del concepto clima organizacional el que surge a partir de la década del 60 (Tagiuri & Litwin, 1968; Schneider, 1975). Este concepto ha sido utilizado también para conocer y promover el buen funcionamiento de organizaciones del tipo educacional, ya que, un adecuado clima organizacional genera un sentido de pertenencia, un buen ambiente laboral y potencia el trabajo en equipo entre los docentes, lo que influye en los aprendizajes de los estudiantes (Maurillo, 2003).

Las consecuencias que tiene para una institución educacional el nivel del clima organizacional, respecto a la calidad de su funcionamiento, es generada desde una instrucción del Ministerio de Educación chileno, quién mandata a los directores de establecimientos educacionales, al logro de un clima organizacional adecuado para potenciar el proyecto educativo y los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Ministerio de Educación, 2005).

La presente investigación propone conocer las dimensiones del clima organizacional de una institución pre-escolar y básica de la comuna de San Pedro de la Paz, la cual permite que los investigadores accedan a su realización motivados en una instancia por la instrucción del Ministerio de Educación ya señalada, y en una segunda instancia por la necesidad de la institución de poseer información para la toma de decisiones en relación al manejo de los recursos humanos, debido a una nueva administración del colegio, la cual se propuso como primer objetivo, mejorar las condiciones laborales de los funcionarios, para lo cual requerían un método que les permitiera un diagnóstico de la percepción que estos tienen de su lugar de trabajo.

Validando, por parte de la administración de la institución, la propuesta de los investigadores de utilizar el constructo clima organizacional, ya que se consideró lo señalado por Maurillo (2003). Considerando, que, para describir el clima organizacional, se deben utilizar sus dimensiones, ya que permite operacionalizarlo, dando lugar a realizar intervenciones eficaces

en el cambio organizacional de una realidad específica (Lawler, Hall y Oldham, 1974), cuestiones que se alinean con el propósito de la nueva administración del colegio.

Respecto a reportes de otras investigaciones en ámbitos educacionales, existen referidos a universidades, en donde sus resultados son variados, algunos califican el clima organizacional de bueno (Grisañes y Monroy, 2011), otros de buena percepción (Alcalá, 2011), otros son desfavorables o negativos (Rangel y Castro, 2009). Sin embargo, no son frecuentes los reportes de estudios en establecimientos de enseñanza básica.

De esta formase dispone este estudio, como una vía metodológica para indagar en el conocimiento del clima organizacional de la institución pre-escolar y básica de la comuna de san pedro de la paz, información que será utilizada por la administración de la institución para iniciar procesos de mejora continua. El estudio busca conseguir resultados estadísticos, con un diseño de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional, de carácter no experimental en 1 grupo de personas, de alcance transversal (Barrantes, 2007).

## CAPITULO 1

### MARCO TEÓRICO

El ministerio de educación en su ley N°20370, art. 9°, 2009, dictamina que, dentro de las responsabilidades del equipo directivo de una institución educacional, se deben realizar estudios de clima organizacional que consideren la percepción de los funcionarios pertenecientes a la institución, con la finalidad de potenciar los proyectos educativos descritos por cada institución educacional. La descripción del estudio de clima organizacional se realiza mediante el estudio de sus dimensiones, identificando de esta manera cuál de las dimensiones descritas está afectada y necesita de una posterior intervención (Lawler, Hall y Oldham, 1974).

Algunos estudios de clima organizacional en ambientes educativos se han clasificado según sus características, entre ellos existen estudios para validar instrumentos, estudios de evaluación, estudios de la relación del clima organizacional con otros constructos y estudios que utilizan distintas dimensiones para obtener el clima organizacional.

Respecto a los estudios para validación de instrumentos, Fernández (2004) presenta un enfoque y una metodología para la observación del clima organizacional en las escuelas básicas, que en el año 2003 fue aplicada simultáneamente a una muestra de primarias en México y en Uruguay. Por su parte, Mejías, Reyes y Arzola (2006), realizaron una investigación que tenía como propósito desarrollar un instrumento para medir el clima organizacional en instituciones de educación superior como base para introducir un modelo de sistema de gestión de calidad en dichas organizaciones.

Reyes (2007) propone una evaluación cuantitativa del clima organizacional en la educación superior. En este trabajo de investigación desarrolla un instrumento para medir el clima organizacional en instituciones universitarias denominado Cliouning el cual cubre todas las dimensiones importantes del clima organizacional educativo universitario.

En los estudios realizados a nivel latinoamericano de evaluación de clima organizacional, se destacan los originados por autores tales como:

Grisales y Monroy (2011), realizaron una investigación sobre evaluación del clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira, encuestando a 623 empleados. Concluyen que en general el clima organizacional de la institución es bueno.

Vázquez y Guadarrama (2001), realizaron un estudio comparativo entre la percepción de clima organizacional imperante y el clima organizacional que los trabajadores deseaban que existiera. El estudio incluyó a 345 personas de una institución de educación superior. Se utilizaron alternativas Likert: explotador–autoritario, benevolente–autoritario, consultivo y participativo. Los resultados indicaron que la organización se encontraba en el sistema benevolente–autoritario. La mayoría desearía alcanzar el sistema consultivo, pero algunos prefieren permanecer en donde están y ninguno desea alcanzar el nivel participativo.

Alcala (2011), estudió clima organizacional en una institución pública de educación superior. Los resultados que obtuvo reportan que en general los trabajadores tienen una buena percepción de la organización en siete de las nueve dimensiones de la escala de Litwin y Stringer. Las mejor evaluadas fueron desempeño y relaciones, seguida por identidad, estructura, riesgo, responsabilidad y cooperación. Los trabajadores tienen una regular percepción del clima en las variables conflicto y recompensas ya que obtuvieron porcentaje por debajo de los cincuenta puntos porcentuales.

Grisales y Monroy (2011), desarrollaron investigación sobre evaluación del clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira. Determinaron que el clima organizacional es bueno pues el indicador en las diferentes variables puntuó sobre el 60%. En este estudio las variables salud ocupacional (63,2%), reconocimiento (66,2%) y liderazgo (66,1%) presentan falencias o deficiencia; por otra parte, la imagen corporativa (90,0%), sentido de pertenencia (88,1%) y empoderamiento (84,8) tienen grandes fortalezas.

Mercado y Toro (2008) realizaron estudio de análisis comparativo del clima organizacional de una universidad pública de México y otra de Colombia. Los resultados muestran que las características psicométricas de la encuesta utilizada son muy similares en las dos organizaciones y que la calidad del clima en las dos instituciones es diferente.

Rangel y Castro (2009), plantearon una investigación que tuvo como objetivo diagnosticar el clima organizacional predominante en la Universidad de los Andes “Pedro Rincón Gutiérrez” ubicada en Tachira-Venezuela. Los resultados indican que el clima organizacional global de la universidad es percibido como desfavorable o negativo, lo que constituye una debilidad organizacional. Se plantea la necesidad de articular una propuesta- modelo para la gestión del clima organizacional de la universidad, con la finalidad de contribuir al bienestar laboral integral de la institución.

Brito y Jiménez (2009) evaluaron clima organizacional en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, a objeto de identificar oportunidades para la mejora del desempeño institucional. Para este fin se aplicó un instrumento para medir el clima organizacional, diseñado a partir del modelo de encuesta Cliouning de Mejías et al (2006), fundamentado a su vez en el trabajo de Litwin y Stringer (1968). Se concluye que el clima organizacional de la facultad de ingeniería se ve afectado por algunas deficiencias en la gestión institucional y la cooperación laboral.

En la relación de clima organizacional con otros constructos, Portillo (2010) evidencio la relación que existe entre el clima organizacional con la preparación profesional, la actualización docente y la evolución y madurez institucional.

Chiang, Núñez y Huerta (2010), estudiaron el efecto del clima organizacional en la autoeficiencia de los docentes de instituciones de educación superior. Concluyen que existe relación positiva entre autoeficiencia y algunas variables relevantes del docente como su identificación con la universidad y su capacidad para cumplir su tarea docente. Los docentes con estas características son también los que muestran un mayor interés por el aprendizaje de sus alumnos, perciben una mayor libertad para tomar sus propias decisiones y reciben un



mayor consenso con la misión de la universidad, se observó además que en casi todos los casos que los docentes que perciben un clima de mayor libertad, también se sienten más capaces de realizar su tarea (autoeficacia).

Flores (2002) describió el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en profesores de tiempo parcial de una institución educativa de nivel superior, estableciendo una correlación entre ambas variables.

En los estudios de las dimensiones de clima organizacional se describen algunos realizados por autores tales como:

Grisales y Monroy (2011), en una investigación sobre evaluación del clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira, utilizaron 13 dimensiones: Trabajo en equipo, liderazgo, facilitación para el cambio, empoderamiento, sentido de pertenencia, imagen corporativa, comunicación, motivación, negociación y manejo de conflicto, relaciones, reconocimientos por la labor, salud ocupacional e información.

Duran y Atlante (2012), generaron un estudio sobre medición de clima organizacional en la Universidad Nacional de Mar del Plata utilizando 8 dimensiones: Participación, gestión y liderazgo, evaluación y supervisión, capacitación para el desempeño, condiciones físicas, reconocimiento, organización y relaciones horizontales.

Sandoval, Magaña y Aguilar (2011) utilizaron 5 dimensiones del clima organizacional: La libertad de cátedra, el interés por la investigación y el estudio, la autonomía en la toma de decisiones, la afiliación y la presión laboral, para describir la percepción del clima organizacional en los profesores que pertenecen a los cuerpos académicos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Lamoyi (2007) estudió el clima organizacional en las escuelas secundarias generales y técnicas del estado de Tabasco para conocer el grado de integración social en cada una de

ellas y en su conjunto a través de 3 dimensiones de clima organizacional: Creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo.

