

**ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ESTABLECIMIENTO
EDUCACIONAL INSTITUTO TECNOLÓGICO MINERO BERNARDO
O'HIGGINS.**

**Magíster de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones,
Mención Desarrollo Organizacional y Gestión de Personas
Universidad de Valparaíso**

Tamara Robledo Aranda

Profesor Guía:

Víctor Olivares Faúndez

20 de Enero de 2017

INDICE

Resumen	3
Abstract.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. MÉTODO.....	14
2.2 <i>Tipo de muestra</i>	15
2.3 <i>Instrumento</i>	16
3. RESULTADOS	19
3.1 <i>Niveles de percepción general del clima laboral a nivel de establecimiento</i>	19
3.2 <i>Niveles de percepción del Clima por cada dimensión de acuerdo al sexo de la muestra.</i>	22
3.2 <i>Niveles de percepción del clima por cada dimensión, diferenciados por antigüedad en el establecimiento educacional ITMBO</i>	24
3.4 <i>Niveles de percepción del clima por cada dimensión, diferenciados por estamento, en el establecimiento educacional ITMBO</i>	28
4. DISCUSIÓN	35
5. CONCLUSIONES.....	40
6. SUGERENCIAS.....	41
7. REFERENCIAS	44
8. ANEXOS	46

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo realizar una descripción del clima organizacional que formar parte del Instituto tecnológico minero Bernardo O'Higgins (ITMBO). A través de un cuestionario de clima laboral auto administrado que se compone de 14 dimensiones: comunicación institucional, relación con dirección, coordinación entre áreas, integración entre roles, relación con jefatura directa, relación con compañeros, relación con colaboradores, motivación intrínseca, reconocimiento, desarrollo, necesidad de cambio, apertura al cambio, costos del cambio y preocupación por las personas. El instrumento fue aplicado a una muestra total de 83 personas. Los resultados arrojaron que existe una percepción de clima positivo, así lo demuestra los datos a nivel general, en donde 58 sujetos de la muestra evalúan el clima de manera favorable, lo que representa un 70% de la muestra, mientras que un 30 % (n =25), percibe el clima de forma desfavorable. Las dimensiones que presentan mayores similitudes son: Comunicación Institucional, Reconocimiento, Desarrollo y Preocupación por las personas. En cuanto a las diferencias por sexo, se evidenciaron discrepancias en la dimensión Coordinación entre áreas, mientras que las dimensiones que tienen diferencias similares son: Comunicación Institucional, Reconocimiento, Desarrollo y Preocupación por las Personas. Por otra parte en cuanto a las diferencias por estamento (Docente Administrativo, Docentes, Asistente de la Educación Profesional y Asistente de la Educación No profesional), se presentan varias desigualdades, en cuanto a los Docentes Administrativos, manifiesta un clima favorable en un 90% (n=4) lo que significa que perciben como beneficiosa o positiva todas las dimensiones a evaluar, mientras que sólo el 10% (n=1) perciben un clima negativo. En cuanto a los Docentes, éstos mantienen las mismas dimensiones generales como relevantes, siendo la principal Comunicación Institucional, por otro lado, el estamento Asistente de la Educación

Profesional mantienen las mismas dimensiones generales. El último estamento, Asistente de la Educación No profesional sólo marcaron tres dimensiones como críticas Comunicación Institucional, Reconocimiento y Preocupación por las personas. Para finalizar se realizó un análisis por año de antigüedad, evidenciando una diferencia de percepción en el grupo que lleva menos de un año en la organización con respecto a los otros.

Palabras clave: Estudio de clima organizacional, establecimiento educacional, variables socio demográficas

Abstract

This present study aims to provide a description of the organizational climate that is part of the Bernardo O'Higgins Mining Technological Institute (ITMBO). Through a self-managed work climate questionnaire that consists of 14 dimensions: institutional communication, relationship with management, coordination between areas, integration between roles, direct leadership relationship, relationship with colleagues, relaxation with collaborators, intrinsic motivation, recognition, development, Need for change, openness to change, costs of change and concern for people. The instrument was applied to a total sample of 83 people. The results showed that there is a positive climate perception, as shown by the data at the general level, where 58 subjects in the sample evaluate the climate favorably, representing 70% of the sample, while 30% (N = 25), perceives the climate unfavorably. The dimensions that present the greatest similarities are: Institutional Communication, Recognition, Development and concern for people. As for the differences by sex, differences were evidenced in the dimension Coordination between areas, while the

dimensions Institutional Communication, Recognition, Development and Concern for People. On the other hand, in terms of the differences by sector (Administrative Teachers, Teachers, Assistant Professional Education and Assistant Non-Professional Education), there are several inequalities, in terms of Administrative Teachers, shows a favorable climate in 90% (N = 4), which means that they perceive as beneficial or positive all the dimensions to be evaluated, whereas only 10% (n = 1) perceive a negative climate. As for the Teachers, these maintain the same general dimensions as relevant, being the main Institutional Communication. As for the Assistant Professional Education Sector maintain the most general dimensions. The last estate, Assistant of Non-professional Education only marked three dimensions Institutional Communication, Recognition and Concern for people. Finally, an analysis was performed per year of seniority, evidencing a difference of perception in the group that takes less than a year in the organization with respect to the others

Keys Words: Study of organizational climate, educational establishment, sociodemographic variables

1. INTRODUCCIÓN

La Psicología Organizacional se ha dedicado al estudio y análisis del comportamiento humano en las organizaciones, su rama más formal es el Comportamiento Organizacional en donde se inserta el Desarrollo Organizacional (DO), cuyo objetivo es generar cambios planificados para que la organización logre sus más altos estándares (Chiavenato, 2009). Dichos cambios se vinculan con el mejoramiento de las relaciones interpersonales, re-estructuración de procesos, definición de nuevas estrategias y objetivos entre otras. Para saber en qué se debe enfocar dicha intervención es necesario realizar estudios y recoger información dentro de la organización. Una de las formas de obtener este tipo de datos es por medio de los estudios de clima organizacional, análisis de cultura, evaluaciones al personal, evaluaciones que realizan los clientes, entre otras. Para efectos de este trabajo de titulación se utilizará el estudio de clima organizacional con el objetivo de extraer información con respecto a las 14 dimensiones de las que se compone el instrumento aplicado.

Para Brunet (1997, P.17) el concepto clima lo define como una la medida múltiple de atributos organizacionales que: “a) describen una organización y la distinguen de otras [...] b), son relativamente estable en el tiempo y c) influyen en el comportamiento de los individuos al interior de la organización”

De acuerdo a lo que plantea Chiang, Salazar, Martín y Núñez (2011) existen dos cualidades definidas y que se son constante en los estudios de clima: una se vincula al clima vista como una percepción, y otra tiene relación con el área descriptiva. Para clarificar lo anterior se entiende por cada una lo siguiente: “Las percepciones son sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo. Las descripciones son informes de una persona de estas sensaciones” (P.3492).

Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), entienden el clima como la combinación de factores y estructura de una organización, la cual produce determinada percepción por parte de sus integrantes, incidiendo en el comportamiento de los mismos, los que más tarde afectan la actividad de la

organización, el sentido de pertenencia que tienen los colaboradores y la calidad del trabajo realizado.

Para lograr entender el clima es necesario “comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales” (García, 2009, P.48). Siendo este (Sandoval, 2004) una serie de características del ambiente del trabajo, dichas cualidades pueden ser percibidas indirectamente o directamente por los colaboradores que se desempeñan en ese ambiente en particular, teniendo consecuencias en el comportamiento organizacional de los mismos.

Por lo tanto, para efecto de este estudio, considerando que el contexto se inserta en una institución educativa, se define clima organizacional de acuerdo a Edel, García y Guzmán (2007), como las percepciones individuales y colectiva que tienen los distintos estamentos Directivos, profesores, auxiliares que nacen producto de sus experiencias e interacciones a partir del trabajo que desarrollan a diario en el establecimiento y que impactan en el desempeño laboral.

Una de las medidas más utilizadas es la denominada medida perceptiva de los organizacionales en donde “las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir percepciones” (Brunet, 1997, P. 19) al formar sus percepciones del clima el individuo actúa como un filtrador de información utilizando aquélla que viene de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, la que proviene de las características de las organización y la de sus características personales. Al mismo tiempo Edel y otros (2007) manifiestan que el clima es influido por una serie de variables, siendo éstas las que interaccionan entre sí de diversas formas, de acuerdo a las circunstancias y los sujetos, provocando que los colaboradores al momento de apreciarlas, se vea afectada tanto por cuestiones internas y externas a los evaluadores. Por tanto intervienen en la percepción del clima áreas que son propias del sujeto como los aspectos familiares, nivel socioeconómico, estados anímicos que están presentes en la vida de los colaboradores. Para medirlo se utilizan cuestionarios multidimensionales que cubren variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea, utilizando

generalmente la metodología Likert. En resumen las variables que influyen en este tipo de definición son: las variables del medio como: el tamaño, administración de los recursos y estructura organizacional; las variables personales, aptitudes, actitudes y motivaciones del empleado y las resultantes como satisfacción y productividad que se ven influenciadas por las dos variables anteriores.

Dentro de las dimensiones más comunes a analizar encontramos las diferentes relaciones entre los roles, ya sea de carácter horizontal, es decir, entre compañeros de trabajo o vertical (relación entre jefatura y subordinado), las diferentes características del apoyo que otorga la institución a sus integrantes entendidas como: infraestructura, desarrollo profesional, remuneraciones y recompensas (Servicio Civil, 2012). Al mismo tiempo Cabrera (1999), destaca que las variables del clima se pueden catalogar de la siguiente manera: el ambiente físico, entendido como el espacio con los que cuentan los colaboradores para realizar sus actividades laborales; en él se incluye los aspectos vinculados a la ergonomía como: el ruido, la temperatura ambiente, el nivel de contaminación, el tipo de instalaciones, si es una empresa de tipo industrial se contemplaría además las maquinarias. En segundo lugar están las variables de tipo estructurales, es decir, el tamaño de la organización (N° de personal), orden jerárquico u organigrama y estilo directivo. Como tercera variables encontramos las vinculadas con el ambiente social como: el compañerismo, la relación entre los distintos cargos o personas, la comunicación interna entre otras. Luego tenemos las variables que se vinculan directamente con el individuo, en otras palabras, las personales, en ellas se incluyen: la motivación, el nivel de expectativas, las aptitudes y actitudes de los trabajadores. Finalmente se insertan las variables propias del comportamiento organizacional como son: tensiones, estrés, rotación, satisfacción laboral, ausentismo y productividad.

En el estudio realizado por Castillo (2014), se analizaron las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral, en donde se aprecia que existe una correlación entre ellas, $r(100)$ entre .40 y .58 ($p < .01$). Además se aprecia una diferencia en los diferentes grupos jerárquicos, lo

que implica que los colaboradores que ocupan cargos más elevados en la institución perciben un clima laboral más favorable, al mismo tiempo presenta mayor nivel de motivación intrínseca y satisfacción laboral 4.00, 5.74 y 4.47 respectivamente. Los resultados develan que la ubicación jerárquica fomenta una percepción diferente entre los distintos niveles.

La relevancia de este tipo de estudio radica en que el clima que se genera en una organización impacta en el comportamiento y motivaciones que tienen los miembros de esta, en palabras de Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) influye directamente la creación de la cultura “porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización” (P.69). Es por ello que se hace necesario generar diagnóstico, que permitirá obtener algún tipo de retroalimentación con respecto a las practicas o procedimientos que están afectando el comportamiento organizacional, resultados que darán origen a planes de mejoramiento orientado a generar cambios en los factores más críticos de ese determinado ambiente laboral (Segredo, 2013).

Por otra parte de acuerdo a lo que plantea el Servicio Civil (2012) la medición del clima laboral puede ser transformada en un indicador que es capaz de dar explicación al vínculo que existe entre el comportamiento de los trabajadores y las características de una organización. Sus resultados más tarde pueden ser útiles para desarrollar intervenciones en diferentes áreas, lo que puede impactar en el nivel de compromiso de los miembros, el porcentaje de rotación y de retención del personal.