Rodríguez y Ruiz (2006) realizaron medición del clima organizacional en la escuela secundaria “Experimental” de la ciudad de Xalapa, Veracruz. Los factores a medir fueron 7: Autonomía, desempeño, estructura, apoyo, relaciones interpersonales, normatividad y trabajo en equipo. El propósito de esta medición era establecer cuál era el clima organizacional que imperaba en la institución, ya que era necesario generar propuestas de mejora (cambio).

Ortiz y Tochimani (2004) diagnosticaron el clima organizacional del Departamento de Conservación de la Universidad de las Américas Puebla, en base al Modelo de Seis Casillas de Weisbord (1976), que analiza el clima en función del: Propósito, estructura, recompensa, mecanismos auxiliares, relaciones y liderazgo.

### **1.1 Definición de clima organizacional**

Según Chiang (2010), las organizaciones están constituidas por personas que interactúan entre sí con un tipo de relación laboral que conforma un entorno psicológicamente significativo, que influye en la calidad de vida laboral y en el bienestar de las personas en su trabajo. Una medida de las características de las interacciones señaladas es posible a través del estudio del clima organizacional que permite la mejor comprensión de las relaciones laborales, la calidad y la eficiencia de la acción organizativa. Además, la influencia del clima organizacional sobre muchos procesos y resultados en las personas y organizaciones, tales como la motivación, la comunicación, la participación, el logro de metas, la satisfacción, el desempeño laboral, está puesto en evidencia en muchas investigaciones en contextos organizacionales donde se ha señalado que es más probable obtener mejores resultados laborales en desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima laboral satisfactorio, pues este influirá positivamente en sus conductas y sentimientos.

La definición de clima organizacional incluye la contribución de dos actores, el sujeto y la organización que lo contiene. El sujeto aporta con su dimensión psicológica, que incluye percepciones y representaciones cognitivas. Para la organización, el clima organizacional no depende de las percepciones individuales, sino es un atributo, una característica de un sistema social específico (Lewin 1951, citado en Ramos, 2012).

Desde el punto de vista de un sujeto, Cañedo, Guerrero, Machado y Salazar (2009) toma la afirmación de James, Hater, Gent, y Bruni, (1978) acerca de que el clima de la organización, estará por una parte conformado por la suma de las percepciones de los miembros sobre su organización y Chiang (2010) explica que desde la mirada de Porter, Lawler y Hackman, 1975; Schneider y Hall (1972) estas percepciones son el resultado de cómo vive y siente las características habituales de la organización y por otra parte, están conformadas por las representaciones cognitivas individuales de los eventos que se dan en la organización que adquieren para un miembro de ella un significado psicológico, como atributo propio de la organización, que se aprende, es histórico y resistente al cambio (James y Sell, 1981). Así, un individuo que acumula experiencia en la organización logra generar una percepción general de ella (Schneider, 1975), conoce como funciona, lo que le permite adaptar su comportamiento a las exigencias de la vida en la organización (Reichers, 1983).

Desde el punto de vista organizativo, Payne y Pugh, (1976) descrito en Williams (2013) explican que el clima es un atributo de la organización, ya que en ese sistema social específico, se dan conductas y actitudes que reflejan los valores y creencias de sus miembros, aquí el clima se ha originado, desarrollado y continúa haciéndolo a través de las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de la organización (Ekvall, (1983) citado en Barona, Hurtado y Petriz (2013).

Johnson, Litwin y Stringer (1986) consideran que pueden existir múltiples climas dentro de una organización, ya que las percepciones de los miembros pueden variar según sus diferentes lugares de trabajo o dentro de las distintas unidades de la misma organización.

Chiang (2010) integra los elementos señalados, cuando desarrolla su definición de clima organizacional: “el clima (organizacional) es tanto una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista también, como una variable del sistema que tiene la virtualidad de integrar el individuo, el grupo y la organización.” Y agrega, utilizando conceptos vertidos por Rousseau (1988): “la definición más ampliamente aceptada, señala que el clima (organizacional) son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de política, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales” (p.36).

## **1.2 Formación de clima organizacional**

Morán y Volkwein (1992) contribuyen con la modulación teórica que busca explicar, a través de cuatro enfoques (Estructural, Perceptual, Interactivo y Cultural) la formación del clima organizacional de diferentes unidades sociales, que representan el proceso por el que las percepciones de los individuos se transforman en una entidad organizacional.

En el marco de la formación del clima organizacional Payne y Pugh (1976) expresan un Enfoque Estructural, al considerar la formación del clima producto de la exposición de todos los miembros a las características estructurales comunes de una organización, lo que generaría percepciones individuales similares.

James et al. (1978) plantean un Enfoque Perceptual, ya que consideran la formación del clima organizacional dentro del individuo, en donde las características estructurales son mediadas por el significado psicológico que cada miembro le da.

Joyce y Slocum (1979) utilizan un Enfoque Interactivo cuando consideran la formación del clima organizacional como una visión compartida a partir de la interacción de los individuos.

Morán y Volkwein (1992) plantean un Enfoque Cultural, que contiene los tres enfoques anteriores. Aquí el clima organizacional forma parte de un constructo más amplio

denominado cultura organizacional, que entrega un contexto para la interpretación de un sistema, que contiene interacción social, donde se dan significados que poseen cierto orden.

En este trabajo entendemos la formación del clima organizacional según Schneider (1975), con Enfoque Interactivo. Este autor plantea que la acumulación de experiencias de las personas que laboran habitualmente en un contexto de trabajo dado les permite generar percepciones generales sobre su organización, las cuales forman mapas cognitivos en el individuo, que le son útiles para moldear su comportamiento, según las exigencias de su vida en la organización.

### **1.3 Dimensiones de clima organizacional**

El concepto de clima organizacional y su estudio ha resultado ser dificultoso por ser un fenómeno complejo y con múltiples niveles (Decottis, 1991), se le considera un constructo (Reichers, 1983).

El estudio del constructo clima organizacional es posible a través del estudio de las dimensiones que le sean propias, las cuales componen su estructura. Estas dimensiones permiten describir el clima organizacional, haciendo su estudio posible, ya que lo operacionaliza, lo que podría dar lugar a intervenir eficazmente en el cambio organizacional de una realidad específica (Lawler, Hall y Oldham, 1974).

Entre muchas investigaciones al respecto, el presente estudio toma en cuenta un instrumento elaborado por los investigadores Koys y Decottis (1991) para medir clima organizacional en la unidad de trabajo, el cual consta de un cuestionario que fue adaptado y validado por Chiang et al. (2008), en donde el clima organizacional está compuesto de ocho dimensiones (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación), las que son convertidas en 40 preguntas de un cuestionario, que cada trabajador responde en formato tipo Likert de cinco puntos, donde la valoración de cada dimensión está dada por la sumatoria aritmética de cada una (Ver tabla N°1).

Tabla N°1 Descripción de las dimensiones que componen el clima organizacional

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción de la Dimensión</b>	<b>N° de Ítems</b>
<b>Autonomía</b>	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades	5
<b>Cohesión</b>	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmosfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.	5
<b>Confianza</b>	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.	5
<b>Presión</b>	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.	5
<b>Apoyo</b>	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.	5
<b>Reconocimiento</b>	La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa	5
<b>Equidad</b>	La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.	5
<b>Innovación</b>	La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas aéreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia.	5

Fuente: Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008), a partir de Koys y Decottis, (1991).

#### **1.4 Clima organizacional en establecimientos educacionales**

Un establecimiento educacional es desde el punto de vista institucional una unidad que reúne las condiciones necesarias para la formación de clima organizacional ya que constituyen “una agrupación de personas que inspiradas por un propósito común integran una institución educativa” (Ley 20370, art. 9°, 2009), en donde se da un tipo de relación laboral que conforma un entorno psicológicamente significativo.

El Ministerio de Educación, órgano rector de las políticas públicas que rigen a los establecimientos de educación de Chile, mandata al director de un establecimiento educacional a “generar clima organizacional adecuado para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes” (MINEDUC, 2005).

Además, el Ministerio de Educación en su Marco para la Buena Dirección, concibe al “clima” como una variante interviniente de la gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar, por lo que espera que existan prácticas directivas que “modelan y promueven un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes, en pos de la eficacia colectiva y mejora continua. Señala que se espera que los equipos directivos implementen y monitoreen normas y estrategias que aseguren una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo. (MINEDUC, 2015).

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, en su Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo, insiste en que uno de los factores que mayor incidencia tienen en la explicación del logro de los aprendizajes de los estudiantes, puede ser atribuido a los procesos que ocurren al interior de la escuela, en donde un buen clima escolar es un factor relevante, ya que es sinónimo de una escuela con un funcionamiento armónico, donde la comunidad educativa se relaciona positivamente (UNESCO, 2010).

## **1.5 Clima organizacional y otros constructos**

Es importante hacer distinciones del concepto de clima organizacional respecto a otros constructos relacionados. En este sentido, existe un concepto que precede y fundamenta el clima organizacional, se trata de la cultura organizacional, que es el conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura organizacional se transmite en el tiempo, se adapta según las influencias externas y las presiones internas propias de la dinámica organizacional (evolución histórica). La medición de la cultura es cualitativa a través de observación de campo. En cambio, el clima organizacional tiene carácter temporal, es instantáneo (no histórico), influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización y su medición es cuantitativa a través de encuestas (Ministerio de Salud del Perú, 2009).

Si la organización es una institución educacional, es posible determinar su clima organizacional y adicionalmente considerar su clima escolar. Este último es un constructo complejo que denota el trabajo de docentes y directivos para crear una comunidad educativa acogedora y respetuosa para los estudiantes con el objetivo común de generar condiciones favorables para el aprendizaje. Detrás de un clima escolar favorable suele haber una sólida organización de la escuela, prácticas docentes atinentes a las necesidades de los estudiantes y otros rasgos de la escuela que son difíciles de medir. Existen hallazgos que permiten afirmar que los estudiantes aprenden más cuando asisten a escuelas donde se sienten acogidos y se dan relaciones de cordialidad y respeto entre alumnos y profesores. Un buen clima escolar es sinónimo de una escuela con un funcionamiento armónico, donde la comunidad educativa se relaciona positivamente (UNESCO, 2010).

Existe además una distinción respecto al clima social, el cual se refiere básicamente a los procesos de interacción que los individuos desarrollan en un grupo, no en una organización, aunque estén en función del marco en que se desenvuelve el grupo (Ridruejo, 1983).

También es importante destacar que existe una dimensión que influye significativamente sobre el clima organizacional como es el liderazgo, entendido como aquel que define los



métodos de dirección o de políticas del personal. Pérez, Maldonado y Bustamante (2006), producto de experiencias de trabajo con organizaciones en procesos de cambio, encontraron evidencia de la influencia de la acción del líder sobre la calidad del clima organizacional. Sus principales conclusiones indican que un líder que busca promover cambios organizacionales debe asumir que no habrá transformación sin reflexión y sin consenso sobre lo que se debe cambiar, para lo cual requiere de un clima organizacional que propicie un adecuado diagnóstico institucional y la promoción de los cambios que necesita. Platean que gestionar el clima organizacional implica un profundo compromiso del líder con la mejora del desempeño organizacional a través de una gestión efectiva de las personas. Implica también que el líder deba hacerse cargo de que el clima de su grupo de trabajo sea resultado de su acción directiva. Además, significa creer en la capacidad de los individuos dentro de la organización para agregar valor a través de la innovación en cualquiera de sus formas.

Es habitual, además, encontrar estudios de clima organizacional orientados al logro de efectividad organizacional, esta concepción de clima organizacional es propia del modelo De Witte y De Cock (1986), que lo considera como una variable interviniente entre relaciones causales y variables de resultados. Entonces, si se busca mejorar la efectividad organizacional (variable de resultados), se debe introducir métodos de dirección y políticas de personal adecuados (relaciones causales), los cuales dependen del clima organizacional (variable interviniente).

## CAPITULO II

### **2.1 Problema de investigación**

El clima organizacional es el medio ambiente, humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y, por tanto, en la productividad (Goncalves, 2000). Es un problema creciente que ocasiona desequilibrios y deterioros en la organización, además, puede desencadenar problemas de salud tanto físicos como psicológicos (Benavides, Gimeno, Benach, Martinez, Jarque, y Berra, 2002).

Se considera que el clima organizacional es la representación social que ha sido construida en base a percepciones compartidas de aquellos aspectos del ambiente laboral, en donde se informan acerca de los roles de comportamiento que pueden ser recompensados y apoyados en cualquier organización. (Luria y Zohar, 2004). Así como también, es una herramienta que apoya y refuerza el proceso de mejoramiento continuo en pro de los trabajadores repercutiendo en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización (Méndez, 2006).

La importancia de estudiar las dimensiones del clima organizacional recae en el desconocimiento de este concepto y en cómo podría interferir en identificar las falencias y promover mejoras, dentro del establecimiento educativo, resultando del interés por parte de los funcionarios al permitir expresar su opinión respecto de la organización a la que pertenece, en cuanto a su función y sentido de pertenencia, además posibilitan la generación de beneficios al momento de implementar las acciones correctivas que se requieran. (Sagredo, 2012), además, el ministerio de educación chileno orienta a los colegios a gestionar el clima organizacional, ya que si este es adecuado genera un sentido de pertenencia, potencia el trabajo en equipo de los docentes, lo que influye en los aprendizajes de los estudiantes (Maurillo, 2003).

El diagnóstico del clima organizacional es importante por la valoración que constituye un elemento esencial en el desarrollo de la estrategia organizacional planificada y una visión futura de la organizacional (Sagredo, 2010). Además, se pretende promover o fortalecer

alguna práctica que nos permita mejorar el clima organizacional, generando un cambio que contribuya a las relaciones humanas y al desarrollo como equipo de trabajo de los funcionarios del establecimiento. (Lawler, Hall y Oldham, 1974)

## **2.2 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las características del clima organizacional en un establecimiento de educación pre-escolar y básica de San Pedro de la Paz?

## **2.3 Objetivo general**

Analizar las dimensiones del clima organizacional en un establecimiento de educación pre-escolar y básica de San Pedro de la Paz

## **2.4 Objetivos específicos**

- 1.- Identificar los distintos niveles de las dimensiones de clima organizacional
- 2.- Identificar diferencias estadísticamente significativas entre las dimensiones de clima organizacional y las variables sociodemográficas.

## **2.5 Hipótesis**

H1: Las dimensiones del clima organizacional: apoyo y confianza, son las que presentan mayor puntaje entre los funcionarios y funcionarias del establecimiento educacional.

H2: La dimensión del clima organizacional autonomía, es la que posee menor valoración en los funcionarios del estamento auxiliar.

H3: A mayor antigüedad laboral de los funcionarios menor valoración de la dimensión de innovación.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Diseño de la Investigación**

Estudio con enfoque cuantitativo, privilegiando la consecución de datos estadísticos que permitan graficar el problema, abarcando un mayor número de personas respondientes. El diseño empleado es no experimental en 1 grupo, realizando la medición en escalas de 0 a 5 sobre la medición de clima organizacional, aplicado a funcionarios de un establecimiento educación de la comuna de San Pedro de la Paz, sin manipulación de variables para luego proceder a procesar los datos obtenidos. (Barrantes, 2007)

Se realiza la medición en un grupo de personas que cumplen con funciones administrativas, docentes y auxiliares como un estudio con alcance descriptivo correlacional, buscando describir el concepto de estudio y relacionarlo con las variables socio-demográficas descritas. Es de temporalidad transversal, aplicando la medición en un único espacio de tiempo. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

#### **3.2 Participantes**

##### **Población**

La población de este estudio está conformada por sujetos que ejercen labores administrativas, asistentes de la educación y de docencia en establecimientos educacionales de la comuna de San Pedro de la Paz.

##### **Muestra**

Se establece la muestra para este estudio a través de distinción no probabilística de tipo intencionado, como muestra mínima de 80 sujetos, divididos en 6 grupos, según la función

que desempeñan, abarcando desde el grupo de docentes generales, docentes PIE, docentes TEL, administrativos, personal técnico y/o universitario y auxiliares.

Se define como criterios de inclusión para la muestra, personas mayores de 21 años, que cuenten con contrato a plazo fijo o indefinido de 20 o más horas semanales, antigüedad laboral sobre 6 meses y con escolaridad desde 4° medio.

La captación de los respondientes será accidental, en virtud de las oportunidades que se presenten para la aplicación del cuestionario, invitando a participar al grupo completo en una jornada que no interfiera con la regularidad de su itinerario.

### **3.3 Variables**

Se consideran variables de estudio con su definición conceptual y operacional las mencionadas a continuación:

#### **1.- Clima Organizacional**

Clima organizacional es la representación social que ha sido construida en base a percepciones compartidas de aquellos aspectos del ambiente laboral. (Luria y Zohar, 2004).

La variable clima organizacional se operacionaliza estudiando las ocho dimensiones que componen y describen su estructura, cuantificándose mediante escala likert de 1 a 5, en donde 1 indica “nunca” y 5 indica “siempre”.

#### **2.- Caracterización Socio-demográfica**

Conjunto de características biológicas, educacionales y laborales presentes en la población sujeta a estudio, tomando aquellas que puedan ser medibles.

Se cuantifican de 1 a 2 para la caracterización de género, en donde 1 corresponde a hombres y 2 a mujeres; al igual que para diferenciar edificio corporativo en donde 1 corresponde a casa matriz y 2 a local anexo. Para la caracterización de estamento se categoriza de 1 a 6, dependiendo de cada una de las características solicitadas a los participantes del estudio. Por último, se caracteriza antigüedad laboral, en donde 1 corresponde a trabajadores de entre 6 meses y 1 año, 2 para aquellos que trabajan entre 1 a 2 años y 3 para los funcionarios que tienen sobre 2 años en la institución.

### **3.4 Instrumentos**

Se utiliza como técnica de recolección de datos la encuesta, aplicando de esta manera dos instrumentos, ambos insertos en una sola presentación, asegurando una rápida aplicación y codificación, describiéndose a continuación:

#### Cuestionario sociodemográfico

Se incluyen preguntas para realizar una caracterización sociodemográfica de los participantes, con 4 ítems para responder opciones preestablecidas, tales como: identificación del sexo, estamento laboral, antigüedad laboral y edificio corporativo en donde se desempeña.

#### Cuestionario de Clima Organizacional

Cuestionario de los autores Koys y Decottis (1991) para medir clima organizacional en la unidad de trabajo. Este instrumento consiste en 40 elementos divididos en 8 dimensiones: Autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación (ver apéndice A). Los funcionarios responderán a cada elemento utilizando un formato de respuestas de Likert de cinco puntos: Siempre=5, Casi siempre=4, Algunas veces=3, Casi nunca=2, Nunca=1. Seis elementos expresados en palabras de forma negativa son valorados de forma inversa. Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los cinco elementos de cada escala.