El clima organizacional se convierte en una herramienta administrativa que resulta ser fundamental en la toma de decisiones de los líderes de las organización, ello porque le permite mejorar la productividad, generar los cambios necesarios en su entorno, para así provocar un mejoramiento continuo (Segredo, 2013)

Un clima laboral favorable, adecuado y apropiado permite generar nuevos proyectos, contar con

mayor capacidad resolutoria, mejorar la comunicación interna entre otras, pero para que ello se logre concretar se debe: a) fortalecer la ejecución de actividades que aporte a la buena salud de la institución; b) Existir un apoyo constante por parte de los directivos hacia los colaboradores y c) mantener un control en cuanto a los factores de riesgos que podrían estar generando enfermedades laborales y accidente del trabajo.

El objetivo de desarrollar estudio de clima organizacional es lograr hacer un diagnóstico sobre la percepción y actitud de los colaboradores con respecto a su ambiente de trabajo, más específicamente en las dimensiones que se desea investigar de manera de poder esclarecer e identificar aspectos formales e informales que describen a la organización y generar actitudes y percepciones en los empleados, las cuales inciden más tarde en los niveles de motivación y eficiencia en los mismos. (García, 2009). Una vez obtenidos estos datos, se busca crear acciones que permitan modificar algunas conductas para obtener un clima favorable, o bien generar cambios en los procesos y en cómo estos se ejecutan debido a que pueden ser éstos los que estén interfiriendo con el nivel de desempeño.

El clima es importante debido a que impacta en el desarrollo, evolución y adaptación al medio exterior (Brunet, 1997). En efecto un clima desgastado, rígido, dependiente de una estructura mal definida y que no se desarrolla, impactará en el funcionamiento de la organización, llegando a ser superada por otras de la misma área. Por tanto el conocimiento y gestión del clima organizacional permite conocer los factores al interior de la institución que influyen en los trabajadores, de manera de intervenirlos para así favorecer un clima positivo, mejorando la calidad del trabajo, productividad y mantener relaciones interpersonales saludables. Para clarificar este concepto es necesario ejemplificarlo: si un sujeto percibe en su entorno laboral hostilidad, tenderá a tener un comportamiento defensivo, debido a que buscará poder adaptarse a su medio, ya que, entiende que su clima necesita de actos defensivos.

Ahora bien la pregunta es ¿cuáles son los beneficios de realizar estudio de clima en las organizaciones? La respuesta según Brunet (1997), recaen en tres grandes ejes: a) Permite identificar las fuentes del conflicto, de insatisfacción y de estrés que contribuyen a la generación de actitudes negativa frente a la organización; b) Posibilita el iniciar y generar cambios planificado sobre aquellas variables que impactan el desarrollo de un clima agradable y c) Favorece la prevención de futuros problemas que puedan surgir.

Por otra parte el clima impacta también en el nivel de riesgo a los que se puede exponer un colaborador, debido a que si existe un clima forzado o negativo, el trabajador tenderá a tomar riesgos innecesarios, con el fin de demostrar sus competencias en sus funciones. Al mismo tiempo este tipo de contexto influirá en que haya un sentimiento de frustración en el empleado (Brunet, 1997).

Los estudios indican que el ausentismo se relaciona con el clima negativo o malsano; existen autores como Belanger, (1977) que lo identifican como una enfermedad, una condición que tiende a darse cuando los empleados están con una presión constante o padecen de un grado de insatisfacción, viéndose en la necesidad de tener que ausentarse ya sea por un par de horas o días para alejarse de ese ambiente y así reducir la tensión. Ello provoca un daño a la empresa, debido a que ésta se ve en la necesidad de tener que reemplazar a ese trabajador, impactando en la forma de trabajo y en la productividad, ya que por lo general el reemplazante tiende a ser una persona con menos experiencia y por tanto necesita de más apoyo para llevar a cabo las funciones. Otros autores (García, 2009) refieren que esta dicha insatisfacción se transforma en descontento con el trabajo, lo que se vincula fuertemente con el ausentismo, la rotación y los problemas médicos que pueda tener el colaborador ya sea a nivel físico como mental. Los altos niveles de ausentismo y rotación, generan un costo para la organización, los cuales constituyen síntomas que deben ser atendidos de forma urgente por el área de dirección.

A la temática de la rotación y ausentismo se le agrega la falta de claridad en la funciones que deben

ejecutar los funcionarios, provocando un grado de ambigüedad y ansiedad, afectando la percepción del ambiente que tiene los empleados creyendo así que su medio organizacional es frío, impersonal y conflictivo, lo que provoca el que deseen retirarse de esta institución (Brunet, 1997).

En cuanto al sector de productividad Wether y Davis (1992), manifiesta que para que ésta cumpla los objetivos planteados es necesario que exista un mejoramiento en la calidad del clima organizacional. Es así como una administración que tiene un estilo autocrática puede que logre resultados en el corto plazo, sin embargo afecta las condiciones de trabajo de sus colaboradores, si este tipo de administración se mantiene en el tiempo va a generar un deterioro en el entusiasmo motivación de sus empleados, derivando en una disminución de la productividad. Esta situación se correlaciona con los niveles de ausentismo y mayores tasas de rotación, debido a que los trabajadores presentan un mayor desgano e indiferencia por sus funciones. Este costo es alto, porque al existir una rotación alta, se debe volver a iniciar el proceso de reclutamiento y selección lo cual es riesgoso para la institución.

El clima a su vez es afectado por diferentes variables estructurales como los son: el estilo de dirección, las diferentes políticas y formas de gestión, los aspectos ligados a recursos como las formas de contratación, despidos, entre otras. Para ejemplificarlo tenemos la situación de un estilo de gestión que es más bien burocrático y autoritario, en donde se da la práctica del exceso de control, existe desconfianza en los subordinados, llevando a que se genere un clima laboral tenso, con actitudes de irresponsabilidad por parte de los colaboradores, lo que reforzara el estilo controlador, autoritario y desconfiando de los líderes, debido a que percibirán que sus trabajadores al no cumplir, necesitan que se les vigile constantemente. Esto provoca un círculo vicioso, del cual resulta complicado salir, debido a que una variable genera la respuesta de la otra, es por ello que resulta de suma importancia evidenciar este tipo de prácticas, de esta manera se podrá buscar soluciones que permitan el mejoramiento del ambiente. Por último uno de los factores que se ve afectado con mayor frecuencia es la generación de

ausentismo y rotación, cuando los indicadores de estas variables son elevados, son un claro índice de que el clima laboral en esa organización no es el adecuado. Ello también se vincula con el grado de satisfacción que puedan tener los empleados en su lugar de trabajo (Cabrera, 1999).

Olgivie, y Sandwelr, Stewart (citado en Brunet, 1997) en unos de sus estudios enfocados en organizacionales escolares, revelaron la importancia de la exista un clima participativo y abierto, en el éxito de los estudiante y en la eficacia de los directores de escuela.

En cuanto a los estudios vinculados al área de educación Chiang y et als. (2004), descubrieron que los profesores se sienten más aptos y capaces para cumplir con sus funciones de docencia, muestran un mayor interés en lograr generar un aprendizaje en sus estudiantes, debido a que perciben que tiene un mayor grado de libertad para tomar sus propias decisiones; en consecuencia si existe un mayor clima de libertad de cátedra los educadores se sentirán más autoeficaces y con un menor grado de presión laboral.

El Instituto Tecnológico Minero Bernardo O'Higgins es una Institución Educacional con reconocimiento oficial del Ministerio de Educación según Resolución N° 8299 de fecha 16/11/1981, se adscribe al sistema municipal cuyo representante legal y sostenedor es la Corporación Municipal de Servicios Públicos Traspasados de Rancagua. En el año 2016 el establecimiento atendió a un universo de 946 alumnos(as) procedentes de la comuna y su entorno geográfico, desde Primero básico a 4° año de enseñanza media. Cuenta con un total de 105 funcionarios, entre los cuales se incluyen: Docentes Administrativos, Docentes, Asistentes de la Educación, Asistente de la educación no Profesional, Auxiliares y Guardia de Seguridad. Una de las principales características de esta institución es el constante recambio de profesionales y asistente que son parte del mismo, con especial énfasis en los cargos de asistente de aula, quienes se les realiza un contrato desde abril noviembre, derivando en que terminado su contratación opten por un trabajo que le otorgue una estabilidad, por tanto cada año se renuevan las personas que ocupan este puesto. Otro aspecto relevante es el ingreso de personal nuevo; el

año 2016 se realizaron 23 nuevas contrataciones, lo que impacta en el grado de rotación con el que cuenta el establecimiento, esta variable es un punto relevante a la hora de visualizar el grado de compromiso y desempeño que tienen las personas con el establecimiento, impactando en la percepción del ambiente laboral. En consecuencia de lo anterior es que se realizó un estudio de clima laboral para evidenciar que tipo de variables pueden estar impactando en la alta rotación que existe en el instituto, de manera de entregar medidas que logren disminuir esta tasa y permita un trabajo continuo a favor de los estudiantes.

Debido a la importancia de analizar la variables clima es que se expone a continuación los objetivos de este trabajo de titulación como Objetivo General: Diagnosticar el clima organizacional en el establecimiento educacional Instituto Tecnológico Minero Bernardo O'Higgins, perteneciente a la Corporación Municipal de Rancagua., en cuanto a los objetivos específicos son – Describir el estado actual del clima laboral presente en la institución, identificando aquellas dimensiones del clima que se relacionan con fortalezas y debilidades presenten en el establecimiento educacional; Analizar la relación que existe entre las variables socio demográficas de edad y antigüedad en la organización en la percepción de clima organizacional y Generar una propuesta de mejora relacionada con las dimensiones que aparecen como críticas, cuya detalle será entregado en el apartado de sugerencia.

2. MÉTODO

2.1 Tipo y diseño de la investigación

La investigación realizada responde a las siguientes características es descriptivo, transversal, correlacional y no experimental. El estudio Descriptivo es aquel que tiene como objetivo principal indagar la incidencia que tienen las variables en una población determinada. Por lo tanto es una exposición de una realidad determinada. Es correlacional debido a que se plantean objetivos en donde se

busca encontrar relaciones entre distintas variables (Hernández, Fernández & Baptista, 2006), como en el caso del objetivo dos, en donde se busca observar qué relación existe entre las variables sociodemográficas y la percepción del clima.

Es una investigación no experimental debido a que el propósito de ella no es generar cambios intencionales en las variables independientes, y transversal porque los datos fueron recolectados en momento dado (Hernández & Cols, 2006), en este caso se realizó durante las primeras dos semanas de noviembre del año 2016.

2.2 Tipo de muestra

La población de este estudio se compone de todo el personal (Docentes, Administrativos, Asistentes de la educación), que se encuentren trabajando en el periodo de aplicación del instrumento en el establecimiento educacional ITMBO.

En cuanto a la selección de la muestra esta se realizó de manera no probabilista, debido a que los participantes fueron escogidos de acuerdo a los criterios del investigador, siendo un muestro por conveniencia debido a que responde a las características vinculadas con el estudio realizado.

La muestra total se componía de 93 personas, de las cuales 83 de ellas participaron del proceso voluntariamente. De ellos 45 fueron mujeres lo que corresponde al 54.2 % del total y 38 hombres que es 45.7 % de la muestra. En cuanto al tipo de estamento al que pertenecía cada uno de los trabajadores se obtienen los siguientes valores: 7 de ellos corresponden al estamento de Asistente de la Educación Profesionales, 19 son Asistente de la Educación No Profesionales, 5 son Docentes con cargo Administrativo y 52 son Docentes de asignatura y/o especialidad. Con respecto al promedio de edad de los participantes el promedio es de 39.6 años, estando en un rango de entre 23 y 70 años. En cuanto al promedio de años de antigüedad en la institución este es de 6, 05 años. Para efecto del análisis se

dividió a la muestra en tres grupo, aquellos funcionarios que llevaban menos de un año en la organización “Grupo A”, los que llevaban entre 1 y 10 años “Grupo B” y los que tenían más de 10 años de antigüedad “Grupo C”. En el Grupo A, habían 23 funcionarios siendo el 28% de la muestra, en el Grupo B habían 51 sujetos que representan al 61% de la muestra y en el Grupo C, 9 individuos que son el 11 % del total.