Este instrumento fue utilizado para medir clima organizacional en instituciones públicas del Estado de Chile de la Región del Biobío (Chiang, Salazar y Nuñez, 2008), obteniendo un coeficiente de fiabilidad de 0,929 con Alpha de Cronbach (ver tabla N°1).

Tabla N°1 Información de fiabilidad del cuestionario de clima organizacional

INFORMACIÓN DE FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL				
	FACTOR DE CLIMA ORGANIZACIONAL	N° de Ítems	Alfa de Cronbach	
			Koys y Decottis (1991)	Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez (2008)
I	Autonomía	5	0.83 - 0.76	0.803
II	Cohesión	5	0.87 - 0.82	0.841
III	Confianza	5	0.88 - 0.87	0.802
IV	Presión	5	0.81 - 0.57	0.338
V	Apoyo	5	0.89 - 0.90	0.821
VI	Reconocimiento	5	0.83 - 0.84	0.700
VII	Equidad	5	0.82 - 0.82	0.639
VIII	Innovación	5	0.80 - 0.87	0.861
	Cuestionario completo	40		0.929

Fuente: Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez (2008)

Los resultados de las pruebas estadísticas realizadas indican que el instrumento aplicado es válido para medir el clima organizacional, presenta fiabilidad y validez de contenido, validez de criterio (concurrente y predictiva) y finalmente validez de constructo.

Además, este instrumento fue revisado por expertos quienes analizaron su coherencia con la investigación señalada e hicieron algunos ajustes respecto a aclarar ciertos reactivos para evitar confusión en los respondientes.

### **3.5 Procedimiento**

En base a la revisión bibliográfica acerca de la temática del estudio y de las variables seleccionadas se establece la problemática a estudiar, junto a ello se establece el objetivo general y posteriormente los objetivos específicos que le acompañan, finalmente se establecen las hipótesis para este estudio.

Luego de definir la población participante, se estable la muestra final respondiente. En cuanto a la aplicación de los instrumentos, se realizó la primera medición piloto a 5 personas, que no cumplen con los criterios de inclusión, para verificar el entendimiento de las instrucciones, enunciados del cuestionario y aclarar los ítems descritos, los cuales fueron reformulados en algunos casos que presentaron ambigüedad en la comprensión de las preguntas.

Una vez establecidos los ítems a evaluar, se aplicó el cuestionario sociodemográfico y de clima organizacional en dos instancias de 60 minutos cada una, con un porcentaje de asistencia de 63% en primera instancia y un 37 % en segunda instancia con una misma duración. Cada funcionario partícipe del estudio procedió a firmar un consentimiento informado en dos ejemplares, el cual autoriza a los evaluadores a utilizar los datos entregados.

### **3.6 Técnica de Análisis**

Para el análisis de los datos recogidos, se confeccionó una planilla Excel para la tabulación de los cuestionarios, posteriormente se realizó procesamiento de los datos mediante el programa computacional SPSS, el cual estableció los datos estadísticos descriptivos por medio de medidas de tendencia central, entendiéndose como, media, mínimos y máximos, desviación estándar y análisis de frecuencia. Todo lo cual permitió describir el comportamiento de las dimensiones del clima organizacional.

Para someter a prueba las hipótesis del estudio, se utilizaron los estadísticos t de Student para muestra independiente, con análisis de varianza. Se utilizó además el estadístico de ANOVA



para establecer diferencias entre grupos con respecto a las variables de estudios. También, fue utilizada prueba post hoc de Duncan para detectar grupos cuyas medias eran estadísticamente significativas. A través de este proceso estadístico inferencial se logró relacionar las variables sociodemográficas con las dimensiones que conforman el clima organizacional.

### **3.7 Resguardos éticos**

Para garantizar a los sujetos las condiciones de anonimato y confidencialidad, no se incluyó el nombre de los participantes en el cuestionario, todos estos quienes acceden a responder de forma voluntaria en este estudio, previa entrega de información respecto al contexto académico de la investigación. No obstante, todos los participantes estuvieron en libertad para retirarse de la aplicación de cuestionarios en cualquier momento, si así lo hubiesen determinado y sin necesidad de fundamentar su decisión.

#### **1.- Permisos**

El establecimiento educacional, deberá consentir la autorización para la realización del presente estudio mediante, una carta que establezca los resguardos éticos y la modalidad de trabajo para acceder a la muestra.

Esta carta será firmada por el director del establecimiento en dos ejemplares, quedando uno en propiedad de los evaluadores.

#### **2.- Consentimiento Informado**

Cada funcionario partícipe del estudio deberá firmar un consentimiento informado (ver apéndice C), el cual autoriza a los evaluadores a utilizar los datos que genere y establezca el anonimato del participante.

Este consentimiento será firmado en dos ejemplares quedando uno en resguardo del funcionario.

## CAPITULO IV

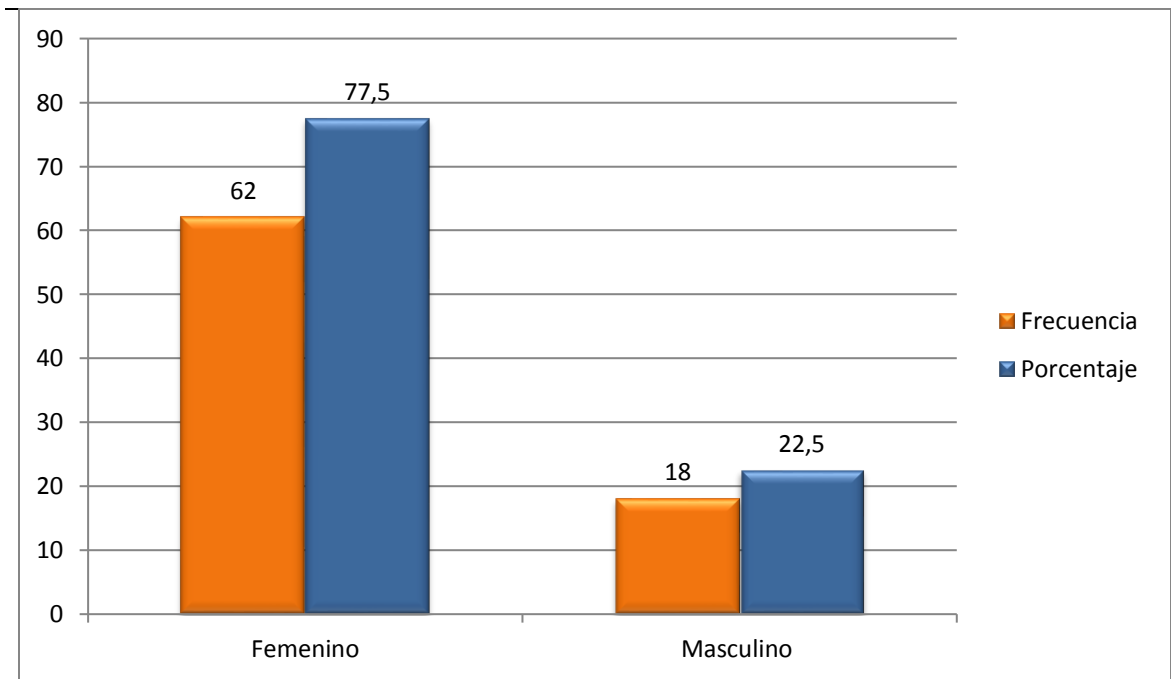
### RESULTADOS

#### Descripción de la muestra

La muestra final estuvo compuesta por 80 funcionarios de la institución, de los cuales un 77,5% (62) corresponde a mujeres y un 22,5% (18) corresponde a hombres. (Grafico 1)

#### Grafico 1

*Distribución de la muestra por sexo.*

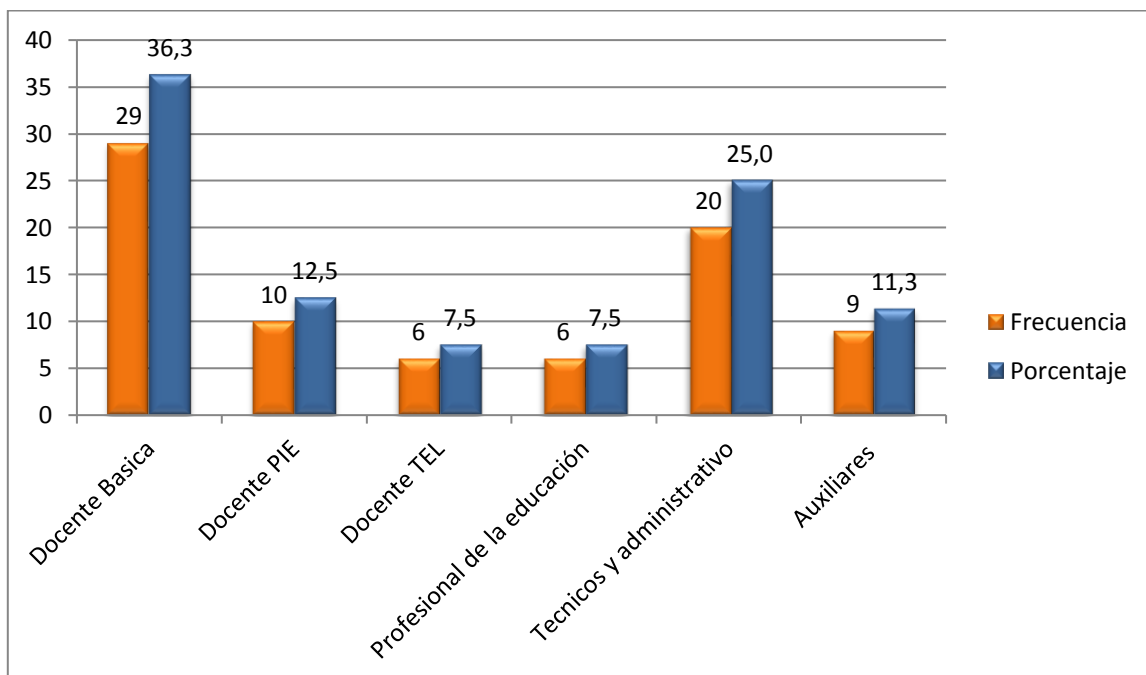


Respecto al estamento en donde se desempeñan los funcionarios, el grupo que mantiene mayor concentración de participantes corresponde a docentes de educación básica con un 36,3% (29), seguidos por los funcionarios que desempeñan labores técnicas y administrativas con el 25% (20), luego un 12,5% (10) corresponde a funcionarios docentes del programa de integración escolar PIE, un 11,3% (9) corresponde a funcionarios que desempeñan labores de aseo, portería y seguridad, un 7,5% (6) de funcionarios docentes diferenciales especialistas

en trastornos específicos del lenguaje TEL y finalmente un 7,5% (6) corresponde a funcionarios profesionales asistentes de la educación (grafico 2)

### Grafico

*Distribución de participantes por estamento*



Respecto al lugar donde desempeñan sus funciones, un 45% pertenecen a casa matriz y el 55% restante se desempeña en el local anexo.

En cuanto al análisis del clima organizacional y las 8 dimensiones que lo componen, según las definiciones de este estudio, se recogen los siguientes datos, para la totalidad de la muestra.

En los análisis siguientes utilizaremos cinco niveles para describir cada dimensión del clima organizacional, en función de los resultados obtenidos en la prueba *t* de Student para muestras independientes, utilizando la escala definida por Chiang.

NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN (Según medias)	
Muy bajo	5 a 9
Bajo	10 a 13
Medio	14 a 17
Alto	18 a 21
Muy alto	22 a 25

Fuente: Elaboración propia en base a Chiang (2010)

Las dimensiones que registran valores más altos corresponden a apoyo (M=20,4; DE=4,4) y confianza (M=20,1; DE=3,9), mientras que la dimensión con menor puntuación corresponde a presión (M=14,2; DE=2,9) seguida de reconocimiento (M=14,4; DE=3,8). Todas en consideración de un mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos.

### Tabla

*Medias y desviación estándar por dimensión de clima organizacional para total (N=80)*

	Media	Desviación Estándar
Autonomía	19,26	3,185
Cohesión	18,06	3,045
Confianza	20,14	3,877
Presión	14,24	2,887
Apoyo	20,41	4,409
Reconocimiento	14,40	3,794
Equidad	16,71	2,668
Innovación	17,48	4,565
<b>N Valido</b>	80	

Basados en la tabla anterior, las dimensiones del clima organizacional que están en nivel alto son: apoyo (más valorada), confianza, autonomía y cohesión. Las que poseen niveles medios son: presión, reconocimiento, equidad e innovación. Es interesante destacar, que para la totalidad de los funcionarios encuestados ninguna dimensión está en niveles bajo o muy bajo. Así también, se observa una mayor dispersión en las dimensiones de apoyo (DE=4,4) e innovación (DE=4,5).

Para identificar diferencias con relación a las 8 dimensiones del clima organizacional y la variable sexo, se utilizó la prueba t de Student para muestras independientes, revelando que no hubo diferencias significativas en relación a los puntajes de hombres y mujeres

**Tabla***Relación de las dimensiones respecto a la variable sexo*

		Media cuadrática	F	Sig.
Autonomía	Entre grupos	0,213	0,021	0,886
	Dentro de grupos	10,273		
	Total			
Cohesión	Entre grupos	28,317	3,136	0,081
	Dentro de grupos	9,03		
	Total			
Confianza	Entre grupos	0,016	0,001	0,974
	Dentro de grupos	15,224		
	Total			
Presión	Entre grupos	0,038	0,004	0,947
	Dentro de grupos	8,442		
	Total			
Apoyo	Entre grupos	0,178	0,009	0,925
	Dentro de grupos	19,682		
	Total			
Reconocimiento	Entre grupos	0,046	0,003	0,955
	Dentro de grupos	14,579		
	Total			
Equidad	Entre grupos	20,293	2,92	0,091
	Dentro de grupos	6,95		
	Total			
Innovación	Entre grupos	19,635	0,942	0,335
	Dentro de grupos	20,85		
	Total			

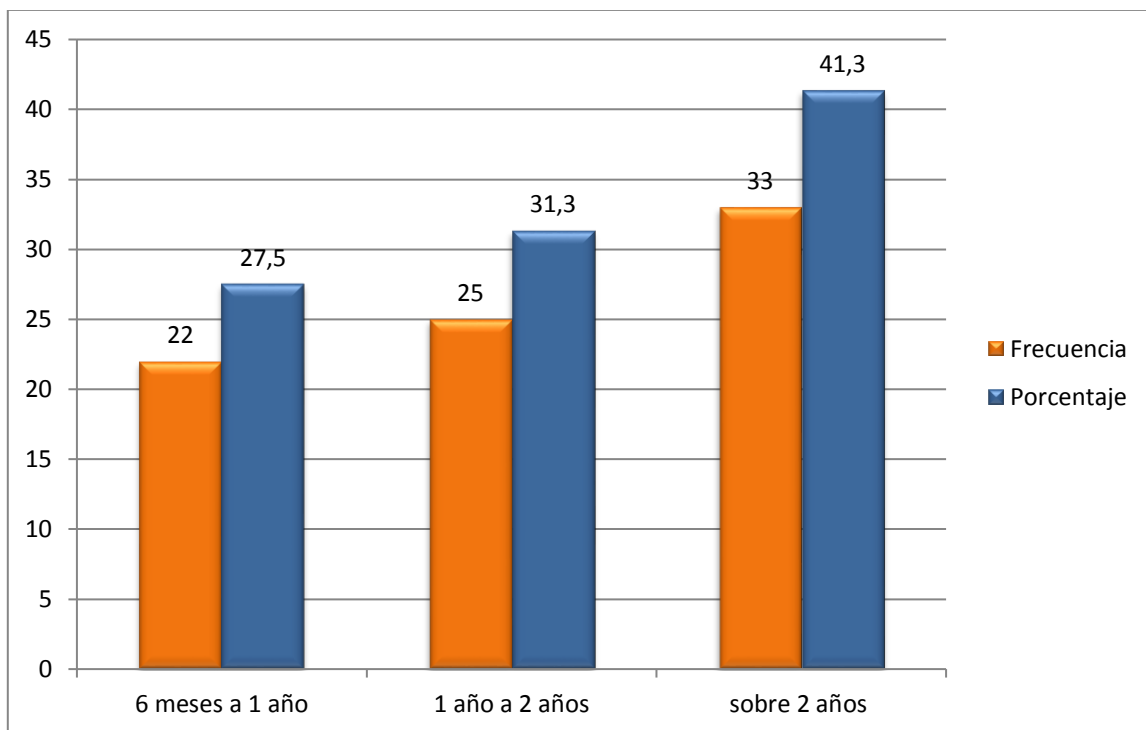
Para comparar las respuestas de los grupos divididos por antigüedad laboral, fue utilizada la prueba de análisis estadístico ANOVA de un factor, la cual arrojo la presencia de diferencias estadísticamente significativas para las dimensiones del clima organizacional, presión ( $F=4,1$ ;  $p=0,020$ ), apoyo ( $F=3,4$ ;  $p=0,038$ ) y reconocimiento ( $F=3,2$ ;  $p=0,047$ ).

Respecto a la antigüedad laboral, del total de la muestra se desprenden tres grupos correspondientes a; antigüedad laboral en el establecimiento, entre 1 a 2 años con un total de 25 funcionarios equivalente al 31,2% de la muestra, un segundo grupo sobre 2 años de antigüedad laboral con 33 funcionarios correspondientes al 41,3% y finalmente el grupo

compuesto por el personal con menor antigüedad, es decir, de 6 meses a 1 año, con un porcentaje de 27,5% correspondiente a 22 funcionarios.

## Grafico

*Distribución por antigüedad laboral*



Para determinar en cuales grupos de antigüedad laboral existen las diferencias que detectó el análisis ANOVA, se procedió a realizar prueba post hoc de Duncan. El análisis de los datos permite señalar que existe diferencia significativa en la percepción de la dimensión presión, la cual se percibe de mayor manera en los funcionarios que laboran entre 1 a 2 años ( $M=15,2$ ). La dimensión presión es percibida de menor manera en los funcionarios más nuevos ( $M=12,9$ ), y no existe diferencia significativa en los funcionarios más antiguos.

## Tabla

### *Análisis de significancia dimensión presión*

		Presión	
DUNCAN		Subconjunto para alfa=0,05	
Antigüedad laboral	N	1	2
6 meses a 1 año	22	12,9545	
sobre 2 años	33	14,3030	14,303
1 año a 2 años	25		15,28
sig.		0,085	0,210

La prueba post hoc de Duncan además indicó que existe diferencia significativa en la percepción de la dimensión apoyo entre los funcionarios de la institución, en donde los que tienen mayor antigüedad laboral (M: 21,7) están significativamente más satisfechos respecto a los funcionarios que trabajan entre 1 a 2 años (M:18,7). Los funcionarios con menor antigüedad laboral en la institución, es decir aquellos incorporados en el periodo de 6 meses a 1 año, no difieren entre sí en cuanto a la satisfacción con el apoyo.