Con respecto a cómo se llevo a cabo la etapa cuantitativa, esta se realizo a través de la aplicación del cuestionario, para medir el estado de clima que tiene la organización. Dicha fase del proceso se realizo de manera anónima, debiendo firmar los participantes del estudio un consentimiento informado que asegurada el anonimato. El cuestionario entregado a los participantes del estudio, se adapto para que tenga coherencia y sentido para la realidad del establecimiento.

Las respuestas fueron entregadas en forma anónima y confidencial; siendo así un instrumento de aplicación individual, no obstante esta no es una evaluación que se le realiza al individuo sino que mide las percepciones que tiene este con respecto a las condiciones y formas de trabajo del establecimiento.

En cuanto a la socialización del estudio, este se realizó a través de una presentación frente al Consejo Escolar, en donde participan todos los miembros del establecimiento, en ella se dieron a conocer los objetivos del estudio, el cuestionario en sí y el consentimiento informado, en donde se estipula que toda la información entregada es anónima y confidencial.

En cuanto a cómo se distribuyeron los cuestionarios por estamento en la tabla 1 (Anexo 1) aparece el detalle.

2.3 Instrumento

Con respecto al instrumento utilizado, fue un cuestionario creado entre los años 2003 y 2004, éste se componen de 14 dimensiones, las cuales son evaluadas según el nivel de acuerdo y desacuerdo que

tienen los participantes de las afirmaciones que se le presentan, las cuales tienen relación con el tipo de institución en donde fue evaluado el clima. Dichas dimensiones responden más de una definición teórica a condiciones que se dan dentro del clima organizacional. A continuación se detalla cada una de las dimensiones con su respectiva definición.

1. Comunicación Institucional: La eficiencia y efectividad de las comunicaciones tanto ascendente como descendente y la confiabilidad que se tiene de éstas (Moreno, 2009).
2. Relación con Administración Superior: se refiere a tres áreas, la primera se vincula a la valoración que expresa dirección hacia los profesionales, segundo la capacidad que tiene el equipo de gestión del establecimiento en el cumplimiento de objetivos y por último el nivel de confianza que tienen los colaboradores con respecto a las promesas que realizan el equipo de gestión (Servicio Civil, 2013).
3. Coordinación entre Áreas: busca medir el grado de relación que tienen los colaboradores cuando deben realizar actividades comunes o en donde es necesario realizar trabajo en equipo (Jaramillo, 2012)
4. Integración entre Roles: se refiere a la medición vinculada al grado de relación que tienen los miembros del establecimiento (Billikopk, 2003)
5. Relación con jefatura Directa: dice relación con las siguientes características del jefe directo: disponibilidad para escuchar inquietudes de sus empleados; capacidad para reconocer los aciertos del equipo; claridad para indicar las tareas a realizarse; apoyo y guía en la realización de las tareas; trato digno con los empleados (Solé, Pique y Bultos, 1998)
6. Relación con Compañeros: se refiere a la capacidad del grupo para hacer frente a las dificultades trabajando en equipo, mantener una convivencia agradable y la calidad y tipo relaciones humanas (Alfageme, 1998).

7. **Relación con Colaboradores Externos:** Se refiere a las relaciones y la integración de los empleados con los colaboradores externos.
8. **Motivación Intrínseca:** Apunta al grado de satisfacción y agrado que tienen los trabajadores por las tareas asignadas y aquellas que corresponden a su cargo actual (Servicio Civil, 2012).
9. **Reconocimiento:** Mide el grado de satisfacción de los empleados con respecto a las retribuciones tanto monetarias como no monetarias, por parte de la organización de acuerdo al trabajo realizado (Servicio Civil, 2012).
10. **Desarrollo:** Se refiere tanto a las posibilidades de desarrollo profesional, vinculadas tanto al uso de sus conocimientos y perfeccionamiento como también a la posibilidad de avanzar en su plan de carrera o de ascender dentro del establecimiento (Servicio Civil, 2013).
11. **Necesidad de Cambio:** Se refiere a la valoración del cambio dentro de la organización como una herramienta necesaria para mantener la competitividad dentro del mercado.
12. **Apertura al Cambio:** se refiere a la disposición de las personas frente a los cambios y asumir nuevos desafíos (Servicio Civil, 2013).
13. **Costos del Cambio:** Se refiere a la valoración de las consecuencias por parte de las personas frente a los cambios realizados.
14. **Preocupación por las Personas:** hace referencia al nivel de preocupación de la empresa por la calidad de vida, tanto física como psicológica, de sus trabajadores (Atalaya, 1999)

En cuanto a la validez del instrumento, se debe mencionar que durante los mismos años de su diseño, se realizaron los cálculos para verificar qué es lo que mide cada uno de los ítems que se presentan en el cuestionario. A continuación se presenta los valores obtenidos para cada una de las dimensiones:

Comunicación institucional $\alpha = 0.84$, Relación Administración Superior $\alpha = 0.72$, Coordinación entre áreas $\alpha = 0.49$, Integración entre roles , Relación con Jefatura directa $\alpha = 0.89$, Relación con Compañeros $\alpha = 0.64$, Relación con Colaboradores externos $\alpha = 0.65$, Motivación Intrínseca $\alpha = 0.40$, Reconocimiento $\alpha = 0.86$, Desarrollo $\alpha = 0.86$, Necesidad de Cambio $\alpha = 0.74$, Apertura al cambio $\alpha = 0.64$, Costos del Cambio $\alpha = 0.80$ y Preocupación por las personas $\alpha = 0.77$, Obteniendo un total a nivel de instrumento de $\alpha = 0.95$

3. RESULTADOS

Los resultados se tabularon utilizando la técnica propuesta por Shirom, 1989, basado en el método de anclaje de la escala Likert. El motivo de su elección se fundamenta en que este cuestionario no cuenta aún con un número amplio de aplicaciones y estudios, por lo que no existen puntajes de corte basado en percentiles válidos.

Para efecto de este cuestionario se anclaron los puntajes a partir del número dos. Por lo tanto todos los puntajes que sean menores o iguales a dos, indiciarían el nivel bajo, que en este caso sería una percepción desfavorable de la dimensión estudiada; por otra parte los mayores a 2 viene a ser, los conformarán el conjunto de puntajes de Nivel Alto, o bien una percepción favorable de la dimensión (es) evaluada (s).

El cuestionario evalúa el clima organizacional a partir de catorce (14) dimensiones, de modo que los resultados son independientes para cada una de las dimensiones expuestas en el cuestionario, por lo tanto el diagnostico no corresponde a una única y gran dimensión, sino que se subdivide en sus componentes y se evalúa a través de cada uno de ellos.

3.1 Niveles de percepción general del clima laboral a nivel de establecimiento

Tabla 2: *Resumen resultados según número y porcentaje de sujetos de niveles altos vs. bajos en*

percepción de clima por cada dimensión.

DIMENSIÓN	PERCEPCIÓN FAVORABLE	PERCEPCIÓN DESFAVORABLE
1. Comunicación Institucional	44	39
2. Relación con Administración Superior	55	28
3. Coordinación entre Áreas	62	21
4. Integración entre roles	71	12
5. Relación jefe directo	63	20
6. Relación con compañeros	67	16
7. Relación con colaboradores	67	16
8. Motivación intrínseca	72	11
9. Reconocimiento	42	41
10. Desarrollo	44	39
11. Necesidad de cambio	67	16
12. Apertura al cambio	59	24
13. Costos del cambio	54	29
14. Preocupación por las personas.	46	37
Promedio	58	25
PORCENTAJE	70%	30%

A partir de los resultados expuestos en la Tabla 2 es posible describir que existe una percepción de clima favorable al interior del establecimiento siendo representado por el 70% (n=58), mientras que el

30% (n=25) de los sujetos perciben un clima desfavorable.

Con respecto al análisis por dimensión se evidencia lo siguiente, en Comunicación Institucional 44 personas tienen una percepción favorable, mientras que 39 de ellos indican un nivel bajo, es decir, una evaluación negativa de esta dimensión.

En cuanto a la dimensión Relación con Administración Superior, 55 sujetos consideran que existen una relación positiva con los integrantes de estas áreas y 28 creen que la relación con este grupo es más bien contraproducente o negativa.

62 individuos presentan niveles altos de evaluación en cuanto a la dimensión Coordinación entre Áreas, mientras 21 sujetos de la muestra considera este mantiene un nivel bajo o desfavorable.

La dimensión Integración entre Roles obtuvo 71 personas con una percepción positiva, y 12 personas indicaron un nivel desfavorable o negativo.

63 personas manifestaron mantener una buena percepción con respecto a la Relación con Jefe Directo y 20 individuos indicaron tener una percepción negativa.

En la dimensión Relación con Compañeros la tendencia marco que 67 individuos muestran niveles altos, es decir, una percepción positiva de esta relación, mientras 16 personas manifestaron niveles bajo.

Con respecto a la Dimensión Relación con Colaboradores externos los resultados indican que 67 sujetos mantienen niveles altos, por otra parte 16 de la muestra indican un nivel bajo o desfavorable.

72 individuos presentan niveles altos en la dimensión Motivación Intrínseca, mientras que 11 de ellos tienen niveles bajos.

En cuanto a la dimensión Reconocimiento 42 personas indicaron una percepción favorable en esta dimensión, mientras que 41 sujetos de la muestra indican una evaluación negativa o baja de la misma.

En la dimensión desarrollo 44 personas manifiesta un percepción favorable y 39 de ellas tiene una evaluación negativa.

Por otra parte en la dimensión Necesidad de Cambio, un 67 personas indicaron un nivel alto y 16 personas de la muestra perciben un nivel desfavorable.

En la dimensión Apertura al Cambio 59 sujetos manifestaron un nivel alto de percepción, la diferencia (24) expresaron una percepción desfavorable.

54 individuos expresaron un nivel alto en la dimensión Costos del cambio, el resto de la muestra (29) exhiben un nivel desfavorable en esta dimensión.

Finalmente la dimensión Preocupación por las personas se aprecia que 46 individuos revelan una percepción favorable de esta dimensión y otros 37 sujetos tienen niveles bajos.

Con el fin de identificar que dimensiones presentan mayores diferencias o similitudes se adjunta el gráfico 1, en el anexo 8.3.

3.2 Niveles de percepción del Clima por cada dimensión de acuerdo al sexo de la muestra.

Tabla 3: *Resumen resultados según sexo y número de sujetos de niveles Altos vs. Bajos en percepción de clima por cada dimensión*

DIMENSIÓN	Hombres		Mujeres	
	Favorable	Desfavorable	Favorable	Desfavorable
1. Comunicación Institucional	17	21	26	19
2. Relación con Administración Superior	22	16	32	13
3. Coordinación entre Áreas	26	12	19	26
4. Integración entre roles	30	8	33	12
5. Relación jefe directo	27	11	35	10

6. Relación con compañeros	28	10	38	7
7. Relación con colaboradores	28	10	39	6
8. Motivación intrínseca	31	7	41	4
9. Reconocimiento	18	20	24	21
10. Desarrollo	18	20	26	19
11. Necesidad de cambio	28	10	38	7
12. Apertura al cambio	23	15	36	9
13. Costos del cambio	22	16	31	14
14. Preocupación por las personas.	21	17	25	20
Promedio	24	14	32	13
Porcentaje	64%	36%	70%	30%

El número total de cuestionarios administrados fue de 83 de los cuales 45 eran mujeres y 38 hombres. En la tabla 3 se puede apreciar que a nivel general el 64% (n=24) de los hombres tiene una percepción positiva del clima y un 36% (n=14) expresa una percepción negativa. Con respecto a las mujeres un 70% (n=32) revela niveles altos con respecto al clima general y un 30% (n=13) expresa lo contrario.

En cuanto al análisis por dimensión se obtienen los siguientes resultados, en Comunicación Institucional 17 hombres se encuentran en un nivel alto y 21 en un nivel bajo, con respecto a las mujeres 26 presentan un nivel alto y 19 un nivel bajo; con respecto a la dimensión Relación con Administración Superior 22 hombres tiene un nivel alto y 16 un nivel bajo, en cuanto a las mujeres 32 están en un nivel alto y 13 en un nivel bajo; en la dimensión Coordinación entre Áreas 26 hombres están en nivel alto y 19 mujeres, mientras 12 hombres presentan un nivel bajo y 26 mujeres; en la dimensión Integración entre Roles 30 hombres y 33 mujeres exhibieron un nivel alto y 8 hombres y 12 mujeres revelaron un nivel

bajo; en cuanto a la dimensión Relación con Jefe Directo 27 hombres y 35 mujeres manifestaron un nivel alto, mientras que en el nivel bajo 11 hombres y 10 mujeres estuvieron en este rango; en la relación con compañeros 28 hombres y 38 mujeres estuvieron en el rango de los niveles altos, por otra parte 10 hombres y 7 mujeres manifiestan un nivel desfavorable; en la dimensión Relación con Colaboradores 28 hombres y 39 mujeres revelaron niveles altos, 10 hombres y 6 mujeres tuvieron un nivel bajo; 31 hombres y 41 mujeres presentaron un nivel favorable en la dimensión Motivación Intrínseca, mientras que 7 y 4 enunciaron un nivel bajo; en la dimensión Reconocimiento 18 hombres y 24 mujeres expresaron un nivel alto, en cuanto al nivel bajo los resultados develaron que 20 hombres y 21 mujeres tenían un percepción desfavorable; 18 y 26 hombres obtuvieron niveles altos de percepción en la dimensión Desarrollo, en los niveles bajo los datos indican 20 hombres y 19 mujeres; en Necesidad de Cambio 28 hombres y 38 hombres indicaron niveles altos, mientras que 10 hombres y 7 mujeres percibieron niveles bajos; en cuanto a la dimensión Apertura al Cambio se aprecia que 23 hombres y 36 mujeres indicaron niveles altos, mientras que en los bajo el resultado fue 15 hombres y 9 mujeres; en la dimensión Costos del Cambio 22 hombres y 31 mujeres evidenciaron niveles altos, 16 hombres y 14 mujeres niveles bajo. Por último la dimensión Preocupación por las Personas obtuvo los siguientes resultados, 21 hombres y 25 mujeres indicaron una percepción favorable, mientras que 17 hombres y 20 mujeres un nivel desfavorable de percepción.

3.2 Niveles de percepción del clima por cada dimensión, diferenciados por antigüedad en el establecimiento educacional ITMBO

Tabla 4: Resumen de Resultados por dimensión según años de antigüedad en la organización

DIMENSIÓN	Antigüedad < 1 año: A	Antigüedad > 1 año y < 10 años B	Antigüedad > 10 años =C
------------------	---------------------------------	---	-----------------------------------

	Favorable	Desfavorable	Favorable	Desfavorable	Favorable	Desfavorable
Comunicación Institucional	13	10	24	27	6	3
Relación con Administración Superior	17	6	31	21	7	2
Coordinación entre Áreas	17	6	38	13	7	2
Integración entre roles	19	4	43	8	9	0
Relación jefe directo	18	5	37	14	7	2
Relación con compañeros	18	5	40	11	7	2
Relación con colaboradores	20	3	39	12	8	1
Motivación intrínseca	17	6	44	7	9	0
Reconocimiento	13	10	24	27	5	4
Desarrollo	16	7	24	27	4	5
Necesidad de cambio	21	2	28	23	7	2

Apertura al cambio	18	5	34	17	7	2
Costos del cambio	16	7	29	22	4	3
Preocupación por las personas.	14	9	27	24	3	4
Promedio	17	6	33	18	7	2
Porcentaje	74%	26%	65%	35%	78%	22%

En la Tabla 4 se puede apreciar los resultados de acuerdo al tiempo de antigüedad en la organización, los cuales fueron clasificados en 3 rangos, aquellos que tienen menos de una año en la organización (n=23), quienes serán denominados por la letra A, los que tienen han cumplido funciones en ITMBO durante 1 a 10 años (n=54), llamado grupo B y por último aquellos funcionarios que llevan más de 10 años en la organización (n=9), grupo C.

Con respecto la percepción que tienen los distintos grupos en cuanto a la dimensión Comunicación Institucional se observa que del grupo A 13 personas (n=23), Grupo B, 24 y Grupo C 6 personas presentan una percepción favorable, mientras que la visión desfavorable tiene los siguientes resultados Grupo A=10, Grupo B=27 y Grupo C=3; en la dimensión Relación Administración Superior en el Grupo A= 17 personas manifestaron niveles altos, Grupo B=31 y Grupo C=7, mientras que el número de personas que ven esta dimensión desfavorable son: Grupo A=6, Grupo B y Grupo C= 2; en cuanto a la dimensión Coordinación entre áreas se revelaron los siguientes resultados puntajes altos Grupo A=17, Grupo B=38 y Grupo C= 7, mientras los puntajes bajos se distribuyeron así: Grupo A= 6, Grupo B= 13

y Grupo C= 2; en Integración de Roles los datos indican Grupo A= 19, Grupo B= 43, y Grupo C=9, personas evaluaron de manera favorable esta dimensión, mientras que los valores negativos se distribuyeron así: Grupo A= 4, Grupo B=8 y Grupo C= 0; en cuanto a la dimensión Relación Jefe Directo los valores se mostraron Grupo A= 18, Grupo B= 37 y Grupo C=7, en cuanto a los valores negativos estos fueron así, Grupo A=7, Grupo B=14, Grupo C=2; en relación con la dimensión Relación con Compañeros se presenten la siguiente información en los niveles alto se obtiene Grupo A 18, Grupo B= 40 y Grupo C= 7 en los valores negativos se obtiene Grupo A= 5, Grupo B= 11 y Grupo C= 2; ahora bien la dimensión Relación con Colaboradores los antecedentes muestran que el Grupo A= 20, Grupo B=39 y Grupo C=8, personas que están a favor de esta dimensión, mientras que las que están en contra son las siguientes Grupo A=3, Grupo B=11 y Grupo C=1; en la dimensión Motivación los valores son los que se presentan a continuación Grupo A= 17, Grupo B= 44 y Grupo C= 9 se inclinaron por los puntajes altos, mientras que los puntajes bajo los resultados fueron: Grupo A= 6, Grupo B= 7 y Grupo C= 0; en la dimensión Reconocimiento los valores fueron: Grupo A =13, Grupo B= 24, y Grupo C= 5, personas de la muestra que tiene una percepción favorable de esta dimensión, en cuanto aquellos que no están de acuerdo con la afirmación anterior se obtuvieron los siguientes valores Grupo A=10, Grupo B= 27 y Grupo C= 4, con respecto a la dimensión Desarrollo los datos revelan lo siguiente Grupo A=16, Grupo B=24 y Grupo C= 4 indicaron niveles altos, mientras que los niveles bajo tuvieron un menor número de la muestra Grupo A= 7, Grupo B= 27 y Grupo C= 5; en cuanto a la dimensión Necesidad del Cambio los resultados revelan lo siguiente Grupo A= 21, Grupo B= 28 y Grupo C=7 indicaron niveles altos, en cuanto a los niveles bajo éstos se expresaron así; Grupo A= 2, Grupo B= 23 y Grupo C= 2; en la dimensión Apertura al Cambio la muestra se dividió de la siguiente manera Grupo A= 18, Grupo B=34 y Grupo C= 7 , personas de la muestra muestran una percepción favorable y la desfavorable se expresa así: Grupo A= 5, Grupo B= 17 y Grupo C= 2, en cuanto a la última dimensión

relacionada con el cambio Costos del cambio, los resultados indican que Grupo A=16, Grupo B= 29 y el Grupo C= 4 están a favor de esta dimensión, viéndola como favorable, en cambio el siguiente número de personas no está de acuerdo, lo que queda representado Grupo A= 5, Grupo B= 17 y Grupo C 2; para finalizar esta la dimensión Preocupación por las personas la que exhibe los siguientes valores Grupo A= 14, Grupo B= 27 y Grupo C= 3 personas de la muestra indican estar a favor de esta dimensión, mientras que las que manifestaron un puntaje bajo se dividen de la siguiente manera= Grupo A= 9, Grupo B= 24 y Grupo C= 4.

3.4 Niveles de percepción del clima por cada dimensión, diferenciados por estamento, en el establecimiento educacional ITMBO

Tabla 5: Percepción de Clima del Docente Administrativo y Docente

Estamento	Docentes		Docentes	
	Administrativos			
DIMENSIÓN	Favorable	Desfavorable	Favorable	Desfavorable
Comunicación Institucional	4	1	26	26
Relación con Administración Superior	4	1	31	21
Coordinación entre Áreas	4	1	38	14
Integración	5	0	46	4

entre roles				
Relación jefe directo	5	0	39	13
Relación con compañeros	5	0	43	9
Relación con colaboradores	4	1	41	11
Motivación intrínseca	5	0	44	8
Reconocimiento	4	1	25	27
Desarrollo	4	1	28	24
Necesidad de cambio	5	0	39	13
Apertura al cambio	5	0	35	17
Costos del cambio	5	0	31	21
Preocupación por las personas.	4	1	28	24
Promedio	4.5	0.5	35	17
PORCENTAJE	90%	10%	68%	32%

En la Tabla 5 se aprecian los resultados a nivel general de aquellos docentes que cumplen funciones administrativas y los Docentes de asignatura, siendo los primeros los que forman parte del equipo de gestión o directivo.

A nivel general se observa que el 90 % (n=45) de los Docentes Administrativos perciben un clima positivo y un 10% (n=5) un clima desfavorable. Por otra parte en los Docentes existe una diferencia mayor siendo un 68% (n=35) el que percibe como favorable y 32 % (n=17) como negativo.

En cuanto a la dimensión Comunicación Institucional 4 personas de los Docentes Administrativos y 26 de los Docentes tienen niveles alto y en relación a los niveles bajo de estos obtuvieron los siguientes resultados 1 Docentes Administrativos y 26 los Docentes.

En la dimensión Relación Administración Superior los valores altos se expresaron de la siguiente manera Docentes Administrativos 4 y Docentes 31, en los valores bajos los Docentes Administrativos obtuvieron 1 y 21 Docentes indicaron bajo.

En la dimensión Coordinación entre áreas 4 Docentes Administrativos y 38 Docentes perciben esta dimensión como favorable, en cuanto a la percepción desfavorable obtenemos lo siguiente 1 Docente Administrativo y 14 Docente estarían dentro de esta categoría.

En la dimensión Integración entre roles 5 Docentes Administrativos y 46 Docentes perciben esta dimensión como favorable, en cuanto a la percepción desfavorable obtenemos lo siguiente 0 Docente Administrativo y 4 Docente estarían dentro de esta categoría.

En la dimensión Relación con Jefe Directo, 5 Docentes Administrativos y 39 Docentes perciben esta dimensión como favorable, en cuanto a la percepción desfavorable obtenemos lo siguiente 0 Docente Administrativo y 13 Docente estarían dentro de esta categoría.

En la dimensión Relación con Compañeros 5 Docentes Administrativos y 43 Docentes perciben esta dimensión como favorable, en cuanto a la percepción desfavorable obtenemos lo siguiente 0 Docente

Administrativo y 9 Docente estarían dentro de esta categoría

En cuanto a la Relación con Colaboradores se aprecia que 4 Docentes Administrativos y 41 Docentes tiene una evaluación positiva de esta dimensión, mientras 1 Docente Administrativo y 11 Docentes la visualiza como negativa.

En cuanto a la dimensión Motivación Intrínseca se aprecia que todos los Docentes administrativos tienen una percepción favorable y 44 Docentes también están dentro de esta categoría y 8 Docentes tienen una percepción desfavorable.

Por otra parte en la dimensiones Reconocimiento se observa que 4 Docentes Administrativos y 25 Docentes tiene una percepción positiva de esta dimensión mientras que 1 Docente Administrativo y 27 Docentes mantienen una percepción desfavorable.