## Tabla

### *Significancia dimensión apoyo*

		Apoyo	
DUNCAN		Subconjunto para alfa=0,05	
Antigüedad laboral	N	1	2
1 año a 2 años	25	18,76	
6 meses a 1 año	22	20,3182	20,3182
sobre 2 años	33		21,7273
sig.		0,194	0,240

Respecto a la dimensión reconocimiento, la prueba post hoc de Duncan indicó que existe diferencia significativa en los grupos separados por antigüedad laboral, en donde los funcionarios que poseen mayor antigüedad, es decir, Sobre dos años en la institución presentan puntuaciones más altas (M=15,5), y en los funcionarios que mantiene una permanencia de 1 a 2 años (M=13,1) se considera significativamente disminuida. Los

funcionarios pertenecientes al grupo de menor antigüedad, comprendió entre 6 meses y un año, no difieren entre sí en cuanto a la satisfacción con la dimensión reconocimiento.

Para comparar las respuestas de los grupos divididos por la variable sociodemográfica estamento, fue utilizada la prueba de ANOVA (análisis de varianza F de Snedecor), que reveló diferencia significativa sólo en la dimensión cohesión ( $F=4,8$ ;  $p=0,001$ ) (Tabla 6).

## Tabla

### *Significancia dimensión reconocimiento*

<b>Reconocimiento</b>			
DUNCAN			
Subconjunto para alfa=0,05			
Antigüedad laboral	N	1	2
1 año a 2 años	25	13,1600	
6 meses a 1 año	22	14,0455	14,0455
sobre 2 años	33		15,5758
sig.		0,391	0,140

Para determinar en cuales grupos de estamento existen las diferencias que detectó el análisis ANOVA, se procedió a realizar la prueba post hoc de Duncan. Este test indicó que existe diferencia significativa en la percepción de la dimensión cohesión entre los funcionarios de la institución, en donde aquellos que pertenecen al grupo de auxiliares (aseo, portería, guardias) poseen el mayor nivel de cohesión ( $M=22$ ), en cambio obtienen los menores puntajes aquellos funcionarios que pertenecen al grupo de docentes TEL ( $M=16,0$ ).



## Tabla

*Diferencia significativa cohesión*

COHESION			
DUNCAN			
		Subconjunto para alfa=0.05	
Estamento	N	1	2
Docente TEL	6	16,0000	
Técnicos y Administrativos	20	17,4500	
Docente básico	29	17,6552	
Docente PIE	10	17,8000	
Profesional de la educación	6	18,6667	
Auxiliares	9		22,00000
Sig.		0,060	1,0000

Para comparar las respuestas de los grupos divididos por la variable sociodemográfica “edificio corporativo, se utilizó la prueba ANOVA (análisis de varianza F de Snedecor), que reveló diferencia significativa sólo para la dimensión confianza ( $F=5,6$ ;  $p=0,020$ ).

### Prueba de Hipótesis

Para someter a prueba la hipótesis que indica que la dimensión de apoyo y confianza son las que presentan el mayor puntaje entre funcionarios y funcionarias del establecimiento educacional, fueron calculadas las medias y desviaciones estándar de las 8 dimensiones que conforman el clima organizacional. El análisis de los datos permite concluir que efectivamente las dimensiones que presentan mayor puntaje son apoyo ( $M=20,4$  ;  $DE=4,4$ ) y confianza ( $M=20,1$  ;  $DE=3,9$ ). Siendo estadísticamente significativas, por lo cual, se acepta la hipótesis de este estudio.

Para someter a prueba la hipótesis que indica que la dimensión autonomía es la que posee menor valoración en los funcionarios del estamento auxiliar, se obtuvieron las medias de cada estamento para la dimensión señalada, en donde la menor puntuación corresponde a los trabajadores que pertenecen al grupo de técnico y/o administrativos ( $M=18,0$ ). Lo que concluye una media estadísticamente significativa, de esta manera se acepta la hipótesis nula como verdadera y se rechaza la hipótesis de este estudio.

Respecto a la hipótesis que señala que la dimensión equidad se presenta con una puntuación mayor en hombres que en mujeres, se utilizó la prueba de t de Student para muestras independientes. El análisis de los datos permite concluir que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos. Es decir, que tanto las mujeres como los hombres, presentan niveles de percepción similar en la dimensión de equidad.

Para evaluar la hipótesis que indica que la dimensión de la escala de clima organizacional cohesión tiene mayor valoración en los funcionarios de la casa matriz respecto a los funcionarios del local anexo, se utilizó la prueba ANOVA de un factor para identificar las diferencias entre grupos, encontrando en este análisis que para esta dimensión no existen diferencias estadísticamente significativas. Es decir, que los niveles de cohesión son similares respecto a la variable sociodemográfica denominada lugar en donde trabaja.

Finalmente, para evaluar la hipótesis que indica que a mayor antigüedad laboral de los funcionarios es menor la dimensión de innovación, se utilizó la prueba ANOVA de un factor para identificar las diferencias entre grupos, encontrando en este análisis que para esta dimensión no existen diferencias estadísticamente significativas. Es decir, que los niveles de la dimensión innovación son similares respecto a la variable sociodemográfica antigüedad laboral.

## DISCUSIÓN

Para lograr el objetivo de esta investigación se aplicaron cuestionarios para medir clima organizacional adaptado por Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008) y cuestionario con 4 variables sociodemográficas: sexo, antigüedad laboral, estamento y lugar de trabajo, a 80 trabajadores de establecimiento educacional pre-escolar y básica de san pedro de la paz.

Para este propósito se llevó a cabo un proceso de recolección de información, logrando conformar un marco referencial que sustenta la importancia del estudio en esta área. En la construcción del marco teórico se recopiló información disponible de la temática señalada, sin embargo, no fue posible disponer de información específica de estudios relacionados con establecimientos de enseñanza pre-escolar y básica por lo cual se deja de manifiesto que se considera muy adecuado desarrollar mayores y acabados procesos de investigación al respecto.

Respecto a la *variable sociodemográfica estamento*, que categoriza a 6 grupos de trabajadores según la función que desempeñan, los resultados de este estudio muestran que, en 7 de las 8 dimensiones de clima organizacional estudiadas, no existen diferencias significativas respecto a la percepción que poseen los trabajadores, independiente de la función que desempeñan. La excepción corresponde a la dimensión cohesión, que para el total de la muestra tiene una valoración de nivel alto (M=18,06), pero que está más descendida en los docentes TEL, cuya percepción está en nivel medio (M=16). Este hallazgo es coherente con lo señalado por Johnson, Litwin y Tringer (1986), quienes plantean que pueden existir múltiples climas dentro de una organización, ya que las percepciones de los miembros pueden variar dentro de las distintas unidades de la misma organización. Estos resultados, además son coherentes con algunos estudios similares, por ejemplo, un estudio de clima organizacional de la superintendencia de salud de Chile el 2009, separa a 232 funcionarios de 8 sub-departamentos para evaluar si existen diferencias de percepción, detectando que en 2 sub-departamentos existen diferencias estadísticamente significativas (3). Pérez, Peralta y Fernández (2013), en su estudio sobre variables organizacionales en funcionarios del sector público de salud en el norte de Chile, para 142 sujetos, obtienen una

diferencia estadísticamente significativa para la variable estamento, y en particular que hay diferencias estadísticamente significativas entre el estamento directivo y técnico (4). La dimensión cohesión, da cuenta de la percepción de una atmósfera amigable y de confianza, la que en este estudio está descendida en los docentes TEL. Como antecedente diferenciador de estos docentes respecto a sus colegas en la institución, se puede destacar que son los únicos que atienden a niños con necesidades educativas especiales (NEE) y poseen una asistente de aula permanente. El análisis de las implicancias de este antecedente diferenciador no forma parte del presente estudio, pero podría ser objeto de una investigación futura.

Respecto a la *variable sociodemográfica lugar de trabajo*, que categoriza al total de los trabajadores en 2 infraestructuras diferentes (casa matriz – local anexo), los resultados de este estudio muestran que, en 7 de las 8 dimensiones de clima organizacional estudiadas, no existen diferencias significativas respecto a la percepción que poseen los trabajadores, independiente del lugar físico en donde se desempeñan. La excepción corresponde a la dimensión confianza, la cual es mayor en el local anexo (M=21,0), y levemente descendida en la casa matriz (M=19,0), sin embargo, ambas están valoradas en el rango alto. En este caso, a pesar de que las medias son similares, el análisis estadístico inferencial (Anova) señaló que existen diferencias estadísticamente significativas. Estos resultados también representan quienes plantean que pueden existir múltiples climas dentro de una organización, ya que las percepciones de los miembros pueden variar según sus diferentes lugares de trabajo. La dimensión confianza da cuenta de la percepción de la libertad que tienen los trabajadores de comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales. Al respecto, una característica de la institución es que los trabajadores que poseen mayor nivel de confianza están en el local anexo, donde están las oficinas de todos los directivos, en particular la oficina del director, lo que podría permitir que ellos tengan un acceso más habitual a la jefatura, con lo cual aumenta su nivel de percepción de esta dimensión.