En relación a la dimensión Desarrollo 4 Docentes Administrativos y 28 Docentes tienen una evaluación positiva de esta área, mientras que 1 Docente Administrativo y 24 Docentes tienen una perspectiva contraria.

En la Dimensión Necesidad del Cambio todos los Docentes administrativos tiene una percepción favorable de ella y 39 Docentes mantienen el mismo criterio, en cuanto a lo negativo 21 Docentes están en esta clasificación.

En Apertura del Cambio todos los Docentes Administrativos tienen una percepción favorable y 35 Docentes comparte esta percepción, en los niveles bajo los valores 17 Docentes están en ese rango.

En cuanto a los Costos del cambio todos los Docentes Administrativos tiene una percepción favorable de esta área y 31 Docentes comparten el mismo patrón.

Por último la dimensión Preocupación por las Personas, los datos revelan que 4 Docentes Administrativos y 28 Docentes manifestaron una niveles altos, en relación a los valores bajo los valores se distribuyen así: 1 Docentes Administrativo y 24 Docentes.

Tabla 6: Percepción de Clima del Estamento Asistente de la Educación Profesional y No Profesional

Estamento	Asistente Educación Profesional		Asistente No Profesional	
	Favorable	Desfavorable	Favorable	Desfavorable
Comunicación Institucional	4	3	10	9
Relación con Administración Superior	5	2	12	7
Coordinación entre Áreas	6	1	13	6
Integración entre roles	5	2	15	4
Relación jefe directo	5	2	15	4
Relación con compañeros	6	1	13	6
Relación con colaboradores	6	1	16	3
Motivación intrínseca	6	1	17	2
Reconocimiento	3	4	9	10

Desarrollo	4	3	12	7
Necesidad de cambio	6	1	17	2
Apertura al cambio	5	2	14	5
Costos del cambio	6	1	12	7
Preocupación por las personas.	4	3	10	9
Promedio	5	2	13	6
PORCENTAJE	72%	28%	70.85%	30.45%

En la Tabla 6 se aprecian los resultados a nivel general de aquellos funcionarios que se desempeñan como Asistente de la Educación Profesional y los No Profesional.

A nivel general se observa que el 72 % (n=5) de los Asistentes Profesionales perciben un clima positivo y un 28% (n=2) un clima desfavorable. Por otra parte los Asistente No Profesionales existe una diferencia menor siendo un 70% (n=13) el que percibe como favorable y 30 % (n=6) como negativo.

En cuanto a la dimensión Comunicación Institucional 4 personas de los Asistentes Profesionales y 10 de los No Profesionales tienen niveles alto y en relación a los niveles bajo obtuvieron los siguientes resultados 3 Asistente Profesional y 9 No Profesional.

En la dimensión Relación Administración Superior los valores altos se expresaron de la siguiente manera Asistente Profesional 5 y No Profesional 12, en los valores bajos los Asistente Profesional

obtuvieron 2 y 7 No Profesional indicaron bajo.

En la dimensión Coordinación entre áreas 6 Asistentes Profesional y 13 No Profesional perciben esta dimensión como favorable, en cuanto a la percepción desfavorable obtenemos lo siguiente 1 Asistente Profesional y 6 No profesional estaría dentro de esta categoría.

En la dimensión Integración entre roles y Relación con Jefatura Directa se mantienen los mismo valores los cuales son: 5 Asistente Profesional y 15 No Profesional perciben esta dimensión como favorable, en cuanto a la percepción desfavorable obtenemos lo siguiente 2 Asistente Profesional y 4 No Profesional estarían dentro de esta categoría.

En la dimensión Relación con Compañeros 6 Asistente Profesional y 13 No Profesional perciben esta dimensión como favorable, en cuanto a la percepción desfavorable obtenemos lo siguiente 1 Asistente Profesional y 6 No Profesional estarían dentro de esta categoría

En cuanto a la Relación con Colaboradores se aprecia que 6 Asistente Profesional y 16 Asistente No Profesional tiene una evaluación positiva de esta dimensión, mientras 1 Asistente Profesional y 3 No profesional la visualiza como negativa.

En cuanto a la dimensión Motivación Intrínseca se aprecia que 6 Asistente Profesional tiene una percepción favorable y 17 No Profesional también están dentro de esta categoría y 1 Asistente Profesional y 2 No profesional tienen una percepción desfavorable.

Por otra parte en la dimensiones Reconocimiento se observa que 3 Asistentes Profesional y 9 No Profesional tiene una percepción positiva de esta dimensión mientras que 4 Asistente Profesional y 27 10 No Profesional mantienen una percepción desfavorable.

En relación a la dimensión Desarrollo 4 Asistente Profesional y 12 No Profesional tienen una evaluación positiva de esta área, mientras que 3 Asistente Profesional y 7 No Profesional tienen una perspectiva contraria.

En la Dimensión Necesidad del Cambio 6 Asistente Profesional tiene una percepción favorable de ella y 17 No Profesional mantienen el mismo criterio, en cuanto a lo negativo 1 Asistente Profesional y 2 No profesional está en esta clasificación.

En Apertura del Cambio 5 Asistente Profesional y 14 No Profesional manifestaron valores positivos y 35 Docentes comparte esta percepción, en los niveles bajo los valores 2 Asistente Profesional y 5 No Profesional en ese rango.

En cuanto a los Costos del cambio 6 Asistente Profesional y 12 No Profesional tiene una percepción favorable de esta área y 1 Asistente Profesional y 7 No profesional tiene una percepción negativa de esta dimensión.

Por último la dimensión Preocupación por las Personas, los datos revelan que 4 Asistente Profesional y 13 No profesional manifestaron niveles altos, en relación a los valores bajo los valores se distribuyen así: 2 Asistente Profesional y 6 No profesional.

4. DISCUSIÓN

El presente estudio tenía como objetivo principal el de realizar un diagnóstico de clima organizacional en el establecimiento educacional ITMBO, de manera de identificar aquellas dimensiones que vendrían ser las fortalezas y debilidades del establecimiento. Para llevar a cabo este estudio se realizó una aplicación de un instrumento de medición del clima organizacional. A raíz de los resultados obtenidos se busca poder visualizar las debilidades para generar propuesta de intervención.

El estudio contempló una muestra de 83 personas, las que se dividieron en 4 grupos o estamentos: Docente Administrativo, Docentes, Asistente de la Educación Profesional y Asistente de la Educación No profesional.

A raíz de los resultados se puede apreciar que a nivel general existe un clima positivo el cual está

representado por un 70% de la muestra, ello indica que para un total de 58 personas, existe un clima positivo o favorable, lo que permite realizar las funciones de cada uno de los estamentos con normalidad, de manera de lograr los objetivos esperados por el establecimiento. En cuanto a las dimensiones que obtuvieron mayor cantidad de personas con una percepción positiva en los resultados aparecieron dos, Integración entre Roles y Motivación Intrínseca, la primera tiene relación a la capacidad de trabajar en equipo, la buena percepción de ésta podría estar vinculada con la edad de los funcionarios, teniendo un promedio de 39 años, ello quiere decir que las relaciones se caracterizan por compañerismo, respeto y la ausencia de discriminación entre los roles. En cuanto a la Motivación su resultado podría explicarse debido al tipo de institución en donde se aplicó el estudio; un liceo, en donde la principal herramienta de los docentes es la vocación y el interés que tienen estos por entregar los conocimientos. Al mismo tiempo los resultados reflejan que gran parte de los colaboradores percibe que su trabajo le ofrece las oportunidades necesarias para utilizar sus habilidades lo cual, se traduce en que, gustan de su trabajo y logran sentirse valiosos para la organización.

Es importante mencionar que no hubieron dimensiones con niveles bajos o desfavorables, pero si se observó dimensiones en donde la diferencias no eran tan altas, como es el caso de: Comunicación Institucional, Reconocimiento, Desarrollo y Preocupación por las personas. En el caso de Comunicación Institucional 44 personas indicaron niveles altos y 39 niveles bajos, existiendo sólo una diferencia de 5 puntos entre ambas, marcando la tendencia hacia lo favorable, lo que significa que en ocasiones la comunicación es efectiva y eficaz, pero existe situaciones en donde esto no se da, y los canales de comunicación se ven interferidos, no llegando la información a tiempo, convirtiéndose así en un área a mejorar. En cuanto a la dimensión Reconocimiento 42 personas indicaron una percepción favorable y otras 41 uno desfavorable, existiendo una diferencia de 1 persona entre ambos, ello indica que pesar de existir una percepción positiva de esta dimensión, un gran número de colaboradores piensa lo contrario,

considerando entonces que las retribuciones por su trabajo son inadecuadas en lo referente a su desempeño al reconocimiento de un buen desempeño, además no existen compensaciones monetarias a raíz de sus funciones; ello fundamentalmente a que no depende del establecimiento la obtención de esta, sino de la administración principal que es la Corporación Municipal de Rancagua, por tanto, este es un factor a considerar debido a que el número puede llegar a invertirse y afectar de manera negativa el grado de compromiso y motivación en las actividades que se relacionan con los distintos cargos, afectando al mismo tiempo la calidad de la educación que se le entrega a los estudiantes que son parte del establecimiento. En relación a la dimensión Desarrollo al igual que Comunicación Institucional sólo existió una diferencia de 5 personas entre los puntajes altos y los bajos. Esta dimensión tiene relación con las posibilidades que tienen los funcionarios de desarrollarse profesionalmente, en ese sentido el límite es menor debido a que el avance en la carrera no depende del establecimiento, sino más bien de la movilidad que permita realizar la Corporación Municipal, por otra parte no existe un plan de carrera al interior del establecimiento, debido a que la movilidad es reducida y los puestos a los que se puede aspirar escasamente son accesibles porque las personas que ocupan dichos cargos son funcionarios permanentes y con contrato indefinido en la organización. Esta dimensión tiene un impacto en la rotación, debido a que aquellos funcionarios que desean aspirar a mejores sueldo o un desarrollo profesional más profundo perciben que no existen normas claras para poder desarrollar su carrera, llevándolos a tomar la decisión de retirarse del establecimiento y buscar un nuevo lugar de trabajo.

Por último la dimensión Preocupación por las Personas obtuvo una diferencia de 8 personas, siendo un número mayor que la percibe de manera favorable, por lo tanto las condiciones de bienestar físicas como psicológicas ofrecidas por la organización son suficientes, aunque para un número no menor estas no logran satisfacer lo esperado. En términos generales, el personal percibe que las condiciones de calidad de vida, entendidas como, actividades de recreación, preocupación por la salud física y psicológica de

los empleados, condiciones de trabajo óptimas, se ubican por debajo de sus expectativas, estas no se llevan a cabo, aunque existen instancias en donde se comparte como equipo de trabajo. Este es un factor importante a tener en cuenta por parte de la organización, ya que, puede significar que el trabajador se puede sentir poco valorado, lo cual puede generar ausentismo, stress, y enfermedades asociadas a condiciones laborales deficientes.

En cuanto a los resultados obtenidos a partir de los análisis en función del sexo de la muestra, se puede observar que las siguientes dimensiones son las que tienen valores similares entre sí, es decir, aquellas que tienen una percepción favorable, pero que la diferencia con las personas que tienen una postura desfavorable es baja, por lo tanto, puede producirse un cambio en ambos sentidos, estas dimensiones son: Comunicación Institucional, Coordinación entre áreas, Reconocimiento, Desarrollo y Preocupación por las personas. Ahora bien, las principales diferencias entre sexo se da en las dimensiones de Comunicación Institucional, Coordinación entre áreas, Reconocimiento y Desarrollo, para los hombres la comunicación es más desfavorable que favorable, mientras que para las mujeres, esta categorización es al revés, ello indica que los hombres perciben que hay un manejo deficiente de la información en el establecimiento, esto se debe, principalmente a que la situaciones críticas o los eventos curriculares que se organizan en el área de gestión; y que, desde su perspectiva, no se baja la información a tiempo ni de forma adecuada.

En cuanto a la dimensión Coordinación entre Áreas, los hombres perciben que esta dimensión es favorable, es decir, que se puede trabajar en equipo y que existe la disponibilidad por parte de los funcionarios a hacerlo. Mientras que las mujeres tienen una percepción contraria, para ellas esa disposición a trabajar en equipo no es tan evidente ni marcada como lo es para los hombres.

Con respecto a las otras dos dimensiones que Reconocimiento y Desarrollo, los hombres manifestaron una postura desfavorable, mientras que las mujeres mantuvieron una postura favorable, ello puede

deberse en el caso del desarrollo a que los puestos con mayor responsabilidad en el establecimiento son ocupados por mujeres, teniendo mayores posibilidades de generar movilidad en la organización, en cuanto al reconocimiento la dualidad de esta dimensión puede generar percepciones distintas del contexto.

En cuanto a los resultados por años de antigüedad existen varias discrepancia entre los rangos, existiendo 3, aquellos funcionarios que llevan menos de un año en la organización (n=23), el otro grupo son aquellos que llevan entre 1 y 10 años (n=51) y el último grupo son aquellos que llevan más de 10 en la organización (n=9). En el caso del primer grupo, para ellos la principal dimensión a trabajar es Necesidad de Cambio, visualizan la que el establecimiento de incorporar cambios para mantenerse activo y llamar más estudiantes a que sean parte de la comunidad educativa (cabe destacar que este establecimiento recién en 2016, licenció a su primera generación de 4to medio). Por otra parte aquellas dimensiones que estos funcionarios consideran como favorable, pero tiene escasa diferencia entre lo favorable y desfavorable es Comunicación Institucional y Reconocimiento. Para el segundo grupo las dimensiones críticas son: Comunicación Institucional, Reconocimiento, Desarrollo, Necesidad de Cambio, Costos del Cambio y Preocupación por las personas, a diferencia del grupo anterior, éste tiene más dimensiones que podrían variar sus percepciones si se mantienen las dinámicas establecidas. En relación al último grupo tiene 5 dimensiones críticas: Comunicación Institucional, Reconocimiento, Desarrollo, Costos del Cambio y Preocupación por las personas. Cabe destacar que para este grupo la dimensión Motivación obtuvo un 100% de percepción favorable, ello tiene relación al tipo de profesión que realizan a la cantidad de tiempo que llevan en el establecimiento. En los tres grupos las dimensiones comunes son: Comunicación Institucional y Reconocimiento

Por último en cuanto a las diferencias por estamento, se observa que el equipo Directivo presento una percepción favorable en todas las dimensiones ello coincide con lo que explican otros estudios en donde

se manifiesta que la mayoría de los equipos directivos tienden a visualizar su ambiente laboral como positivo debido al nivel de jerarquía que tiene en la organización y la posibilidad que esto le otorga de acceder a mejores salarios, beneficios, equipamiento entre otros. Por otra parte el equipo Docente las dimensiones críticas son: Comunicación Institucional, Reconocimiento, Desarrollo y preocupación por las personas, dimensiones que se repiten en el análisis general, por sexo y por año de antigüedad. En cuanto a los Asistente de la Educación Profesional tienen las mismas dimensiones que los Docentes como críticas: Comunicación Institucional, Reconocimiento, Desarrollo y Preocupación por las Personas. Por último el estamento de Asistente de la Educación No Profesional, las dimensiones que son más críticas son: Comunicación Institucional, Reconocimiento, Preocupación por las Personas.

5. CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio develaron que todas las dimensiones tienen una percepción favorable por parte de la muestra escogida, ello implicó indagar más profundamente y buscar aquellas dimensiones que tenían menores diferencias.

Las dimensiones que resultaron críticas fueron: Comunicación Institucional, Reconocimiento, Desarrollo y Preocupación por las Personas. Tanto Reconocimiento y Desarrollo son dimensiones que se vinculan con la Corporación Municipal de Rancagua, ya que de la mandante depende el generar propuestas en lo que se refiere al Reconocimiento Monetario, no obstante la otra arista de reconocimiento depende debido de las jefaturas directas y del equipo directivo, quienes deben entregar una retroalimentación de las tareas asignadas a los funcionarios y evidenciar su desempeño.

En cuanto a la dimensión Desarrollo, se relaciona con los planes de carrera o con la proyección laboral, en el caso del establecimiento ITMBO no existen normas claras para acceder a mejores puestos de trabajo. Los cargos a los que puede llegar a aspirar un profesor son: Inspector General, Jefe de

Unidad Técnica, Director; dichos puestos en ocasiones son concursables y exigen una serie de pre-requisitos para poder postular, ello conlleva a que los Docentes deban invertir gran cantidad de tiempo y dinero en especializarse y obtener los años mínimo de experiencia para poder ascender. Por otra parte éstos puestos suelen estar ocupados por personas que ya son parte del municipio, es decir, personal a planta, por lo tanto el nivel de rotación es menor.

A pesar de existir bastante literatura con respecto a este tema, la mayoría de los estudios se enfocan en empresas y organizaciones que son del ámbito privado, mientras en los que se involucra las instituciones educativas se relaciona con el área de convivencia escolar.

Existe una tarea pendiente por parte del área de Recursos Humanos de la Corporación, en el sentido de hacer una tarea constante la evaluación de las condiciones laborales y cómo están impactan en las funciones que se debe cumplir.

En futuros estudios sería pertinente considerar una fase cualitativa, en donde se busque conocer más del funcionamiento de la organización y obtener información desde los mismos funcionarios.

6. SUGERENCIAS

Cuando las organizaciones deciden invertir tiempo y recursos en la gestión del clima organizacional, se obtienen mejoras en los resultados de la evaluación, lo que repercute en cambios en la percepción que tienen las personas con respecto a su ambiente, para ello el establecimiento debe realizar algunas preguntas como una vez realizado el diagnóstico ¿qué debemos hacer?, ¿cuáles son las dimensiones críticas que se deben intervenir?, ¿qué tipo de planes se llevaran a cabo para fomentar el clima positivo y/o disminuir la brecha?. Las respuestas no solo deben venir desde el Equipo Directivo (Docentes Administrativos), sino que deben generarse espacios de participación con el resto de los funcionarios, quienes aportaran con ideas y se harán cargo de ciertas responsabilidades en los distintos departamentos

en donde cumplen sus funciones. Para poder llevar a cabo esto el Servicio Civil (2012), propone la idea de construir una “Mesa de Clima Laboral”, la que idealmente debería tener participantes o representantes del Equipo Directivo, Docentes, Asistente de la Educación Profesional y No Profesional, Comité Paritario de Higiene y Seguridad, dicha mesa debería tener las siguientes funciones: a)Elaborar un plan o modelo de gestión de clima organizacional, el que más tarde debe ser socializado al resto de los funcionario; b)Una vez implementado el plan, se debe realizar un seguimiento del proceso, evaluando cada una de las etapas y avances del mismo; c) A partir de los resultados de las intervenciones se deben proponer alternativas de solución e ir realizando cambios en caso de ser necesario y d)Por último es importante ir sociabilizando las decisiones que se tomen en la mesa y se genere un plan comunicacional en el establecimiento.

En base a los resultados obtenidos, se presentan sugerencias a modo de orientación para intervenir en aquellas dimensiones que resultaron ser críticas, debido a que existen una diferencia cercana entre la percepción favorable y desfavorable de estas son: Comunicación Institucional, Reconocimiento, Desarrollo y Preocupación por las Personas.

Comunicación Institucional: 1). Divulgar los resultados de los estudios, proyectos, y decisiones estratégicas que afecten a los empleados, con mayor extensión y frecuencia; 2. Elaborar protocolos de información que se usen como plantillas o guiones para la difusión de información; 3. Utilizar los paneles informativos dispuestos al interior del establecimientos con las actividades a desarrollarse durante el día; 4. Socializar semanalmente los casos de Convivencia Escolar que sean críticos y necesitan ser conocidos por todos el personal y 5. Realizar reuniones cada equipo (Docentes de asignaturas, de especialidad, equipo psicosocial entre otros)

Reconocimiento: esta dimensión incluye el reconocimiento a nivel monetario y no monetario, la desventaja de esta dualidad es que en el caso del reconocimiento monetario no depende del

establecimiento sino del mandante que en este caso sería la Corporación Municipal de Rancagua, por lo tanto es una variable que se no se puede intervenir. No obstante como establecimiento se debe reforzar el reconocimiento de los funcionarios cuando éstos realizan bien sus funciones, más aun cuando están a cargo de proyectos importantes para el colegio y que implica una mayor responsabilidad.

Desarrollo: el desarrollo se asocia a un avance en tu carrera profesional, a optar a cargos de mayor responsabilidad y con mejores rentas, al igual que la dimensión anterior, esta posibilidad no está definida por lo que también dependen del mandante y de la disponibilidad de vacantes, la que es escasa debido a la cantidad de funcionarios planta con los que cuenta, por lo tanto la movilidad al interior del establecimiento es escasa, lo que influye en su evaluación.

Preocupación por las personas: esta dimensión se refiere al grado de preocupación del establecimiento por la calidad de vida física y psicológica de los trabajadores. En ese sentido el trabajo en establecimientos vulnerable es muy demandante, el contexto en el que inserta este colegio es adverso con más pro que contras, eso desgata a los profesionales quienes no cuentan con espacios de relajación ni distención. Por otra parte se debe apostar por invertir en mejor inmobiliario para el personal, idealmente utilizando los planteamientos que nacen desde la ergonomía, quienes apuestan por crear condiciones ambientales que permitan una mayor concentración y nivel de bienestar de los trabajadores. Por otra parte sería ideal incorporar actividades física que apuesten a mejorar la salud de los funcionarios, las cuales se podrían poner en práctica durante los periodos de recreo de manera de compartir con los estudiantes, o bien una vez finalizada la jornada laboral.

7. REFERENCIAS

- Alfageme, M. (1998). *Redes telemáticas para el aprendizaje colaborativo: análisis de una experiencia*. Memoria de Licenciatura. Universidad de Murcia (inédita).
- Bélanger, L. (1977). *Gestión de recursos humanos*. Editorial Gaeten Morin
- Billikopf, G. (2012). Las relaciones interpersonales en el trabajo. En *Administración laboral agrícola. Cultivando la productividad del personal*, cap. 12, pp. 159-178. Universidad de California
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas. México
- Cabrera, G. (1999). Clima Organizacional en empresas chilenas. *Revista de Psicología Social e Institucional*. Volumen 1, Número 2. ISSN: 1516-4888
- Castillo, N. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*. Tesis para optar por el título profesional de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social
- Chiang, M., Salazar, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral: Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los Trabajadores*, 19(1), 05-16.
- Chiang, M., Núñez, A. & Huerta, P. (2004). Efectos del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de Educación Superior. *Horizontes Empresariales*. Vol. 4, Núm. 1
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Editorial MC Graw Hill. Segunda Edición. México.
- Edel, R., García, A. y Guzmán, F. (2007). Clima y Compromiso Organizacional, Vol. I y II Versión electrónica gratuita <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/index.htm>
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de*

Administración, Vol. 25, N° 42. Colombia.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Jaramillo, R. (2012). *Trabajo en equipo*. México: Subsecretaría de Administración y Finanzas.

Moreno, L. (2009). Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida. En *Cultura Científica y Tecnología*, año 6, n° 32. Ciudad Juárez.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75..

Sandoval M.C. (2004) Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*; Número 27: Pág. 78-82.

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, Número 39 (2) Pág. 385-393

Servicio Civil (2012). Orientaciones para la gestión de clima laboral en los servicios públicos. Chile: Dirección Nacional del Servicio Civil.

Servicio Civil (2013). Política de gestión de personas del Servicio Civil. Chile: Dirección Nacional de Servicio Civil.

Shirom, A. (1989) Burnout in work organization. En C.L. Cooper y I. Robertson (Eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York: John Wiley and Sons

Solé, M., Pique, T. & Bulto, M. (1998). *La vigilancia de la salud en la normativa de prevención de riesgos laborales*. España: Instituto de Seguridad e Higiene del Trabajo.