Respecto a la *variable sociodemográfica antigüedad laboral*, que categoriza al total de los trabajadores en 3 rangos posibles. Los resultados de este estudio muestran que en 5 de las 8 dimensiones de clima organizacional estudiadas, no existen diferencias significativas

respecto a la percepción que poseen los trabajadores, independiente de su antigüedad laboral. Las diferencias estadísticamente significativas están en las dimensiones de presión, apoyo y reconocimiento. El análisis estadístico inferencial mostró que son los trabajadores más nuevos (entre 6 meses y 1 año), los que puntúan en nivel bajo ( $M=12,95$ ) en la dimensión presión, la cual da cuenta de la percepción que ellos tienen de la existencia de estándares de desempeño y funcionamiento al interior de la organización. Al respecto, Vallejo (2010), señala que es necesario que las instituciones gestionen la adaptación de las personas nuevas al entorno laboral ya que pueden manifestar procesos personales de “resistencia al cambio”, que podrían explicar descensos en esta dimensión. Las características de esta dimensión dan cuenta de la percepción que tienen los funcionarios respecto a las consecuencias personales de tener un trabajo demandante. Por tanto, un nivel bajo aquí indica que la organización y su equipo de liderazgo, no logra aplicar un estándar de desempeño que involucre a los funcionarios nuevos. Es posible en este caso también inferir, que los funcionarios nuevos podrían aun no adaptarse a la cultura de la organización, para lo cual necesitarían más tiempo.

El conocimiento del clima organizacional una institución puede iniciar acciones de mejora, que generen en los trabajadores motivación para potenciar su desempeño. Rodríguez y Ruiz (2006) por ejemplo, realizaron medición del clima organizacional en la escuela secundaria “Experimental” de la ciudad de Xalapa, Veracruz. Los factores por medir fueron 7: Autonomía, desempeño, estructura, apoyo, relaciones interpersonales, normatividad y trabajo en equipo. Señalan que el propósito de esta medición era establecer el clima organizacional que imperaba en la institución, ya que era necesario generar propuestas de mejora (cambio). Los investigadores propusieron que a través del constructo clima organizacional y su despliegue en dimensiones, era posible tal conocimiento (Maurillo, 2003, Lawler, Hall y Oldham, 1974).

En cuanto a las limitaciones que se reconocen en este estudio, se puede indicar que, tratándose de un establecimiento en particular, no se logra establecer a ciencia cierta que estas respuestas sean una constante para las organizaciones educativas, es posible también que en virtud de responder dentro del lugar de trabajo se presenten temores en cuando a levantar críticas mayores o a manifestar descontento.

la evidencia obtenida, permite responder a la pregunta de investigación, esto es, conocer las características del clima organizacional, en función del instrumento utilizado y su interacción con las variables sociodemográficas. sin embargo, este conocimiento produce más dudas que certezas, ya que como se mencionó maurillo (2003) asocia los niveles de clima organizacional al logro de aprendizaje escolar. o sea, el sentido que tiene conocer estas dimensiones está dado en la medida que tributa al logro de los aprendizajes. aquí se detecta una limitación, ya que el estudio no incorporó otras variables relacionadas al aprendizaje escolar, que permitirán mayor análisis.

además, este estudio no incorpora un factor que según Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) influye en la calidad del clima escolar como es el tipo de liderazgo presente en la institución.

otro hallazgo significativo producto de la realización de este estudio, es que los resultados obtenidos de las distintas dimensiones, no se pueden comparar con otros estudios existentes, ya que las dimensiones utilizadas para conocer el clima difieren en número y conceptualización teórica. por ejemplo, Grisales y Godoy (2011) utilizaron 12 dimensiones; Duran y Atlante, 8, pero con diferentes conceptos.

además, el ministerio de educación propone que los directores conozcan el clima, pero no entregan un procedimiento al respecto. en este sentido, otras instituciones como el ministerio de salud peruano, no sólo solicita esta información, sino que elaboró pautas con procesos prácticos para que en cada establecimiento de salud se realice sistemáticamente esta medición. lo que constituye en un real insumo para la toma de decisiones del organismo.

sin embargo, a nivel local, el conocimiento del clima es un insumo que puede ser utilizado para procesos de mejora continua (Rodríguez y Ruíz, 2006).

existen resultados que coinciden con lo señalado en la literatura: Johnson, Litwin y Stringer (1986), plantean que pueden existir múltiples climas dentro de una organización, ya que las percepciones de los miembros pueden variar dentro de las distintas unidades de la misma

organización. nuestro estudio da cuenta de hallazgos en este sentido: las docentes TEL, por ejemplo, están más descendidas en la dimensión cohesión. nuestras notas de campo entregan algunas características distintivas de estas docentes, como el hecho de ser las únicas que atienden alumnos con NEE y las únicas que poseen asistente de aula permanente. el alcance de este estudio no permite un análisis más exhaustivo de este hallazgo lo que constituye una limitación

## CONCLUSIONES

Hernández-Sampieri, Méndez y Contreras (2013) definen al clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas por los empleados respecto de factores de su entorno laboral.

En los resultados se pudo observar que, de las 8 dimensiones del clima organizacional estudiadas, 4 se encuentran en nivel medio y 4 se encuentran en nivel alto, por lo que se podría inferir que el nivel general de clima organizacional percibido por los funcionarios de esta institución corresponde a un nivel medio alto, lo que indica que la percepción del clima organizacional es favorable.

Estos resultados permiten concluir, según las bases teóricas expuestas en este trabajo, que la institución actualmente posee un funcionamiento medianamente armónico, en donde los funcionarios se relacionan positivamente, constituyendo un medio ambiente apropiado para que, se potencien los logros de aprendizaje de los alumnos.

Las dimensiones del clima organizacional que están particularmente bien valoradas por los funcionarios de la institución son apoyo, confianza, autonomía y cohesión, por lo cual, aspectos relacionados con percepción de respaldo y tolerancia, libertad para comunicarse abiertamente, posibilidad de asumir responsabilidades de manera autónoma y la mantención de una atmósfera amigable y de confianza, son aspectos que los funcionarios perciben están presentes en la organización y las evalúan satisfactoriamente.

El estudio inferencial que relacionó 4 variables sociodemográficas con 8 dimensiones del clima organizacional permitió obtener algunos hallazgos respecto a las distintas percepciones que existen al interior de la organización.

En esta institución, sólo el estamento de docentes TEL, que son aquellos que atienden exclusivamente a niños con necesidades educativas especiales (NEE), manifiestan un menor nivel relativo respecto a su percepción de clima organizacional en la dimensión cohesión, la



que da cuenta de la percepción de una atmósfera amigable y de confianza. El análisis de las implicancias de este antecedente diferenciador no forma parte del presente estudio, pero podría ser objeto de una investigación futura.

Otro hallazgo revela que los funcionarios nuevos (6 meses a 1 año) marcan un nivel bajo en la dimensión presión, la cual da cuenta de la percepción que ellos tienen de la existencia de estándares de desempeño y funcionamiento al interior de la organización.

Otro hallazgo reveló que, en esta institución, los funcionarios que trabajan en el local anexo manifiestan un mayor nivel de percepción de clima organizacional en la dimensión de confianza, la cual da cuenta de la percepción de la libertad que tienen los trabajadores de comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales.

Al respecto, una característica de la institución es que los trabajadores que poseen mayor nivel de confianza están en el local anexo, donde están las oficinas de todos los directivos, en particular la oficina del director, lo que podría permitir que ellos tengan un acceso más habitual a la jefatura, con lo cual aumenta su nivel de percepción de esta dimensión.

La revisión de los estudios de investigación relacionados a conocer el clima organizacional permite concluir que, pese al mandato del ministerio de educación chileno y lo señalado por la UNESCO (2010), respecto a la importancia fundamental que tiene en el logro de objetivos de aprendizaje que se dan en las escuelas, las instituciones no destinan recursos a gestionar este conocimiento, lo que se traduce en la falta de estudios similares que permitirían enriquecer el análisis.

Un aspecto importante de destacar tiene que ver con la dificultad de relacionar este estudio con otros encontrados en el análisis bibliográfico, ya que por una parte existe gran variedad de instrumentos para evaluar el clima, y en especial, la definición de las dimensiones de clima. Además, como se indicó, el Ministerio de Educación chileno mandata a los directores a conocer y gestionar un adecuado clima organizacional al interior de los establecimientos

educacionales, pero no señala la forma o el instrumento para realizar esta tarea, lo que da lugar a múltiples instrumentos o métodos para intentar dar con este dato.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda instalar un sistema de inducción y monitoreo para el personal nuevo que promueva su desarrollo temprano, aportando así, de manera más eficaz a los resultados de la organización.

Se debe tomar en cuenta que el clima organizacional tiene carácter temporal, es instantáneo, no histórico, por lo cual es posible que su percepción cambie con rapidez, por lo cual, se sugiere al equipo directivo de la institución que promueva acciones que no sólo permitan aumentar aquellas dimensiones que actualmente poseen niveles de valoración medios, sino sistematizar aquellas que actualmente poseen nivel alto, para que se conviertan en parte de la cultura de la organización.

Para aumentar el nivel global de clima organizacional, la institución debe generar acciones orientadas a mejorar la percepción que los funcionarios tienen de las dimensiones presión, reconocimiento, equidad e innovación, con medidas tendientes a robustecer el acompañamiento a los funcionarios nuevos, generar ajustes en la política de incentivos que mejoren la motivación de los funcionarios, mejorar la ejecución de medidas equitativas e incentivar la creatividad y las nuevas prácticas en la institución.