Werther, W. y Davis, K. (1992). *Administración de personal y recursos humanos*. Cuarta Edición. México: McGraw Hill

8. ANEXOS

8.1 Anexo: *Tabla 1.* Número de cuestionarios repartidos y recogidos por unidad y tasa de respuesta del ITMBO

Estamento	Cuestionarios Repartidos	Cuestionarios Recogidos	Tasa de Respuesta
1. Docente Administrativos	5	5	5.37%
2. Docente	62	51	55.98%
3. Asistente de la Educación Profesional	7	7	7.52%
4. Asistente de la Educación No Profesional	19	19	20.43%
TOTAL	93	83	89,24%

8.2 Anexo: *Detalle de preguntas por cada dimensión*

<p>1. . Comunicación Institucional</p>	<p><i>a) En ITMBO la información nos llega a tiempo.</i></p> <p><i>b) En ITMBO la información que recibimos es clara y precisa</i></p> <p><i>c) En general, existe confianza en que la información que entrega el establecimiento es verdadera</i></p> <p><i>d) Generalmente se informa de los resultados obtenidos en los proyectos y estudios</i></p> <p><i>e) Los cargos que involucran jefatura (Coordinadores, Inspectoría, Jefatura de UTP) transmiten las opiniones de la gente a las</i></p>
--	--

	<i>jefaturas superiores del área</i>
2. Relación con Administración Superior	<p>a) <i>La gente se siente valorada por el equipo de gestión</i></p> <p>b) <i>Las personas del área de son capaces de lograr que la empresa sea más exitosa</i></p> <p>c) <i>Los roles de jefatura cumplen con lo que dicen</i></p>
3. Coordinación entre Áreas	<p>a) <i>Contar con un trabajo en donde participen las diferentes áreas favorece la colaboración entre las mismas</i></p> <p>b) <i>En ITMBO es fácil coordinarse para trabajar con las personas de otras áreas</i></p> <p>c) <i>En ITMBO las personas están interesadas y comprometidas a trabajar en equipo</i></p>
4. Integración entre Roles	<p>a) <i>Comparado con el pasado, hoy día hay menos discriminación y clasismo entre los roles</i></p> <p>b) <i>Existen buenas relaciones humanas entre trabajadores de distintos roles</i></p> <p>c) <i>En general, los trabajadores de distintos roles se tratan con respeto</i></p>
5. Relación con el Jefe Directo	<p>a) <i>En general, mi jefe directo está disponible para escuchar las inquietudes de su gente</i></p> <p>b) <i>Mi jefe directo destaca lo que nuestro equipo de trabajo hace bien</i></p>

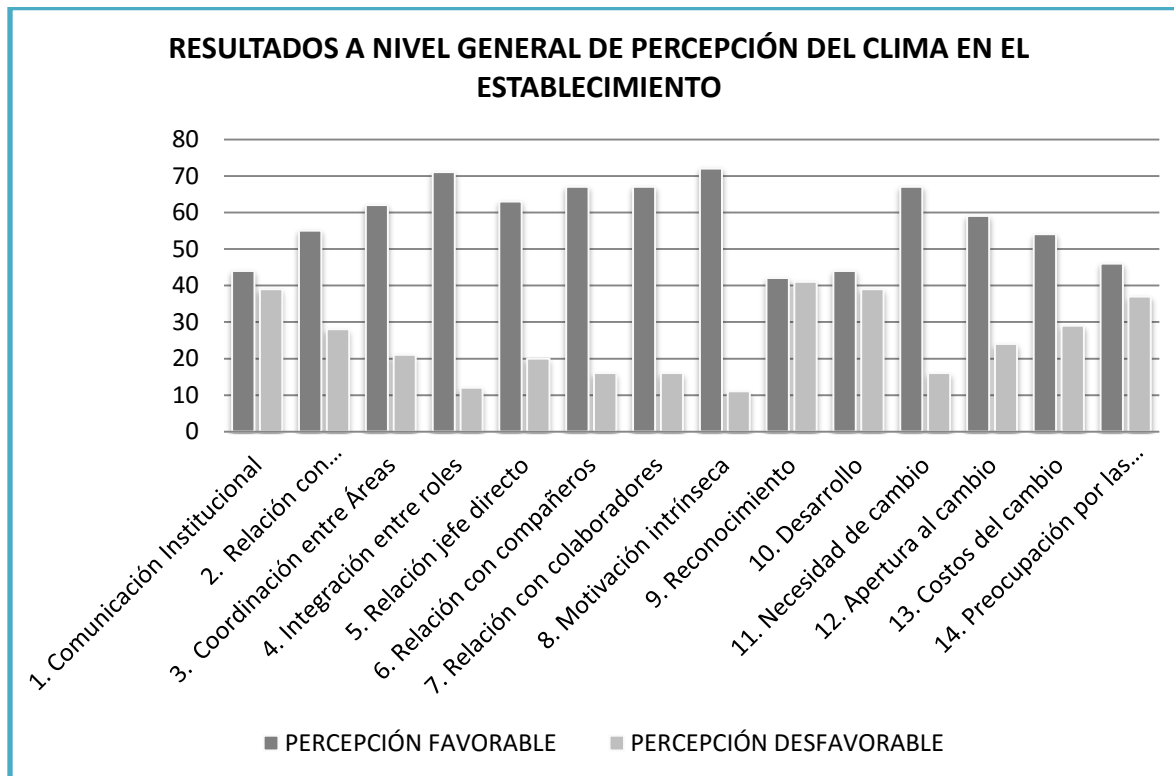
	<p>c) <i>Mi jefe directo es claro para indicar qué se tiene que hacer y cómo hacerlo</i></p> <p>d) <i>Mi jefe directo le dice a la gente cómo mejorar su trabajo</i></p> <p>e) <i>Mi jefe directo nos presta apoyo y entrega las condiciones para hacer el trabajo</i></p> <p>f) <i>Mi jefe directo trata con respeto y dignidad a la gente de su equipo de trabajo</i></p>
<p>6. Relación con Compañeros</p>	<p>a) <i>En general aceptamos que otro nos diga si estamos realizando una mala práctica en nuestro trabajo</i></p> <p>b) <i>En mi equipo de trabajo todos le ponemos el hombro y nos apoyamos para sacar adelante el trabajo</i></p> <p>c) <i>Existe buena comunicación entre los compañeros de trabajo</i></p> <p>d) <i>Existen buenas relaciones humanas entre los compañeros de trabajo</i></p>
<p>7. Relación con Colaboradores</p>	<p>a) <i>El trabajo que realizan los colaboradores externos de ITMBO es un real aporte a la empresa</i></p> <p>b) <i>En general, existe una buena relación entre los trabajadores de ITMBO y los colaboradores externos</i></p> <p>c) <i>En general, los colaboradores externos reciben un trato justo y digno</i></p> <p>d) <i>Los colaboradores externos no son una amenaza para mi</i></p>

	<i>estabilidad y proyección en el establecimiento</i>
8. Motivación Intrínseca	<p><i>a) El trabajo que realizo me permite utilizar mis habilidades y conocimientos</i></p> <p><i>b) Me gusta lo que hago en mi trabajo</i></p> <p><i>c) Mi trabajo me hace sentir importante y valioso</i></p>
9. Reconocimiento	<p><i>a) Aquí se reconoce a las personas que hacen un buen trabajo²</i></p> <p><i>b) En ITMBO mientras mejor se haga el trabajo, tanto mejor es la recompensa que se recibe</i></p> <p><i>c) En esta empresa hay normas claras y objetivas para conseguir un mejor sueldo</i></p> <p><i>d) En esta empresa los que hacen el mismo trabajo reciben un sueldo similar</i></p> <p><i>e) La Corporación Municipal de Rancagua paga (sueldos, bonos, beneficios) lo que corresponde por el esfuerzo que hacemos</i></p>
10. Desarrollo	<p><i>a) En este establecimiento los trabajadores tienen reales oportunidades de desarrollarse profesional y laboralmente</i></p> <p><i>b) En este establecimiento existen posibilidades reales de ascender a mejores puestos de trabajo</i></p> <p><i>c) En este establecimiento educacional hay normas claras y objetivas para ascender</i></p>

	<p>d) <i>La capacitación que se recibe es una real ayuda para desarrollarse profesionalmente</i></p>
11. Necesidad del Cambio	<p>a) <i>Los cambios realizados nos ayudarán a competir mejor con los demás establecimiento educacionales.</i></p> <p>b) <i>Para mantenerse competitivo y el ITMBO tiene que modernizarse</i></p>
12. Apertura al Cambio	<p>a) <i>A veces los cambios exigen sacrificios personales, pero valen la pena</i></p> <p>b) <i>Existe buena disposición de las personas para asumir nuevos desafíos</i></p> <p>c) <i>La gente se está adaptando a los cambios propuestos por la Corporación Municipal de Rancagua y el equipo de gestión.</i></p>
13. Costos del Cambio	<p>a) <i>A fin de cuentas los cambios realizados están trayendo más beneficios que costos para las personas</i></p> <p>b) <i>Los cambios propuestos por el establecimiento generan confianza y seguridad en la gente</i></p>
14. Preocupación por las personas	<p>a) <i>ITMBO se preocupa de ofrecer suficientes actividades para la diversión, recreación y deportes</i></p> <p>b) <i>A ITMBO le preocupa mantener una buena salud física y psicológica de la gente y sus familias</i></p> <p>c) <i>En ITMBO se preocupan por el cuidado y seguridad de la gente</i></p>

- d) *El establecimiento nos entrega condiciones físicas de trabajo de calidad y cómodas*
- e) *La Corporación Municipal de Rancagua realiza acciones concretas para mejorar la calidad de vida de su gente*

.3 Anexo: Gráfico de los resultados por dimensión a nivel General en el ITMBO



8.4 Anexo Consentimiento Informado

Consentimiento Informado

Acepto participar voluntariamente en este trabajo, conducido por Tamara Carolina Robledo Aranda, Rut: 16.773.649-1 psicóloga del Instituto Tecnológico Minero Bernardo O'Higgins, establecimiento educacional perteneciente a la Corporación Municipal de Rancagua y estudiante del Magíster en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones mención Desarrollo Organizacional y Gestión de las Personas de la Universidad de Valparaíso.

He sido informado(a) de que el objetivo de este trabajo estudio el cual es “Diagnosticar el clima laboral del establecimiento” con el fin de proponer acciones de mejora, mediante la aplicación de un cuestionario autoadministrado en el establecimiento educacional.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en un cuestionario, y que la información que yo provea en el curso de este trabajo es estrictamente confidencial, y no será usada para ningún otro propósito fuera de los del mismo sin mi consentimiento. He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento, así como también de que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a la profesional ya individualizada, responsable de la medición, así como también al docente a cargo de la asignatura, el profesor Dr. Víctor Olivares Faúndez al teléfono (32) 2508736.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este trabajo cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a la persona al teléfono anteriormente mencionado.

Firma del participante

Fecha:

8.5 Anexo: Cuestionario Final

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario tiene como finalidad reconocer aquellas áreas de oportunidad que permitan en un futuro cercano optimizar el clima de trabajo del Instituto Tecnológico Minero Bernardo O'Higgins.

La información aquí recogida es anónima y sólo será utilizada con propósitos de análisis de datos.

Datos de Identificación:

Edad: _____

Sexo: F – M

Antigüedad (Tiempo que lleva trabajando en la organización): _____

Marque con una X a que estamento pertenece:

Docente	
Docente con cargo Administrativo	
Asistente de la educación no profesional	
Asistente de la educación profesional	

Identifique con una X quiénes son sus jefaturas:

Directora del Establecimiento	
Inspectora General	
Coordinador de algún departamento (Electricidad, Minería, Enlaces, ACLES)	
Coordinadora de Programa de Integración Escolar	

A continuación señale el número que mejor refleja su grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación según el cuadro que se indica más abajo, recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas:

Muy de acuerdo	= 4
De acuerdo	= 3
En desacuerdo	= 2
Muy en desacuerdo	= 1

Glosario:

Colaboradores Externos: Son aquellas instituciones (Cesfam, Programas de SENAME, Carabineros de Chile-Plan Cuadrante, Superintendencia de Educación, PDI, Hospital Regional, Junaeb, entre otras) que permiten el trabajo en redes.