## REFERENCIAS

- Alcala Uribe, E. M. (2011). *El clima organizacional en una institución pública de educación superior* (Trabajo de pregrado). Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec, San Juan bautista.
- Benavides, F., Gimeno, D., Benach, J., Martínez, J. M., Jarque, S., & Berra, A. Descripción de los factores de riesgo psicosocial en cuatro empresas. *Gac Sanit*, 2002, 16,3, 222-229
- Brito, Y. y Jiménez, J. C. (2009). Evaluación del clima organizacional universitario, facultad de Ingeniería-Universidad de Carabobo. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 1(2), 72-80.
- Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid, España: Comillas.
- Chiang, M. M, Núñez, A. y Huerta, P. C. (2005). Efecto del Clima organizacional en la Autoeficacia de los Docentes de Instituciones de Educación Superior. *Revista Universidad del Bio-Bio*, 4(1), 61-74.
- Chiang, M., Salazar, M. y Núñez, A. (2008). Clima Organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas): Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*, 23(2), 66-85.
- Chiang, M.M. (mayo 2003). 4º International Workshop: Human Resource Management in the New Economy, Cádiz – España.
- DeWitte, K. y DeCock, G. (1986). Organizational Climate: It's Relationship with Managerial Activities and Communication Structures, en Debus, G. y Schroiff, H. W. (Eds.) *The Psychology of Work Organization*, 39(9), 207-215.
- Dorman, J. P. (1999). The Development and Validation of and Instrument to Asses Institutional-Level Environment in Universities. *Learning Environments Research*, 1,333-352.
- Durán, C., y Atlante, M. E. (2012). La medición del clima organizacional desde la perspectiva del personal de apoyo en la Universidad Nacional de Mar del Plata: aplicación de herramientas cualitativas a fin de profundizar en el análisis de los resultados obtenidos. *Nilan*. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/1699/1/01391.pdf>.

- Ekvall, G. (1983) Climate, Structure and Innovativeness of Organizations: A Theoretical Framework and Experiment. Report 1, Stockholm: Faradet.
- Fernández, A. (mayo 2004). De las escuelas eficaces a las reformas educativas de segunda generación. *Revista Estudios Sociológicos*. 22(2), 377– 408.
- Grisales Vargas, J. y Monroy Calvo, I. (2011). *Evaluación del Clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira y Propuestas de Intervención para Mejorarlo* (Tesis de Maestría) Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.
- James, L. R. y Sells, S. B. (1981). Psychological Climate: Theoretical Perspectives and Empirical Research, en Magnusson, D. (Ed.). *Toward a Psychology of Situations: An International Perspective*, LEA.
- James, L. R., Hater, J., Gent, M. y BRUNI, J. (1978). Psychological Climate: Implications from Cognitive Social Learning Theory and Interactional Psychology. *Personnel Psychology*, 31, 783-814
- Joyce, W. y Slocum, J. (1979). Climates in Organizations, en Kerr, S. (Ed.), *Organizational Behavior*, Columbus, 317-333.
- Koys, D. J. y Decottis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265-385
- Lawler, E. E., Hall, D. T. y Oldham, G. (1974). Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure, Process, and Performance. *Organizational Behavior Human Performance*, 11, 139-155.
- Mejías, A. Reyes, O. y Arzola, M. (2006). Medición del clima organizacional en Instituciones de educación superior. *Revista Universidad, Ciencia y Tecnología*, 10(38), 55-61.
- Mercado Salgado, P. y Toro Álvarez, F. (2008). Análisis Comparativo del Clima Organizacional en dos Universidades Públicas de Latinoamérica: México y Colombia. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 27(1), 5-15.
- Mineduc. (2005). Marco para la Buena Dirección, criterios para el desarrollo profesional y evaluación de desempeño.
- Mineduc. (2009). Ley general de educación. Ley N°20.370.
- Ministerio de salud. (2009). Metodología para el estudio de clima organizacional: documento técnico. Lima, 44.

- Moran, E. T. y Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Payne, R. L. y Pugh, D. S. (1976). Organizational Structure and Climate, en Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1125-1173.
- Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del cambio Organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248.
- Rangel Rangel, M., y Castro de Bustamante, J. (2009). Diagnóstico de clima organizacional, Universidad de Los Andes-Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”. *Evaluación e investigación*. 004(1), 1960-9712
- Ridruejo, P. (1983). Potenciales implicativos del clima social: Su sintáctica, en Torregosa, J. R. y Sarabia, B. (Eds.), *Perspectivas y Contextos de la Psicología Social*, Barcelona, Hispano Europea, 269-291
- Rousseau, D. M. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research, en Cooper, C. I. y Robertson, I. (Eds.), *International Review of Industrial and Organization Psychology*. Wiley, 139-158.
- Schneider, B. (1975). Organizational Climates: An Essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B. y Hall, D. T. (1972). Toward Specifying the Concept of Work Climate: A Study of Roman Catholic Diocesan Priest. *Journal of Applied Psychology*, 56, 447-455.
- Schneider, B. y Snyder, R. A. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 318-328.
- Unesco. (2010). Factores asociados al logro cognitivo de los estudiantes de America Latina y el Caribe
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar Bustamante M. C. & Giraldo, J. (2006, junio, 15). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas*, 2(2), 329-349.

## Apendice A

### Traducción y Adaptación del Instrumento de Medida de Koys y Dicottis (1991)

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>autonomía</b>					
1					
2					
3					
4					
5					
<b>Cohesión</b>					
6					
7					
8					
9					
10					
<b>Confianza</b>					
11					
12					
13					
14					
15					
<b>Presión</b>					
16					
17					
18					
19					
20					
<b>Apoyo</b>					
21					
22					
23					
24					
25					
<b>Reconocimiento</b>					
26					
27					
28					
29					
30					
<b>Equidad</b>					
31					
32					
33					
34					
35					
<b>Innovación</b>					
36					
37					
38					
39					
40					

## Apendice B

### Adaptacion propia del instrumento referido por Koys y Dicottis (1991)

autonomía		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	Tomo la mayor parte de las decisiones respecto a la forma en que desempeño mi trabajo					
2	yo decido como ejecuto mi trabajo					
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo					
4	Determino los estándares de la ejecución de mi trabajo					
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.					
<b>Cohesión</b>						
6	Las personas que trabajan en mi colegio se ayudan los unos a los otros					
7	las personas que trabajan en mi colegio se llevan bien entre si					
8	las personas que trabajan en mi colegio tiene un interés personal el uno por el otro					
9	existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi colegio					
10	siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad					
<b>Confianza</b>						
11	puedo confiar en que mi jefe no comente las cosas que le cuento en forma confidencial					
12	mi jefe es una persona con principios definidos					
13	mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente					
14	mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo					
15	no es probable que mi jefe me de un mal consejo					
<b>Presión</b>						
16	tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo					
17	mi institución es un lugar relajado para trabajar					
18	en casa, a veces temo que me llamen por teléfono porque pudiera tratarse de un problema en el trabajo					
19	me siento como si nunca tuviese un día libre					
20	muchos de mis colegas de estamento sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo					
<b>Apoyo</b>						
21	puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando lo necesito					
22	a mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente					
23	mi jefe me respalda 100%					
24	es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo					
25	mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores					
<b>Reconocimiento</b>						
26	puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo					
27	la única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error					
28	mi jefe conoce mis fortalezas y me las comenta					
29	mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución					
30	mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer					
<b>Equidad</b>						
31	puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe					
32	los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables					
33	es poco probable que mi jefe me halague sin motivos					
34	mi jefe no tiene favoritos					
35	si mi jefe despidе a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece					
<b>Innovación</b>						
36	mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas					
37	a mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta forma					
38	mi jefe me anima a mejorar su forma de hacer las cosas					
39	mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas					
40	mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.					

## Apendice C



### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Usted está invitado a participar del proyecto de investigación titulado *Clima Organizacional en establecimiento de educación pre-escolar y básica de San Pedro de la Paz*, realizado por Valentina Pavez y Patricio Torres, bajo la supervisión del investigador responsable Ps. Carlos Burgos Burgos, profesor de la carrera de Psicología de la Universidad de Las Américas sede Concepción. El objetivo principal del estudio es evaluar el clima organizacional de los funcionarios pertenecientes a un establecimiento educacional pre-escolar y básica de San Pedro de la Paz.

Su participación en este estudio es voluntaria y si Ud. está de acuerdo, se le pedirá responder un cuestionario que consta de 40 ítems con 5 posibilidades de respuesta cada uno, contestar el cuestionario le tomará aproximadamente 15 minutos de su tiempo, la participación no involucra ninguna forma de pago o compensación.

Es importante que sepa que Ud. no sufrirá ningún riesgo, incomodidad o molestia con la realización de este procedimiento, el que no pone en riesgo su bienestar. Si tuviese inquietudes o preguntas podrá dirigirlas al investigador responsable quien estará atento a responder y atender su requerimiento.

Se garantiza que los datos que usted proporcione se mantendrán en completa privacidad y anonimato. Todos los datos y documentos de este estudio los mantendrá archivados durante 5 años el investigador responsable, periodo después del cual serán eliminados. Los resultados de esta investigación pueden ser publicados, sin identificar a los participantes, en medios de difusión con objetivos académicos.



Usted tiene la libertad para decidir si quiere participar o no del estudio y puede desistir de participar en cualquier momento, sin necesidad de justificarse.

Este Consentimiento Informado será firmado en dos copias, quedando una en su poder y otra en poder de los Investigadores Responsables, a quienes puede contactar, en caso necesario, en la siguiente dirección electrónica:

Valentina Pavez González [VPAVEZGO@EDU.UDLA.CL](mailto:VPAVEZGO@EDU.UDLA.CL)

Patricio Torres Parra [PTORRE27@EDU.UDLA.CL](mailto:PTORRE27@EDU.UDLA.CL)

Ps. Carlos Burgos Burgos [CBURGO20@EDU.UDLA.CL](mailto:CBURGO20@EDU.UDLA.CL)

---

Ps. Carlos Burgos Burgos  
Investigador Responsable, Univ. Las  
Américas

**Declaro que leí este documento, estoy de acuerdo con lo expuesto y acepto participar de este estudio.**

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

RUT: \_\_\_\_\_

---

Firma del participante del estudio

Ciudad y Fecha: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017