ITMBO: Instituto Tecnológico Minero Bernardo O'Higgins

Afirmación	Grado de Acuerdo
1. El trabajo que realizan los colaboradores externos de ITMBO es un real aporte al establecimiento	

<p>2. En ITMBO los trabajadores tienen reales oportunidades de desarrollarse profesional y laboralmente.</p>	
<p>3. La gente se siente valorada por el equipo de Gestión.</p>	
<p>4. La Corporación Municipal de Rancagua realiza acciones concretas para mejorar la calidad de vida de su gente.</p>	
<p>5. Existen buenas relaciones humanas entre trabajadores de distintos roles.</p>	
<p>6. En general, los trabajadores de distintos roles se tratan con respeto.</p>	
<p>7. Mi jefe directo es claro para indicar qué se tiene que hacer y cómo hacerlo.</p>	
<p>8. En general, mi jefe directo está disponible para escuchar las inquietudes de su gente.</p>	
<p>9. En ITMBO la información que recibimos es clara y precisa.</p>	
<p>10. A ITMBO le preocupa mantener una buena salud física y psicológica de la gente y sus familias.</p>	
<p>11. A fin de cuentas los cambios realizados están trayendo más beneficios que costos para las personas.</p>	
<p>12. En este establecimiento educacional hay normas claras y objetivas para ascender.</p>	
<p>13. Existe buena disposición de las personas para asumir nuevos</p>	

desafíos.	
14. En ITMBO las personas están interesadas y comprometidas a trabajar en equipo.	
15. Mi trabajo me hace sentir importante y valioso.	
16. Aquí se reconoce a las personas que hacen un buen trabajo.	
17. Mi jefe directo le dice a la gente cómo mejorar su trabajo.	
18. ITMBO se preocupa de ofrecer suficientes actividades para la diversión, recreación y deportes.	
19. La gente se está adaptando a los cambios propuestos por la Corporación Municipal de Rancagua y el equipo de Gestión.	
20. En general, los colaboradores externos reciben un trato justo y digno.	
21. Me gusta lo que hago en mi trabajo.	
22. Mi jefe directo destaca lo que nuestro equipo de trabajo hace bien.	
23. En este establecimiento los que hacen el mismo trabajo reciben un	

suelo similar.	
24. Comparado con el pasado, hoy día hay menos discriminación y clasismo entre los roles.	
25. Los roles de jefatura cumplen con lo que dicen.	
26. En ITMBO la información nos llega a tiempo.	
27. En mi equipo de trabajo todos le ponemos el hombro y nos apoyamos para sacar adelante el trabajo.	
28. Los colaboradores externos no son una amenaza para mi estabilidad y proyección en el establecimiento.	
29. Generalmente se informa de los resultados obtenidos en los proyectos y estudios.	
30. En este establecimiento hay normas claras y objetivas para conseguir un mejor sueldo.	
31. Mi jefe directo nos presta apoyo y entrega las condiciones para hacer el trabajo.	
32. Las personas del área de Gestión son capaces de lograr que el colegio más exitoso.	
33. En ITMBO se preocupan por el cuidado y seguridad de la gente.	
34. En ITMBO mientras mejor se haga el trabajo, tanto mejor es la recompensa que se recibe.	
35. Existen buenas relaciones humanas entre los compañeros de trabajo.	

36. Los cargos que involucran jefaturas (Coordinadores, Inspectoría, Jefatura de UTP) transmiten las opiniones de la gente a las jefaturas superiores del área.	
37. En general, existe confianza en que la información que entrega el establecimiento es verdadera.	
38. El trabajo que realizo me permite utilizar mis habilidades y conocimientos.	
39. La Corporación Municipal de Rancagua paga (sueldos, bonos, beneficios) lo que corresponde por el esfuerzo que hacemos.	
40. Los cambios realizados nos ayudarán a competir mejor con los demás establecimiento educacionales.	
41. La capacitación que se recibe es una real ayuda para desarrollarse profesionalmente.	
42. Existe buena comunicación entre los compañeros de trabajo.	
43. En general, existe una buena relación entre los trabajadores del ITMBO y los colaboradores externos.	
44. En ITMBO es fácil coordinarse para trabajar con las personas de otras áreas.	
45. En general aceptamos que otro nos diga si estamos realizando una mala práctica en nuestro trabajo.	
46. Mi jefe directo trata con respeto y dignidad a la gente de su equipo	

de trabajo.	
47. A veces los cambios exigen sacrificios personales, pero valen la pena.	
48. El establecimiento nos entrega condiciones físicas de trabajo de calidad y cómodas.	
49. Los cambios propuestos por el establecimiento generan confianza y seguridad en la gente.	
50. Para mantenerse competitivo, el ITMBO tiene que modernizarse.	
51. En este establecimiento existen posibilidades reales de ascender a mejores puestos de trabajo.	
52. Contar con un trabajo en donde participen las diferentes áreas favorece la colaboración entre las mismas	

Muchas gracias por su colaboración.

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario tiene como finalidad reconocer aquellas áreas de oportunidad que permitan en un futuro cercano optimizar el clima de trabajo del Instituto Tecnológico Minero Bernardo O'Higgins.

La información aquí recogida es anónima y sólo será utilizada con propósitos de análisis de datos.

Datos de Identificación:

Edad: _____

Sexo: F – M

Cargo: _____

Antigüedad (Tiempo que lleva trabajando en la organización): _____

Marque con una X a que estamento pertenece:

Docente	
Docente con cargo Administrativo	
Asistente de la educación no profesional	
Asistente de la educación profesional	

Identifique con una X quiénes son sus jefaturas:

Directora del Establecimiento	
Inspectora General	
Coordinador de algún departamento (Electricidad, Minería, Enlaces, ACLES)	
Coordinadora de Programa de Integración Escolar	

A continuación señale el número que mejor refleja su grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación según el cuadro que se indica más abajo, recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas:

Muy de acuerdo	= 4
De acuerdo	= 3
En desacuerdo	= 2
Muy en desacuerdo	= 1

Glosario:

Colaboradores Externos: Son aquellas instituciones (Cesfam, Programas de SENAME, Carabineros de Chile-Plan Cuadrante, Superintendencia de Educación, PDI, Hospital Regional, Junaeb, entre otras) que permiten el trabajo en redes.

ITMBO: Instituto Tecnológico Minero Bernardo O'Higgins

Afirmación	Grado de Acuerdo
1. El trabajo que realizan los colaboradores externos de ITMBO es un real aporte al establecimiento	
2. En ITMBO los trabajadores tienen reales oportunidades de desarrollarse profesional y laboralmente.	

Magister de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, *Mención Desarrollo Organizacional y Gestión de Personas*
2016

3. La gente se siente valorada por el equipo de Gestión.	
4. La Corporación Municipal de Rancagua realiza acciones concretas para mejorar la calidad de vida de su gente.	
5. Existen buenas relaciones humanas entre trabajadores de distintos roles.	
6. En general, los trabajadores de distintos roles se tratan con respeto.	
7. Mi jefe directo es claro para indicar qué se tiene que hacer y cómo hacerlo.	
8. En general, mi jefe directo está disponible para escuchar las inquietudes de su gente.	
9. En ITMBO la información que recibimos es clara y precisa.	
10. A ITMBO le preocupa mantener una buena salud física y psicológica de la gente y sus familias.	
11. A fin de cuentas los cambios realizados están trayendo más beneficios que costos para las personas.	
12. En este establecimiento educacional hay normas claras y objetivas para ascender.	
13. Existe buena disposición de las personas para asumir nuevos desafíos.	
14. En ITMBO las personas están interesadas y comprometidas a trabajar en equipo.	
15. Mi trabajo me hace sentir importante y valioso.	
16. Aquí se reconoce a las personas que hacen un buen trabajo.	
17. Mi jefe directo le dice a la gente cómo mejorar su trabajo.	
18. ITMBO se preocupa de ofrecer suficientes actividades para la diversión, recreación y deportes.	
19. La gente se está adaptando a los cambios propuestos por la Corporación Municipal de Rancagua y el equipo de Gestión.	
20. En general, los colaboradores externos reciben un trato justo y digno.	
21. Me gusta lo que hago en mi trabajo.	
22. Mi jefe directo destaca lo que nuestro equipo de trabajo hace bien.	
23. En este establecimiento los que hacen el mismo trabajo reciben un sueldo similar.	
24. Comparado con el pasado, hoy día hay menos discriminación y clasismo entre los roles.	
25. Los roles de jefatura cumplen con lo que dicen.	
26. En ITMBO la información nos llega a tiempo.	
27. En mi equipo de trabajo todos le ponemos el hombro y nos apoyamos para sacar adelante el trabajo.	
28. Los colaboradores externos no son una amenaza para mi estabilidad y proyección en el establecimiento.	
29. Generalmente se informa de los resultados obtenidos en los proyectos y estudios.	
30. En este establecimiento hay normas claras y objetivas para conseguir un mejor sueldo.	
31. Mi jefe directo nos presta apoyo y entrega las condiciones para hacer el trabajo.	
32. Las personas del área de Gestión son capaces de lograr que el colegio más exitoso.	
33. En ITMBO se preocupan por el cuidado y seguridad de la gente.	

34. En ITMBO mientras mejor se haga el trabajo, tanto mejor es la recompensa que se recibe.	
35. Existen buenas relaciones humanas entre los compañeros de trabajo.	
36. Los cargos que involucran jefaturas (Coordinadores, Inspectoría, Jefatura de UTP) transmiten las opiniones de la gente a las jefaturas superiores del área.	
37. En general, existe confianza en que la información que entrega el establecimiento es verdadera.	
38. El trabajo que realizo me permite utilizar mis habilidades y conocimientos.	
39. La Corporación Municipal de Rancagua paga (sueldos, bonos, beneficios) lo que corresponde por el esfuerzo que hacemos.	
40. Los cambios realizados nos ayudarán a competir mejor con los demás establecimiento educacionales.	
41. La capacitación que se recibe es una real ayuda para desarrollarse profesionalmente.	
42. Existe buena comunicación entre los compañeros de trabajo.	
43. En general, existe una buena relación entre los trabajadores del ITMBO y los colaboradores externos.	
44. En ITMBO es fácil coordinarse para trabajar con las personas de otras áreas.	
45. En general aceptamos que otro nos diga si estamos realizando una mala práctica en nuestro trabajo.	
46. Mi jefe directo trata con respeto y dignidad a la gente de su equipo de trabajo.	
47. A veces los cambios exigen sacrificios personales, pero valen la pena.	
48. El establecimiento nos entrega condiciones físicas de trabajo de calidad y cómodas.	
49. Los cambios propuestos por el establecimiento generan confianza y seguridad en la gente.	
50. Para mantenerse competitivo, el ITMBO tiene que modernizarse.	
51. En este establecimiento existen posibilidades reales de ascender a mejores puestos de trabajo.	
52. Contar con un trabajo en donde participen las diferentes áreas favorece la colaboración entre las mismas	

Muchas gracias por su colaboración.



Consentimiento Informado

Acepto participar voluntariamente en este trabajo, conducido por Tamara Carolina Robledo Aranda, Rut: 16.773.649-1 psicóloga del Instituto Tecnológico Minero Bernardo O'Higgins, establecimiento educacional perteneciente a la Corporación Municipal de Rancagua y estudiante del Magíster en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones mención Desarrollo Organizacional y Gestión de las Personas de la Universidad de Valparaíso.

He sido informado(a) de que el objetivo de este trabajo estudio el cual es “Diagnosticar el clima laboral del establecimiento” con el fin de proponer acciones de mejora, mediante la aplicación de un cuestionario autoadministrado en el establecimiento educacional.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en un cuestionario, y que la información que yo provea en el curso de este trabajo es estrictamente confidencial, y no será usada para ningún otro propósito fuera de los del mismo sin mi consentimiento. He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento, así como también de que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a la profesional ya individualizada, responsable de la medición, así como también al docente a cargo de la asignatura, el profesor Dr. Víctor Olivares Faúndez al teléfono (32) 2508736.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este trabajo cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a la persona al teléfono anteriormente mencionado.

Firma del participante

Fecha: