

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE POSTGRADO
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN
PROGRAMA MAGISTER EN EDUCACIÓN

Mag. Ed.
Arriaga
100
03

**“ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TRES
ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DE ENSEÑANZA MEDIA
HUMANÍSTICO - CIENTÍFICA DEPENDIENTES DE LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO”**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN CURRÍCULUM Y COMUNIDAD EDUCATIVA

TESISTA:

MARÍA ESTELA ARRIAGADA DOMÍNGUEZ

DIRECTORA DE TESIS:

SRA. IRENE TRUFFELLO CAMPONOVO

SANTIAGO - CHILE

2001

AGRADECIMIENTOS

- A Dios que en su infinita bondad, hizo posible acceder a este Postgrado.
- A mi familia por su apoyo y comprensión.
- A la Dirección de Educación Municipal de Santiago, en la persona de Don Mario Vargas Gutiérrez, que proporcionó beca de financiamiento.
- A la directora de la Tesis Sra. Irene Truffello C., por su apoyo y comprensión en los momentos de dudas e incertidumbres.
- Al profesorado y personal del Magister por su entrega y profesionalismo.
- A Don Alvaro Valenzuela, quien gentilmente proporcionó documentación y material necesarios para la realización de la tesis.
- A la Sra. Rosa Montaña, profesora de Estadística de la Universidad de Santiago, por su apoyo incondicional en la realización del análisis estadístico y posterior interpretación.
- A los profesores de Inglés, Sra. Julita Rebolledo (Q.E.P.D.) y Sr. Ricardo Bozzo que asesoraron gentilmente; con rigurosidad y profesionalismo la traducción de documentos.

“Desafío a seguir pensando por uno mismo, estar abierto a las transformaciones de cultura de nuestra época, y de asumir la necesidad imperiosa de repensar el sentido del tiempo, el espacio y el saber en la educación, no son una utopía, sino una esperanza para recuperar la imaginación en los docentes”.

Andy Hargreaves

ÍNDICE

	Página
I INTRODUCCIÓN	
1.1 Planteamiento del Problema	6
1.2 Objetivo General	6
1.3 Objetivos Específicos	6
II ANTECEDENTES TEÓRICOS	7
2.1 Cultura y Clima	7
2.2 Organización	10
2.3 Organización Escolar	12
2.4 Desarrollo Organizacional	16
2.5 Concepto Clima Organizacional	19
2.5.1 Antecedentes del Clima	21
2.5.2 Definiciones del Clima	24
2.5.3 Dimensiones del Clima	31
2.6 Liderazgo	34
2.7 Liderazgo en Educación	39

III METODOLOGÍA	42
3.1 Tipo y Diseño del Estudio	42
3.2 Universo y Muestra	42
3.3 Características y Tamaño de la Muestra	42
3.4 Formulación de Hipótesis	43
3.5 Instrumentos de Medición	44
3.5.1 Instrumentos de Medición Cuantitativa	44
3.5.2 Validez y Confiabilidad de la Medición	50
3.5.3 Medición Cualitativa	50
3.6 Conceptualización de Variables	51
3.7 Definición Operacional de las Variables	53
3.8 Procedimiento	55
IV ANÁLISIS DE RESULTADOS	56
4.1 Clima Organizacional según Sistemas de Likert	56
4.2 Análisis de las Dimensiones del Clima Organizacional Total	58
4.3 Análisis de la Variable Clima Organizacional	61
4.4 Análisis de la Variable Liderazgo	64
4.5 Análisis del C.O. según Variables de Identificación	69
4.6 Análisis Estadístico	73

V CONCLUSIONES	77
VI SUGERENCIAS	80
VII BIBLIOGRAFÍA	82
VIII ANEXOS:	85
1.- Cuestionario de Clima Organizacional	
2.- Tablas de Clima Organizacional por Liceos	
3.- Resultados de Varianzas, según Hipótesis	
4.- Resultados de Correlaciones	

"El 'shock' del futuro es la desorientación vertiginosa producida por la llegada prematura del futuro... Este 'shock' no figura en el Índice Médico ni en ninguna lista de anomalías psicológicas. Pero, a menos que se tomen inteligentes medidas para combatirlo, millones de seres humanos se sentirán cada vez más desorientados y progresivamente incapaces de actuar de un modo racional dentro de su medio. Las, ya manifiestas situaciones, en la vida contemporánea, son simples figuraciones de lo que puede depararnos el futuro, a menos que consigamos comprender y tratar esta enfermedad. El 'shock' del futuro es un fenómeno de tiempo, un producto del ritmo enormemente acelerado del cambio en la sociedad. Nace de la superposición de una cultura nueva sobre la antigua. Es un 'shock' cultural en las relaciones con uno mismo"

Alvin Toffler

I.- INTRODUCCION

Los tiempos presentes se caracterizan, por una dinámica de transformaciones profundas a un ritmo acelerado, que obliga a las organizaciones a adaptarse a las cambiantes demandas y exigencias de nuestra sociedad. El ritmo de adaptación incremental y continuo implica que las organizaciones y los actores involucrados, desarrollen capacidades crecientes para enfrentar el desafío, sin desconocer su principal finalidad que es: *"Servir al ser humano en la búsqueda de un mejor nivel de vida"*.

Las Instituciones escolares, formadas por el profesorado, directivos, administrativos, apoderados y alumnos, deben ser sistemas abiertos, dinámicos y vivos para la adaptación, ajuste y reorganización; si quieren sobrevivir en un ambiente de cambio. El cambio implica desafíos no exentos de controversias, ambigüedades y complejidad, es una tarea que no espera, no debe ignorarse o dejarse al azar, sino que debe ser aceptado, consensual y planificado; por consecuencia no puede ser establecido al instante o por decreto, sino que lleva años, a la vez que es el fruto de un proceso continuo.

A esta suerte de transformación de la educación, responde la Reforma Educacional, que supone cambios importantes en diferentes ámbitos, al considerar una reconceptualización del curriculum, de la pedagogía, la evaluación y la gestión; en orden a entregar una

formación más integral, centrada en el desarrollo de nuevas capacidades y competencias, que les permita a los alumnos pensar creativamente, tomar decisiones, trabajar en equipo, ser sujetos de su propio aprendizaje y contar con un proyecto de vida.

Actualmente, se requieren establecimientos educacionales que estimulen a sus estudiantes a hacer y hacerse preguntas, antes de aspirar a entregar respuestas elaboradas que se requieren durante la vida. Se necesitan escuelas y liceos que atiendan a cada uno de los alumnos en conformidad con sus características individuales; se necesita de una pedagogía de la diferencia, apoyada en los medios didácticos variados, con un diseño organizacional más flexible y facilitador.

Se necesita hacer de la escuela una verdadera comunidad escolar situada, una escuela que dé cuenta de la realidad de su entorno, que se responsabiliza del servicio educativo que ofrece y que evalúa permanentemente su quehacer pedagógico. Por tanto, el desafío es construir una nueva forma de hacer escuela, que más que un espacio físico, sea una organización que aprende, con una nueva modalidad de gestión que permita situar a directivos, profesores y alumnos como reales protagonistas del hacer institucional.

Este nuevo espacio institucional, nuevo por la posibilidad de reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, permite acercarnos a establecimientos educacionales efectivos, a una organización de aprendizaje que acerque la educación local a su comunidad, entendiendo que la responsabilidad por concretar esta iniciativa es de todos los actores, tanto educativos como sociales.

La descripción anterior requiere de ciertos dispositivos para ubicarnos realmente en dónde *deseáramos estar con nuestra educación*. Estos dispositivos permitirían avanzar hacia una gestión educativa abierta al cambio, siendo éstos los siguientes: Comprometerse como **escuela que aprende**; avanzar hacia el **cambio de la cultura organizacional** y hacia una **nueva estructura organizacional**.

* Una característica de una verdadera **organización de aprendizaje** es aquella que fomenta la Innovación y enfoca los problemas en forma sistémica e integral.

Para la comprensión de cómo enfrentar el cambio se cuenta con el Desarrollo Organizacional (D.O.), que se ha constituido en una herramienta poderosa para el manejo del cambio en las organizaciones.

* La **cultura organizacional** es un soporte básico para el cambio. La única manera posible de cambiar las organizaciones es cambiar su "cultura", esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Todo este conjunto de variables debe observarse continuamente, analizarse e interpretarse.

La conclusión de Ashforth (1985) establece que la cultura informa al clima; además señala que el clima no sólo nos permite interpretar las situaciones ocurridas en el ambiente de trabajo sino que está en la base para la acción.

Esta argumentación nos demuestra que una de las formas de modificar o intervenir en la "cultura" de las instituciones escolares es a través del estudio del Clima Organizacional.

El concepto de Clima Organizacional que ha demostrado mayor utilidad y que permite tener una visión más dinámica de la organización, es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

* Una **nueva estructura organizacional** de la escuela o liceo, de nivel, de curso, etc. no tiene otro sentido que favorecer la existencia y el desarrollo de los grupos o, mejor aún, de los equipos de trabajo que, conectados entre sí, den lugar a una comunidad vertebrada en su interior con toda la comunidad social.

En este sentido, podemos decir que la organización es un contexto para las relaciones entre sus miembros y que la estructura influencia el comportamiento de quienes trabajan en la organización puesto que cada uno desempeña una función, tiene algunas

responsabilidades y se relaciona con algunas personas; la estructura de una organización señala límites de actuación y relación a sus miembros y, de paso, permite establecer sistemas de control y diferenciación del desempeño.

Se destacan, algunas de las razones por las que es necesario rediseñar la estructura organizacional; debido a que es necesario: favorecer el liderazgo y la conducción en todos los niveles de acción de la escuela o liceo, evitar la fragmentación de los recursos y la responsabilidad, dar una base de sustentación concreta y operativa a los nuevos procesos y al cambio cultural.

La preocupación más importante de las actuales autoridades educacionales del país, consiste en abordar los problemas de "Calidad", "Equidad" del sistema educacional y la "Participación" de los diferentes actores involucrados.

La Reforma Educacional propicia la "Participación" en la programación y toma de decisiones al interior de las Unidades Educativas mediante la creación de los "Equipos de Gestión", de esta manera se reestructura la gestión de la escuela, para orientarla hacia un diseño de acciones más efectivas.

Una de las tareas primordiales de los "Equipos de Gestión" es conocer el Clima de la institución, de tal manera de identificar las variables que inciden en él y ubicar las que sean posibles de modificar, en general, diseñar estrategias para mejorar el Clima de Trabajo en los aspectos débiles y para reforzar los aspectos fuertes.

Esta investigación pretende conocer lo que sucede en los Establecimientos Educativos, con relación al Clima Organizacional, desde la perspectiva de Rensis Likert, que considera el Liderazgo como una de las variables explicativas del Clima, que sirve de base para examinar su naturaleza y papel en la eficacia Organizacional. La investigación se encuentra suficientemente justificada, no sólo por la falta de investigaciones y conocimiento acumulado sobre el tema, sino porque contribuir al logro de un desarrollo armónico del Clima Organizacional, posibilita la realización personal y

profesional de quienes participan en el sistema educativo, permitiendo un óptimo desempeño de los miembros, en toda su capacidad creadora y colaboradora del accionar educativo, contribuyendo a mejorar la Calidad de la Educación; considerando que los colegios y profesionales de la educación, son los principales actores de este desafío.

En consecuencia, toda investigación o estudio tendiente a un conocimiento más profundo del "Clima Organizacional" desde la perspectiva de la Teoría de las Organizaciones y de los elementos que lo generan, son de suma importancia, en la medida que aportan nuevos antecedentes sobre el Clima Organizacional y los procedimientos para modificarlo favorablemente.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué percepción tienen los docentes de aula, del tipo de Clima Organizacional en los Establecimientos Educativos de Enseñanza Media Humanístico - Científica, pertenecientes a la Ilustre Municipalidad de Santiago?

1.2 OBJETIVO GENERAL

ANALIZAR el Clima Organizacional en los Establecimientos Educativos de Enseñanza Media Humanístico - Científica , pertenecientes a la Ilustre Municipalidad de Santiago.

1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

CLASIFICAR los tipos de Climas imperantes en los Establecimientos Educativos, según la Teoría de Likert.

IDENTIFICAR los factores que determinan los Climas Organizativos de los Establecimientos Educativos investigados.

COMPARAR el Clima Organizativo de los establecimientos investigados, según sexo, edad, años de experiencia y asignatura que imparten los docentes.

II.- ANTECEDENTES TEORICOS

2.1 CULTURA Y CLIMA

La cultura es parte fundamental de cualquier grupo social. Por lo tanto, los grupos humanos organizados, coordinados y dirigidos hacia un objetivo común, poseen cultura. Este tema ha adquirido fuerza por estar ligado a los cambios sociales profundos en el contexto contemporáneo, asociado a un cambio paradigmático en la competencia internacional que se orienta hacia la competitividad interna y externa, transformando las organizaciones en eficientes y efectivas.

Las Escuelas son esencialmente organizaciones sociales que necesitan estar en constante renovación para responder con calidad y equidad las demandas y expectativas de nuestros alumnos. En efecto, nuestro sistema educacional muestra un fuerte desfase entre las esperanzas que la sociedad ha depositado en él y la realidad que se vive en nuestras escuelas, en términos de su organización, de su quehacer y de sus logros.

Esta situación ha desencadenado amplios análisis, debates e investigaciones, los cuales coinciden en que cualquier cambio importante en el currículo o en su estructura, implica necesariamente un cambio en su cultura; así lo establece el estudio etnográfico realizado a la enseñanza media, donde se señala como conclusión que:

“La Cultura escolar o conjunto de tradiciones, prácticas y significados que los sujetos atribuyen a su quehacer, no se transforman por un mero cambio en las condiciones administrativas del sistema. Es así como el proceso de descentralización y desconcentración administrativa, no ha sido suficiente para producir un cambio en la cultura y en las prácticas de gestión, pues predominan prácticas pedagógicas transmisivas y relaciones institucionales de carácter burocrático, esto indica que para producir cambios sustantivos y efectivos en educación es necesario concentrarse en la generación de transformaciones de la cultura escolar”.

(“El liceo por dentro” C. Calvo y otros 1995).

Frente a estos antecedentes, surgen interrogantes, tales como: ¿Qué se entiende por Cultura Organizacional? y ¿Cómo influir en el cambio de la Cultura Organizacional? El concepto de cultura organizacional es abordado por diferentes autores. A continuación se señalan las siguientes definiciones:

“Las formas, dadas por hecho, compartidas y tácitas, en que se percibe piensa y reacciona ante los diferentes contextos.” (Schein, 1996).

“Sistema de significados compartidos públicamente para las actividades de un grupo de personas.” (Firestone y Wilson, 1985).

“Símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y creencias de la organización a sus funcionarios.” (Ouchi, 1981).

El denominador común en las posturas dadas por estos autores, es la definición del concepto en términos de orientaciones compartidas entre los miembros de la organización.

En consecuencia, los elementos culturales que hacen posible describir una cultura organizacional escolar, son los patrones de creencias, valores y normas compartidos por los miembros de la escuela, expresada a través de aspectos simbólicos e influenciada por su contexto. Los valores se refuerzan, a través de ciertas conductas, ritos, ceremonias, lenguaje y símbolos.

Durante mucho tiempo los términos “cultura” y “clima” han sido utilizados de forma intercambiable. Así, por ejemplo, Katz y Kahn (1983) dicen que toda organización “*crea su propia cultura o clima, refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal...*”, refiriéndose a ellos como términos similares. Offerman y Gowing (1990), en su artículo sobre las organizaciones del futuro, se refieren a “Cambios en la cultura y el Clima Organizacional”, sin que aparezca la distinción. Muchos estudios de clima no se diferencian de los de la cultura (Ouchi y Wilkins, 1985), aunque se presenten como estudios de clima y haya elementos comunes en ambos.

Aunque la gran proximidad de los conceptos sea notable, su diferenciación nos plantea, si la cultura determina el clima o viceversa.

Ashforth (1985) entiende que existe una diferencia real entre la cultura como asunciones compartidas y el clima como percepciones compartidas. Diferencia significativa, por lo que establece que el clima acompaña a la cultura. Dicho de otro modo, la cultura es el constructo en el cual habría que incluir como una parte de él al otro constructo, considerado de menos fuerza y alcance.

La consecuencia, por tanto, es que la cultura determina el clima como un producto de la misma. Este informar la cultura al clima es de dos tipos (Ashforth, 1985):

- a) La cultura informa directamente al clima, ayudando a que los individuos definan lo importante para ellos y le atribuyan significado. En este proceso de toma de sentido de lo significativo psicológicamente, las percepciones y las inferencias están orientadas por la ideología;
- b) El influjo indirecto de la cultura sobre el clima proviene del impacto que aquella ejerce sobre el ambiente objetivo de trabajo, "materia prima de las percepciones".

Los planteamientos señalados, hacen deducir que: lo primero que se ha de estudiar y comprender es la cultura. Gordon (1985), en sus estudios de "clima directivo", señala que las percepciones de los directivos reflejan no sólo cómo funciona el colegio, sino también cómo se han percibido los sistemas de valores culturales que informan los mismos. La cultura representa un constructo con mayor profundidad y alcance que el clima, el cual sería un "producto cultural" (Poole, 1985). En segundo lugar, se ha de llegar a la comprensión de cómo se desarrollan los climas en ese ambiente.

La conclusión de Ashforth (1985) establece que la cultura informa al clima que es real y significativamente diferente; además señala que el clima no sólo nos permite interpretar las situaciones ocurridas en el ambiente de trabajo sino que está en la base para la acción. Esta argumentación nos demuestra que una de las formas de modificar o intervenir en la "cultura" de las instituciones escolares es a través del estudio del Clima Organizacional.

Otra forma de relacionar cultura y clima, sin afirmar que la cultura determina el clima, es la línea de Payne y Pugh (1976) cuya idea sugiere que el clima es la valoración de los elementos de la cultura en un momento dado y que serviría como un indicador que permitiría detectar si la orientación de la cultura es adecuada o no. Cabe señalar que no existe evaluación empírica que apoye esta sugerencia.

2.2 ORGANIZACION

El desarrollo y funcionamiento de las sociedades, se vale de las organizaciones por ser la forma más racional y eficiente que se conoce de agrupación social, dadas las crecientes y complejas exigencias y demandas que estas sociedades se plantean a sí mismas. Estas organizaciones tienen como propósito, coordinar un alto número de acciones humanas dirigidas a satisfacer las múltiples necesidades de bienes, productos y servicios que requiere la sociedad para subsistir (Díaz, R. 1979).

Las organizaciones necesitan para funcionar, de cuatro elementos fundamentales: recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. Las personas constituyen el recurso más valioso de las organizaciones, dotadas de características de personalidad, motivaciones, capacidades, conocimientos, expectativas, valores, historias personales, etc.. Tener presente, la naturaleza compleja del ser humano, orientado hacia objetivos y que actúa e intercambia como un sistema abierto; facilita la comprensión del comportamiento humano en las organizaciones.

Las organizaciones son un sistema abierto, que interactúa en forma permanente con el medio externo, con dos grandes objetivos básicos que son: La Eficiencia, en el sentido económico y el objetivo Social, que se refiere, a la satisfacción de necesidades básicas, de desarrollo de los miembros de la organización y el desempeño de un rol dentro del desarrollo global del sistema más amplio, la sociedad. (Díaz, R. 1979).

Las organizaciones para lograr los objetivos señalados, necesitan coordinar las acciones. En esta especificación, los objetivos deben reflejar los deseos de todos los miembros de la organización, lo cual implica poner de acuerdo a las personas que la componen.

El éxito de una organización depende de que todos sus miembros dirijan sus esfuerzos a cumplir los mismos objetivos. Para esto, normalmente es necesario que todos estén dispuestos a lograr un consenso que oriente a la identidad de esos objetivos comunes.

Coordinados los esfuerzos y fijados los fines, es necesario dividir las diversas funciones a realizar, de tal manera de facilitar la coordinación y el cumplimiento de las obligaciones asignadas.

Los factores organizacionales, tales como las reglas y normas, regulan el comportamiento humano. Los individuos, por su parte, tratan de acomodar las reglas y condiciones organizacionales a sus propios intereses y necesidades. Lo importante, sin embargo, es que el sistema organizacional logre armonizar las reglas imperantes y las conductas de las personas.

De la definición de Schein (1972), se desprende un aspecto clave en las organizaciones, que dice relación con la jerarquía de la autoridad, al afirmar que *“la organización es la coordinación racional de la actividad de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad u objetivo común explícito mediante la división de funciones y del trabajo, y a través de la jerarquización de la autoridad y reponsabilidad”*. Esto implica que, dentro de una organización, la persona al desempeñar una función determinada, tiene distintos grados de acceso a la información y a la toma de decisiones.

Dentro de cada organización formal hay una organización informal, espontánea, sin metas explícitas, que satisface determinadas necesidades de sus miembros. Los grupos informales forman parte de la dinámica interna de la organización y, dada una comunicación adecuada con la estructura formal, son potencialmente beneficiosos.

2.3 ORGANIZACION ESCOLAR

Las escuelas son organizaciones sociales, que también necesitan estar en constante renovación para adaptarse a una sociedad y a una cultura que cambian y evolucionan a un ritmo asombroso. Se conciben como una unidad social, constituida por un grupo de personas que, enmarcadas por su contexto institucional y optando por un Proyecto Educativo y Curricular, se coordinan administrativamente para el cumplimiento de sus metas organizacionales.

Los centros educativos presentan características que los hacen diferir de otras organizaciones, como por ejemplo; la baja interdependencia, en que los roles están mínimamente diferenciados unos de otros y escasamente integrados, son especialmente vulnerables a las demandas y presiones del ambiente y presentan un bajo nivel de autonomía.

En consecuencia, dadas las características mencionadas cualquier cambio importante en el currículo o en su estructura, implica necesariamente un cambio en su CULTURA, es decir, el centro educativo debe revisar y cambiar aspectos tales como: las relaciones de autoridad, la calidad de la comunicación, las normas grupales, los grupos de status, la participación en la toma de decisiones, la colaboración en la solución de problemas, la formulación de metas, etc.

Cuando se trata de mejorar la calidad de la educación, se realizan inversiones para dotar de materiales y medios audiovisuales a los establecimientos, se perfecciona a los maestros en cursos, se realizan programas especiales, se construyen escuelas, se amplían bibliotecas, etc.

Todo esto es importante y puede conducir a mejorar los aprendizajes de los alumnos, pero es insuficiente en términos de desarrollo humano, al no considerar los procesos interpersonales, que inevitablemente acompañan la acción educativa.

Las personas constituyen el principal recurso desde que entran a la institución, viven en su interior un proceso y la abandonan.

Al respecto Richard Schmuck (1974), señala que: *“ la eficiencia de una escuela planteada en términos humanos, estará ampliamente determinada por la calidad de las relaciones interpersonales que tienen lugar en el interior de sus grupos de aprendizajes. Es, en otras palabras, la calidad de los procesos grupales que mediatizan la corriente de entrada de recursos humanos y la salida de productos humanos lo que determinará la potencialidad de la escuela para humanizar la cultura ”*

La escuela es una organización que está al servicio de la formación de personas, es decir, el norte que guía su quehacer se orienta al desarrollo de competencias, habilidades, destrezas, actitudes y valores en sus alumnos. Por lo tanto, las unidades educativas deben ser capaces de mirar su propio quehacer de una manera reflexiva y propositiva, interviniendo en las dimensiones que le dan sentido a una organización para el aprendizaje.

“La calidad de un servicio se mide en la satisfacción de las necesidades del cliente”, esto es también válido en el campo de la Educación; entonces, para dar un servicio de calidad se debe estudiar las necesidades de sus usuarios, los alumnos, como así mismo, la de los profesores y desarrollar estrategias para mejorar los atributos, sensibles al usuario, para optimizar el servicio.

El enfoque al cliente es típico del nuevo paradigma de “Calidad Total”, que involucra a todas las personas en un esfuerzo permanente de mejoramiento de la calidad; cada vez se incorpora con mayor fuerza a una administración moderna. Esta filosofía está basada en la observación de muchas organizaciones que experimentaron progresos significativos por la vía del mejoramiento continuo y/o de la reingeniería de sus procesos.

La Calidad Total considera los siguientes principios:

- Se enfoca al proceso, insumos y resultados. Énfasis en el proceso.
- Participan todos. Debe crearse un compromiso de todos con la Calidad.
- Se basa en un proceso de Mejoramiento Continuo.
- Se enfoca hacia el Cliente; principalmente al cliente externo.
- Es esencialmente Preventiva, no correctiva.
- Involucra a Líderes y jefaturas.
- Busca la excelencia, es decir, cumple con la totalidad de los requerimientos.
- Define el sistema de garantía de calidad. Asegura la calidad prometida.
- Utiliza prácticas de reconocimiento al trabajo bien hecho.
- Requiere cambios en la Cultura Organizacional.
- Requiere de un intenso programa de Educación y entrenamiento.

“La Calidad Total no es una moda, sino una forma de vivir, de efectuar la tarea diaria” (Benjamín Chacana, 1993). En efecto, según lo muestra la FIGURA N°1, en el diagrama de Calidad Total de la Educación, se puede observar que para lograr la Calidad, las organizaciones tienen que crear las condiciones adecuadas para involucrar y motivar a sus integrantes, hacia un cambio de Clima Organizacional positivo, una actitud de aprendizaje, trabajo en equipo, liderazgo participativo y una Visión de Futuro compartida.

CALIDAD TOTAL DE LA EDUCACIÓN

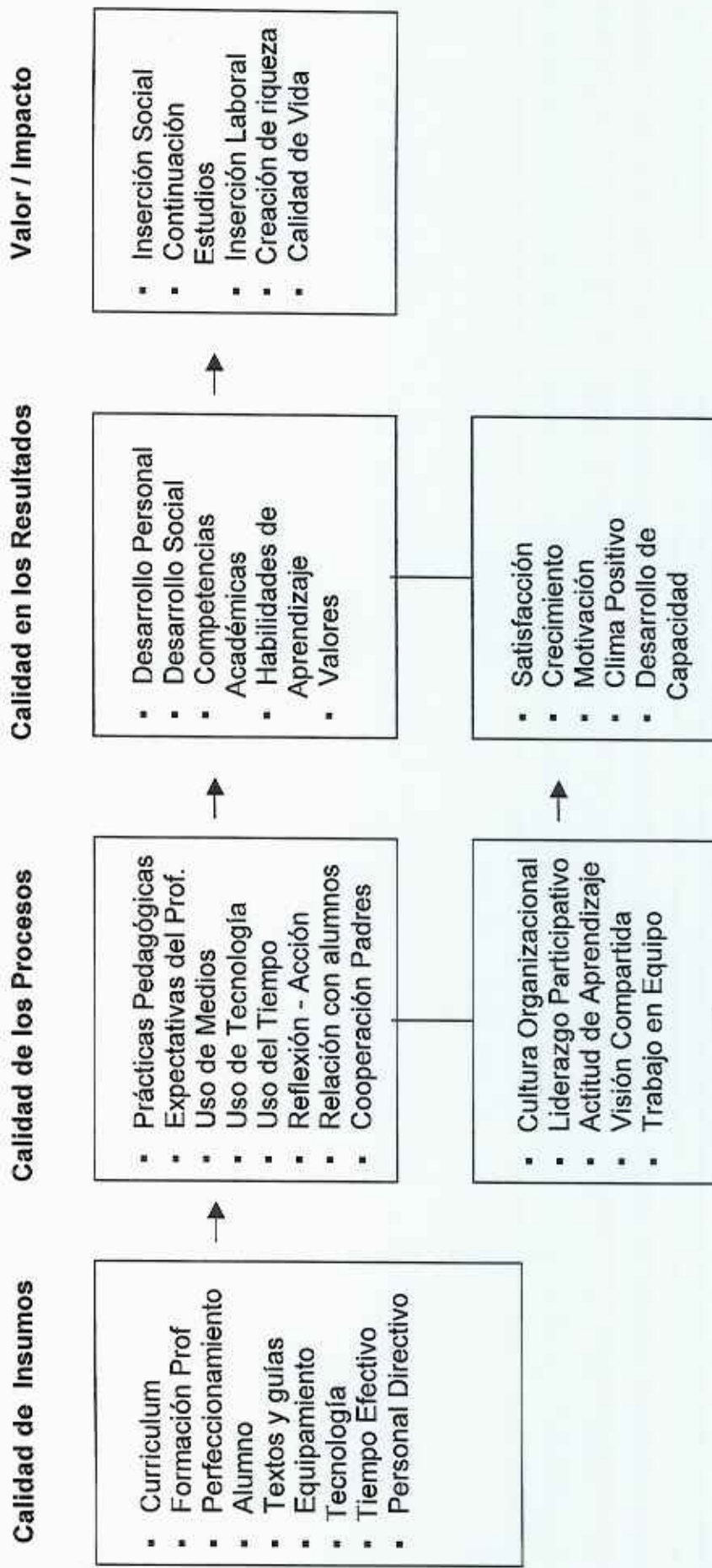


FIGURA N° 1

2.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las Organizaciones deben desarrollar una capacidad de aprendizaje para transformarse y adaptarse a los nuevos desafíos. *"La idea de la organización que aprende implica cambios y para que haya cambios, la organización tiene que desaprender sus anteriores creencias, abrirse a las nuevas evidencias y volver a aprender nuevos supuestos y comportamientos"* (Schein, 1985). Una característica de una verdadera organización de aprendizaje es aquella que fomenta la Innovación y enfoca los problemas en forma sistémica e integral.

Para la comprensión de cómo enfrentar el cambio se cuenta con el Desarrollo Organizacional (D.O.), que se ha constituido en una herramienta poderosa para el manejo del cambio en las organizaciones.

Como concepto formal, el desarrollo organizacional es relativamente nuevo, y aunque existen muchas definiciones distintas del D.O. (Bennis, 1973; Beckhard, 1973), es posible señalar una definición comprehensiva, *"una respuesta global a la necesidad de cambio, una compleja estrategia psico-sociológica-educativa, promovida desde la dirección, a fin de adaptar las creencias, actitudes, valores y estructuras de la organización a las nuevas tecnologías y retos del entorno socio-económico que está sometido a un vertiginoso cambio. Todo ello orientado hacia la búsqueda de una mayor competencia organizativa que garantice su supervivencia"* (Mateu, 1984). El desarrollo organizacional es, en definitiva, un cambio planificado.

En general se puede señalar que el D.O. es una de las estrategias de cambio planificado y sistemático que intenta cambiar los patrones del comportamiento organizacional. El D.O. emerge de las ciencias del comportamiento las que proporcionan un conjunto de metodologías para llevar a cabo cambios organizacionales y mantener un mejoramiento sistemático en una organización determinada.

Al mismo tiempo, el D.O. es una de las estrategias de cambio de carácter normativo-educativas. Estas estrategias se basan en supuestos sobre la motivación humana. Los

patrones de acción y práctica están sustentados en normas socioculturales y en el compromiso de las personas con estas normas. Las cuales están a su vez apoyadas en las actitudes y en el sistema de valores de las personas. De acuerdo a esta perspectiva, el cambio en los patrones de acción sólo ocurrirá si las personas cambian sus orientaciones normativas, y desarrollan compromisos con nuevas pautas. Lo cual involucra cambios en actitudes, valores, y relaciones significativas, para lo cual recibe el apoyo de un facilitador o agente de cambio que actúa en forma colaborativa, aplicando su conocimiento sobre el comportamiento individual u organizacional.

En síntesis, el D.O. es una estrategia que:

- a través de un esfuerzo continuo de autorrenovación, considera a la organización como una totalidad y en íntima y continua interacción con su ambiente;
- se apoya en valores democráticos humanistas;
- promueve la participación y cohesión grupal;
- busca el crecimiento personal y la utilización de las potencialidades del individuo y de los grupos dentro de la organización, y por medio de intervenciones planeadas y sistemáticas persigue el mejoramiento de la efectividad organizacional.

Como modelo orientador de intervención, desde el punto de vista del D.O., para la modificación del Clima Organizacional, puede servir de ejemplo, el presentado por Brunet (1987). Fundamentado en las tres fases del modelo de Lewin, de desbloqueo (dejar sus creencias, supuestos, actitudes), reconstrucción (aceptar nuevas ideas y adoptar nuevas actitudes y conductas) y recongelación en su nuevo estado.

En consecuencia, es posible modificar el Clima Organizacional mediante una intervención de tipo de desarrollo organizacional. Sin embargo, el interventor deberá asegurarse de identificar las dimensiones del clima que parecen problemáticas y aquellas sobre las cuales puede ejercer una acción y una cierta forma de control. También deberá tener en cuenta las interrelaciones posibles entre las dimensiones y el hecho de que

un cambio en éstas (por ejemplo, a nivel de la comunicación) puede desencadenar perturbaciones en otra (los mecanismos de toma de decisiones pueden verse afectados por una variación en la dimensión precedente).

Todo cambio a nivel del clima requiere generalmente de tiempo y debe llevarse a cabo según un cierto orden de importancia. En efecto, los actores de un sistema dado deben, primero, tener conocimiento de los factores que afectan su percepción antes de actuar de otra manera, por lo que es necesario una cierta madurez frente a la situación que se vive. Finalmente puede ser que el administrador o el consultor se enfrente a dimensiones del clima sobre las cuales no tenga ningún poder.

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones enfrentan presiones para transformarse y adecuarse a las necesidades y exigencias del momento actual. Estas transformaciones dan lugar a ciertos comportamientos de parte de los miembros de la organización que no siempre, están en relación con las características objetivas de la organización. De ahí la necesidad de contar con un concepto que medie entre las características y el comportamiento de los miembros de una organización. Este concepto mediador es el "Clima Organizacional".

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el funcionario tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. *"El comportamiento de un trabajador dependerá de su percepción de los factores organizacionales que imperan en el medio ambiente. El conjunto integrado por el hombre, la organización y el medio en que se desenvuelve, es un sistema altamente dinámico que se influyen mutuamente"*.

(Díaz, R. 1979).

En consecuencia, para describir el Clima Organizacional de un colegio, interesa conocer las percepciones que sus directivos, profesores y personal administrativo tienen de ciertas características de su escuela y cómo estas percepciones afectan diferentes medidas de efectividad, por tratarse de un factor interviniente entre los fines y propósitos de la organización.

Informes sobre estudios de Clima Organizacional en instituciones educacionales han verificado, en la práctica, la afirmación que dice: "la motivación y los logros del estudiante se encuentran profundamente afectados por la cultura y el clima particular de cada escuela". De allí la importancia del clima como elemento de diagnóstico y de intervención para proporcionar una mayor satisfacción de los individuos, una mejor ejecución de la tarea, una comunicación abierta y fluida, favorecedora de procesos de

interacción interpersonal, grupal, intergrupala y organizacional. En definitiva, aportar calidad de vida a las situaciones del medio escolar.

Para comprender mejor el concepto de Clima Organizacional, es necesario indicar algunos elementos:

- El clima se refiere a las percepciones de los miembros de la institución. Integra tanto las características personales del individuo como las características organizacionales de la institución.
- El clima al referirse a la percepción de los miembros de la organización, no necesariamente refleja la realidad tal como se percibe. El clima cumple la función de "filtro" a través del cual pasan los fenómenos objetivos.
- El clima se relaciona con la conducta de los individuos en la institución. *Clima permite* Para entender el comportamiento de los miembros que la integran es importante conocer las percepciones que tienen de su organización.
- El clima es un atributo de la institución. Existe un clima que caracteriza y describe cada organización diferenciándola de otras. *no puede ser de un solo particular a cada org.*

El clima como factor mediador, sin embargo, no se entiende de la misma manera tratándose de los diferentes puntos de vista de las distintas ciencias sociales. Esta situación plantea diferentes aproximaciones en el estudio del clima: si se escoge la opción "micro", su unidad de análisis es el individuo y las mediciones se hacen por medio de la recogida de las reacciones (percepciones) subjetivas de los mismos; mientras que si se opta por la aproximación "macro", la medición se hace valorando las propiedades objetivas de la organización.

2.5.1 ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Antes del surgimiento del concepto de clima, la psicología organizacional se había dedicado a estudiar básicamente los procesos organizacionales: Liderazgo, Socialización, Toma de Decisiones, Evaluación del desempeño, etc. Estos temas se abordaron principalmente con enfoques reduccionistas, surgidos primitivamente de la teoría clásica organizacional.

Durante los años sesenta se introduce a la teoría organizacional el concepto de sistemas abiertos, proveniente de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Bertalanffy L, (1984). La proposición consistía en ver los sistemas organizacionales con relación a su entorno.

Talcott Parsons (Rodríguez, 1987) establecía que las organizaciones constituían un subsistema de la sociedad con diversas vinculaciones entre sí. Este enfoque proponía una vía de integración de la personalidad, el sistema social y los niveles culturales, a través de los roles, el status y las expectativas. Sin embargo, la teoría parsoniana no prosperó, por cuanto el desafío de ese momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época realizar un esfuerzo de esa envergadura.

El tema del Clima surge en este escenario, cuando se siente la necesidad de comprender los fenómenos globales, que tienen lugar en las organizaciones, desde una perspectiva holística y sistemática, con la finalidad de poder intervenir en ellas.

Las siguientes tendencias han aportado a la conceptualización del clima:

- Escuela de la Gestalt: Este enfoque se centra en la organización de la percepción, las que deben cumplir con los principios de: captar el orden de las cosas y crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Esto significa que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un trabajador.

- Escuela Funcionalista: establece que el pensamiento y el comportamiento de un individuo, dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Estas dos escuelas poseen en común un elemento que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, para conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

A continuación se señalan algunas de las investigaciones que han aportado a la evolución del concepto de clima:

- Tolman (1926), asoció el concepto a "mapas cognitivos", los cuales están en función de las percepciones individuales y tienen la finalidad de ser orientadores frente al medio ambiente.
- Kurt Lewin (1930), realizó los primeros estudios sobre Clima psicológico. Este autor estableció el concepto de "atmósfera psicológica", la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.
- Lewin, Lippitt y White (1939), con la finalidad de estudiar el Clima como una realidad empírica, diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (democrático, laissez faire y autoritario) tenía con relación al Clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el Clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.
- Murray (1938), desarrolla su teoría de la personalidad, en la que conceptualiza las fuerzas externas (presiones del ambiente) y las fuerzas internas (necesidades psicológicas). Estas fuerzas representan tendencias que parecen dar unidad y dirección a la personalidad y que, si bien no pueden ser observadas directamente, sí

pueden ser inferidas de las acciones de los individuos o mediante tests de personalidad.

- Cornell (1955), define el clima como la interpretación o percepción de uno de los elementos constitutivos de la organización, cual es el rol propio y los roles de los demás.
- Argyris (1958), enfatiza las relaciones interpersonales como determinantes principales del clima de la organización. El individuo estará en continuo conflicto con la organización en razón de sus necesidades contrapuestas. Mantenerlo en los límites aceptables significa crear una atmósfera de confianza interpersonal, de compromiso y de apertura (dimensiones de clima).
- Gellerman (1960), lo llama "personalidad" o "carácter" de la organización. Las metas y las tácticas de los individuos a través de las cuales se manifiestan sus actitudes se han de considerar determinantes del clima.

Posteriormente, las investigaciones de Halpin & Crofts, 1963; Forehand & Gilmer, 1964; Litwin & Stringer, 1968; Friedlander y Greenberg, 1971; Jaines & Jones, 1974; Gavin y Howe, 1975; y Schneider y Reichers, 1983, representan una serie de intentos por definir y delimitar el concepto de Clima (Lotito, 1992).

En resumen, se puede señalar que el desarrollo histórico del estudio del Clima Organizacional, desde los trabajos de Tolman, Lewin y Murray hasta la obra de Halpin y Croft, constituyen el punto de partida de la diversificación actual.

Un ejemplo de las últimas investigaciones realizadas, corresponde a Markham & McKee (1995) quienes postulan la comunicación entre supervisor y supervisado como factor fundamental en la determinación del Clima laboral, resultando ser menor el grado de compromiso por parte de los supervisados cuanto menor sean las posibilidades de intercambio personal con su jefatura.

En el siguiente capítulo, se ordenará la información referente a las investigaciones de acuerdo con los diferentes enfoques objetivos o perceptuales del fenómeno.

2.5.2 DEFINICIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El estudio del funcionamiento de una organización, centrado en describir el clima; entendido como la fusión de aspectos objetivos y perceptivos que interpreta un individuo de su realidad laboral; puede realizarse desde descripciones que consideran:

El predominio de los factores organizacionales o situacionales.

- Los factores individuales.
- La interacción entre la persona y la situación.

A) PREDOMINIO DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES

- Forehand y Gilmer (1964), estos investigadores caracterizan el clima como:
“un conjunto de características que describen una organización, las cuales:
 - a) distinguen una organización de otras organizaciones,*
 - b) son relativamente duraderas en el tiempo,*
 - c) e influyen la conducta de la gente en las organizaciones”.*

El clima así definido se transforma en un término global, prácticamente similar a Ambiente Organizacional. Su planteamiento, no especifica variables como la estructura, productos y tecnología.

- Tagiuri (1968). Es la definición más clásica y utilizada:
“el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que:
 - a) es experimentada por sus ocupantes,*
 - b) influye su conducta,*
 - c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente”.*

El primer elemento resaltado es la relativa estabilidad que se atribuye al clima, lo cual significa posibilidad de medición y cambio. El clima está basado en características de la realidad externa, del ambiente tal y como es percibido. Finalmente, el clima es algo exterior al individuo, y tiene consecuencias directas sobre el comportamiento al actuar sobre sus actitudes y expectativas. La calidad ambiental total, de la cual el clima es una

característica, tiene cuatro dimensiones: "ecología" (componentes materiales), "medio" (dimensiones sociales creadas, por la presencia de individuos y grupos): "sistema social" (relaciones entre individuos y grupos) y "cultura" (creencias, valores, estructuras cognitivas y significado).

- La definición de Campbell (1970) se basa en un conjunto de propiedades y componentes que se consideran elementos que contribuyen a la formación del clima. Lo definen como:

“un conjunto de atributos específicos de una organización que se pueden inducir de la relación de la organización con sus miembros y su entorno. Para el individuo, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen la organización en términos de características estáticas, tal como grado de autonomía”.

Lo importante en esta definición, es considerar, como factor que contribuye al clima, las percepciones que los individuos desarrollan a partir de los diferentes estímulos que les son relevantes.

- Hellriegel y Slocum (1974), introducen un elemento nuevo, los subsistemas.
“Clima Organizacional se refiere a una serie de atributos que pueden percibirse acerca de una organización y/o sus subsistemas, y que puede inducirse del modo en que la organización y/o sus subsistemas se relacionan con sus miembros y ambiente”.

Tres elementos hay implicados en esta definición: a) el carácter descriptivo más que evaluativo de las respuestas perceptuales; b) la unidad de análisis, tiende a ser atributo de la organización o de los subsistemas más que de los individuos y c) las percepciones tienen consecuencias potenciales para la conducta.

- Ekvall (1983), define el Clima Organizacional como:
“un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones. Estudiarlo en función de estas

percepciones individuales no es lo mismo que decir que el clima sean las percepciones, debiendo considerarse una realidad organizacional, como lo son las jerarquías informales o las normas de grupo”.

En esta definición se distinguen tres conceptos: a) la cultura organizacional (valores y creencias básicas), b) la estructura social c) y las relaciones laborales. Es importante resaltar que cuando se está definiendo el clima, desde el punto de vista objetivo o realista, no se niega la existencia de las percepciones. El clima es percibido por el individuo y en función de estas percepciones se hace la descripción del clima, como se puede hacer por otros medios, observadores externos, por ejemplo.

- Glick (1985), considera el clima, como atributo de la organización y se entiende como:

“un término genérico para una extensa clase de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto organizacional para las acciones del individuo”.

El clima es un resultado de procesos sociológico/organizacionales sin negar el papel que los procesos de interacción juegan en la formación del clima.

Las características más relevantes de estas definiciones son, que el clima:

- 1) es externo al individuo,**
- 2) es algo que le rodea pero es distinto de las mismas percepciones,**
- 3) existe en la realidad organizacional,**
- 4) se puede operativizar a través de las percepciones, observadores externos o medidas objetivas.**
- 5) es distinto de la cultura organizacional.**

B) PREDOMINIO DE LOS FACTORES INDIVIDUALES

Las definiciones del clima sufren una evolución con el tiempo, tomando cuerpo la consideración del clima como un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Forman su propia apercepción de lo que les rodea (creación de orden y significado) y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas. El clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente. Así lo expresa claramente:

- Schneider (1975): *“las percepciones del clima son descripciones en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. A través de ellas un sistema puede crear varios climas. La gente percibe climas diferentes porque las percepciones funcionan como marcos de referencia para conseguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema”*.

Resalta en esta definición el carácter de proceso de construcción de significado que permite a los individuos desarrollar las conductas apropiadas, pudiendo dar origen a diferentes climas.

Según esto, el "clima psicológico" lo forman las descripciones individuales de las prácticas y procedimientos organizacionales (Joyce y Slocum, 1982).

El "clima organizacional" es una "descripción colectiva" que los individuos hacen del ambiente, una estructura perceptual y cognitiva común de la situación y para cuya valoración se utilizan frecuentemente las puntuaciones promedio de las percepciones individuales.

En el conjunto más significativo de autores de esta corriente está Joyce y Slocum (1979) definen el clima como las percepciones que los individuos tienen del ambiente determinado por los hechos físicos, sociales, y conceptuales y por la intersubjetividad

que produce una influencia mutua en las percepciones. Lo que implica interacción social.

Por su parte, James y Sells (1981) ofrecen una definición formal de clima psicológico: “son representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan la significatividad de la situación para el individuo y añaden que las percepciones se cree que son una función de componentes históricos, a saber, esquemas cognitivos que reflejan experiencias previas de aprendizaje”

Al ser el clima atributo del individuo (significados compartidos) cobra importancia la cuestión de la cantidad de acuerdo, necesaria en el tema de los climas colectivos.

Resumiendo, en todas estas definiciones del clima, el punto clave está en: las percepciones del individuo, el cual asigna y atribuye significado a lo que le rodea, compartiéndolo con los miembros de la organización (acuerdo perceptual).

C) DEFINICIONES DE INTERACCIÓN PERSONA-SITUACIÓN

El tercer grupo de definiciones corresponde a aproximaciones entre lo subjetivo-objetivo: la aproximación interaccionista de Schneider y Reichers (1983) y la estructural de Poole y McPhee (1983) y Poole (1985).

- La perspectiva del Interaccionismo Simbólico sobre el clima sostiene que en las interacciones "comunicativas" cada individuo responde a los elementos de la situación definiéndolos e interpretándolos. Estas maneras de interpretar y definir forman los distintos climas de grupo y subgrupo en la organización debido a las interacciones que se producen dentro de los mismos. Estos autores, partiendo de los procesos de socialización establecen que: *las interacciones sociales en el lugar de trabajo ayudan a los nuevos a comprender el significado de los aspectos del contexto de trabajo. Y es a través de las interacciones sociales*

como los individuos llegan a tener percepciones similares del contexto (Schneider y Reichers, 1983).

El clima es, pues, tanto una propiedad del individuo que percibe, como de la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar el individuo, el grupo y la organización.

Las interacciones llevan a la comparación social y a la conformidad social, que es de donde surge el significado que los individuos atribuyen a la situación. No importa si las creencias y significados compartidos son reales o no, su validación estaría en el consenso social.

(Ashforth, 1985).

- La perspectiva de Poole y McPhee, establece que los climas en la aproximación de la estructuración, *son vistos como "estructuras jerárquicas de creencias, expectativas y valores, en proceso continuo de estructuración, una actitud colectiva, producida por las interacciones de los miembros. Esta actitud es un conjunto de lenguaje de manifestaciones acerca de la organización"*.

En el centro de todos los procesos de estructuración está la comunicación como práctica clave organizacional. Importa, así mismo, ver y descubrir "como" llegan a crearse y a persistir en el tiempo estas creencias y actitudes, cuál es el significado que el clima tiene para los individuos y cuál es la influencia que pueden tener en la vida de la organización.

INTEGRACIÓN DEL CONCEPTO DE CLIMA

La posibilidad de la existencia del Clima Organizacional está consensuada. Según Weinert (1985), establece que las tres formas de definir el clima tienen características comunes, al considerar su relativa estabilidad y perdurabilidad, su posibilidad de distinguir organizaciones, puede percibirse por los miembros de las mismas y sirve de base para describir situaciones. En ellas subyacen las hipótesis siguientes: el Clima Organizacional es una suma de percepciones, es descriptivo y no evaluativo. Su nivel de

descripción se refiere a la organización o a sus subsistemas y las percepciones del mismo pueden influir en la conducta.

Más que tres perspectivas distintas pueden considerarse partes de un proceso de desarrollo que constaría de tres niveles: *“nivel I, características objetivas externas, pasa por los atributos de la organización percibidos por el individuo (nivel II) y llega a través del juicio descriptivo de la organización al clima psicológico globalizado y personalizado”*. (Naylor 1980).

Finalmente, se puede señalar que la diversidad de definiciones se debe a las diferentes conceptualizaciones y formas de medir del clima.

2.5.3 DIMENSIONES DEL CLIMA

Para describir y valorar el clima de una organización es necesario referirse a su contenido y validez, esto es, a la determinación de aquellas dimensiones que son propias del clima y que componen su estructura. Responde a una preocupación por encontrar cómo describir el clima, tanto por la importancia que tiene establecer una taxonomía que permita definir y operativizar el clima con precisión, como para poder intervenir eficazmente en el cambio organizacional (Lawler, Hall y Oldham, 1974).

Cuando se habla de dimensiones en realidad se refiere a una aproximación que pretende ser significativa para el estado actual de las investigaciones. Se trata, en definitiva, de responder a la pregunta ¿qué es el clima?

Los intentos de respuesta a esta pregunta siguen dos caminos diferentes: a) El camino de las aproximaciones dimensionales y b) la segunda vía es a través de aproximaciones tipológicas. Las tipologías consideran el clima como un "todo" en el cual se hallan integradas determinadas configuraciones de componentes.

Tanto las dimensiones como las tipologías están muy influidas por el modo de elaborar los cuestionarios y por el tipo de análisis que de ellos se ha hecho (Sirotnik, 1980).

Al respecto, Luc Brunet señala: *"La calidad de un cuestionario para la evaluación del clima de la organización, reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será"*

Los autores Jhonson & Jhonson (1995), sugieren que en la selección de variables a incluir en la construcción de un cuestionario, deben separarse los factores afectivos experienciales de aquellos componentes cognitivo-administrativos de la situación, debido a que los primeros son sensibles al grupo objetivo al que se le administra la medición.

Los cuestionarios se pueden aplicar indistintamente a cualquier tipo de organización, pero existen cuestionarios específicos, elaborados para medir el clima de organizaciones particulares, tales como. productivas, educacionales, de salud, etc.

El Clima de una organización es una resultante sistémica, y por lo tanto sinérgica, de los Climas particulares de los diferentes subsistemas que forman la organización. Al respecto, Jhonson & Jhonson (1995), establece que no es posible desarrollar un instrumento único apropiado para todos los miembros de una institución educacional, pues el significado y la experiencia de Clima puede ser muy diferente para alumnos, profesores y administrativos. Al evaluar un fenómeno complejo, con características sistémicas, parece razonable aproximarse a él desde diferentes perspectivas. La experiencia ha demostrado que es conveniente combinar los cuestionarios con entrevistas individuales y grupales, y seminarios de diagnóstico.

Todos los autores asumen que el clima "es una percepción multidimensional", y la mayor dificultad radica en determinar por qué una organización tiene un clima determinado y específico, esta problemática habrá que abordarla mediante el carácter multidimensional del concepto y en la medición misma.

A pesar de esta variedad en el origen de los datos y la dificultad que entraña hacer generalizaciones, Campbell et al. (1970), encuentran que en investigaciones sobre el clima, pueden establecerse al menos cuatro dimensiones fundamentales, que se definen de la siguiente manera:

- 1) *Autonomía individual*: esta dimensión incluye los factores de responsabilidad individual, la independencia de las personas, la orientación hacia las reglas y las oportunidades para ejercer la iniciativa individual. Lo fundamental de esta dimensión es la libertad del individuo para ser su propio jefe y el poder que se reserva en la toma de decisiones.

2) *Grado de estructura que impone el puesto*: esta dimensión mide el grado en que los métodos y los objetivos del trabajo son establecidos por los directivos y comunicados a los subalternos.

3) *Orientación hacia la recompensa*: los factores incluidos en esta dimensión son la recompensa, la satisfacción general y las posibilidades de promoción y ascenso.

4) *Consideración, entusiasmo (afecto) y apoyo*: estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un funcionario recibe de un superior.

La literatura relativa al clima, nos da un abanico de dimensiones verdaderamente variado; cabe señalar que en el estudio de un total de 25 investigaciones realizadas entre 1964 y 1988 aproximadamente; se destacan dimensiones que se presentan con cierta regularidad en el tiempo, siendo las siguientes: la dimensión "Estructura" (21), "Liderazgo" (14), "Características del trabajo" (14), "Resultados" (ejecución, logro-recompensa) (12), como las más significativas, siguiendo con la dimensión "Recompensa" (motivación) (11), "Apoyo" (calidez, consideración) (11) (Peiró, 1986).

Esta síntesis muestra ser bastante consecuente con las cuatro dimensiones encontradas por Campbell et al. (1970), no es menos cierto que hay muchos autores que entienden que la complejidad del concepto es lo suficientemente grande para limitarse a estas dimensiones, dada la variable de prácticas y procedimientos de una organización.

2.6 LIDERAZGO

La consideración del liderazgo en la Psicología Social de las Organizaciones constituye uno de los temas más estudiados, no lo ha sido tanto en su relación con el clima, a pesar de que se considere un factor importante como determinante del clima y al líder como una figura clave en su rol de tal. Algunos autores consideran el Liderazgo una dimensión del clima y establecen que el estilo de dirección o liderazgo tiene especial relevancia.

Tanto los estudios de liderazgo como los de clima resaltan la importancia del líder en el desarrollo de la actividad organizacional y en la creación y orientación de las actitudes y conductas de los subordinados. *“Resaltar esta importancia no significa que esta influencia sea debida única y exclusivamente a las relaciones que mantiene el líder con el subordinado”*. (Kerr y Jermier, 1978).

Sin perder de vista la investigación de Lewin, Lippitt y White (1939) con la que los estudios del liderazgo empiezan a adquirir sistematicidad y a relacionarse con el clima, otros muchos autores ven el liderazgo como uno de los determinantes primarios del clima. Por sus relaciones e influencia en la organización y en los grupos y por su posición central influirá en las actitudes y conductas de los subordinados y en el clima. Es una de las cuatro dimensiones que aparecen sistemáticamente, refiriéndose a la consideración, entusiasmo o afecto y apoyo de los líderes a los subordinados.

Estilos diferentes de liderazgo reflejan el tipo de relaciones entre superiores y subordinados y pueden representar un input importante sobre el clima. *“Un líder que proporciona ayuda y apoyo, da autonomía y responsabilidad, permite la implicación de los subordinados”*. (Ouchi, 1980), de esta manera, crea un proceso de mutua implicación, que genera un sistema de intercambio de energía favorecedor de un clima abierto, flexible, de apoyo y compromiso, de aceptación y comprensión para la obtención de las metas.

“Dado que en el desarrollo y mantenimiento del clima está demostrada la importancia de la relación líder y subordinados” (Schriesheim, 1980), cabría esperar un desarrollo más amplio de las relaciones entre ambos.

El interés se centra en dos cuestiones complementarias: El análisis del liderazgo como una dimensión del clima y la efectividad de la ejecución según los estilos, unido a cómo se ven afectadas las actitudes y conductas de los empleados.

Las investigaciones y estudios sobre liderazgo permiten distinguir las siguientes teorías:

A) TEORÍA DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

Esta teoría pretende descubrir las características de liderazgo que pueden relacionarse directamente con el éxito en las organizaciones.

Para Weber, el liderazgo es *“aquella forma de autoridad legitimada por el carisma, es decir, por una característica personal que hace al líder ser una persona extraordinariamente atractiva para el grupo”*.

Trata de explicar el liderazgo sobre la base de lo que es el líder o si posee ciertas características. Según la investigación de Ghiselli, se pueden apreciar las siguientes: inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa y seguridad en sí mismo.

Hasta hoy no se puede afirmar que se haya descubierto características del liderazgo que puedan relacionarse uniformemente con el éxito en una variedad de organizaciones.

Por otra parte, sí se pueden anotar algunas debilidades de esta teoría como explicación de la efectividad de un líder. En este enfoque, se hace caso omiso del influjo de las personalidades y necesidades de los subalternos, además no toma en cuenta el influjo de la tarea; en efecto, la naturaleza de los estudios hace imposible generalizar los resultados de una situación u otra.

B) TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO. ESTILOS DE LIDERAZGO

Este enfoque se centra en el comportamiento de los administradores. Esta postura pone los énfasis en lo que el conductor hace y cómo se comporta en el desempeño de sus funciones, más bien que en características como la inteligencia o la iniciativa.

El investigador Robert Bales descubrió que *“los líderes pueden desempeñar dos funciones principales, cumplir con la tarea y satisfacer las necesidades de los miembros del grupo, y que una misma persona no sirve necesariamente para ambas cosas”*. Estas dos tendencias se consideran independientes y la mayor parte de los conductores muestran elementos de ambas orientaciones.

Hay varios estilos de liderazgos que se asocian con estas orientaciones básicas hacia la tarea o hacia las personas. Los autores distinguen entre:

- 1.- Líderes estructurados y considerados.
- 2.- Líderes que se concentran en la producción o en los empleados.
- 3.- Líderes rigurosos y generales.
- 4.- Líderes autoritarios y democráticos.

Muchos autores e investigadores concluyen que, estilos como el orientado al empleado es aplicable universalmente, cualquiera sea la naturaleza de la situación, además no consideran la característica de liderazgo como la inteligencia y la iniciativa, y sólo toman en cuenta la personalidad del subalterno en cuanto suponen que todos los subalternos prefieren mayor libertad e independencia y por último señalan que no se ha encontrado ningún estilo de liderazgo que sea efectivo universalmente.

C) TEORÍA SITUACIONAL DEL LIDERAZGO

Stogdill, después de revisar varios estudios, llegó a la conclusión de que las características o destrezas requeridas en un líder se determinan en gran parte por la "situación" en que debe ejercer su dirección. Esta conclusión ha permitido a Tannenbaum y Schmidt afirmar que: *"el liderazgo efectivo depende del líder, de la situación y las interrelaciones entre ellos"*.

Teoría de Dependencia de Fiedler. Sus investigaciones se han enfocado hacia la naturaleza situacional de la eficiencia del líder. En la base de la teoría se encuentran tres dimensiones situaciones que él cree que influyen y determinan si se necesita un líder considerado o estructurador.

- 1.- Poder de la posición: El grado en que la posición misma permite al líder hacer que los miembros de su grupo cumplan y acepten su dirección y liderazgo.
- 2.- Estructura de la Tarea: Cuán previsible o rutinaria es la tarea del grupo de trabajo.
- 3.- Relaciones líder-miembros: Hasta qué punto el líder se lleva bien con sus colaboradores

Fiedler sostiene que cuando la situación es favorable o desfavorable (cuando las relaciones líder-miembros, estructura de la tarea y poder de la posición, son o muy altas o muy bajas) es apropiado un líder estructurador, más orientado a la tarea. Por el contrario, en el tramo medio, donde estos factores están más mezclados y la tarea no es muy clara, es preferible un líder más considerado y orientado a las relaciones.

Se puede concluir que todas las teorías mencionadas son valiosas. Cada una tiene un énfasis distinto; la teoría de las características sugiere el valor de contar con procedimientos para identificar las características pertinentes del liderazgo, que se asocian con un rendimiento eficiente en las organizaciones.

Las teorías del comportamiento sugieren que también puede ser útil el desarrollo organizacional encaminado a aumentar la consideración de los líderes y el adiestramiento de éstos para que sean flexibles y muestren diversos estilos.

Finalmente, las teorías situacionales, como la de Fiedler, sugieren que la administración puede adecuar la tarea al líder, y muchas veces puede ser más fácil y más eficaz cambiar la naturaleza de la tarea que volver a capacitar al líder o contratar uno nuevo.

En el proceso de selección de directores y profesores, al tenor de estas conclusiones, hace recomendable unir y mezclar las tres teorías a saber, la de las características, las del comportamiento y las situacionales.

2.7 LIDERAZGO EN EDUCACIÓN

El mejoramiento de la Calidad de la Educación, exige en las instituciones escolares, la presencia y conducción de un líder, capaz de crear una Visión de Futuro y compartirla, establecer Políticas en materias de calidad, relaciones humanas, finanzas y crear una Cultura adecuada al cambio.

El líder inspirado es un diseñador del futuro de su organización, Warren Bennis y Burt Nanus, después de estudiar organizaciones exitosas, concluyeron que: *“Un líder debe haber desarrollado, una imagen mental de un deseable y posible estado futuro de la organización y el firme propósito de alcanzarla”*. En el campo de la educación hay varios ejemplos de rectores de Universidades, directores de colegios, en que este liderazgo basado en la intuición o inspiración de algunas personas ha producido la transformación total y ha conducido al éxito a su institución.

Dale Carnegie señala que: *“Sólo hay un modo en este mundo de hacer que alguien haga algo y consiste en hacer que la otra persona quiera hacerlo”*, esto significa seducir a las personas con su visión, darles un real sentido de finalidad, la sensación que están trabajando por algo que realmente vale la pena, un objetivo mutuamente importante. En este contexto, el Liderazgo se entiende como la forma de ayudar a la gente a hacer aquello de lo que es capaz, establecer una visión de futuro, alentar, preparar y conducir, y también entablar y mantener relaciones cordiales y exitosas. Al respecto, la siguiente analogía señala una de las habilidades importantes que debería poseer un director de colegio: *“No es probable que haya muchos directores de orquesta capaces de sacar una nota a un corno francés, y mucho menos enseñar al cornista a hacerlo. Pero el director puede enfocar la habilidad y los conocimientos del ejecutante en la actuación conjunta de los músicos”*.(Drucker, 1988).

El Liderazgo además requiere de condiciones personales tales como: compromiso con la verdad, credibilidad, concentración y disciplina, equilibrio afectivo, respeto por los demás, cumplimiento de sus promesas y actitud mental positiva.

El estilo de Liderazgo es un elemento crucial para lograr la motivación, actitud positiva y el compromiso del personal de la institución. Un estilo de liderazgo inapropiado es fuente de conflicto y de resistencia al cambio y permite la proliferación de actitudes defensivas que impiden el trabajo en equipo, la creatividad e inhiben la capacidad de Aprendizaje Organizacional, dejando a la institución en una situación de crisis.

El Liderazgo ha evolucionado desde el estilo Autocrático; que aún está muy difundido en las instituciones educacionales chilenas, según estudios realizados por Sergo Maltes; hacia un estilo Democrático o de trabajo en equipo. Los principales estilos de Dirección según Rensis Likert se muestran en el siguiente esquema:

Sistema de Dirección Autoritario Explotador: Los Jefes toman todas las decisiones relacionadas con el trabajo y ordenan a los subordinados ejecutarlas. Ellos establecen rigurosamente normas y metas de desempeño. Se motiva por el Temor al castigo. Los Jefes tienen poca confianza en los subordinados y éstos a su vez les temen, y sienten que no tienen nada en común con ellos.

Sistema de Dirección Autoritario Paternalista: Los Jefes de este tipo, siguen dando órdenes, pero los subordinados, en alguna medida, pueden comentarlas. Hay alguna flexibilidad para el cumplimiento de las tareas; pero en un rallado de cancha bien definido. Se recompensa a quienes alcancen o superen las metas. Se motiva por conveniencia personal. En general este tipo de Jefes tienen una actitud condescendiente con sus subordinados, y éstos se muestran cautelosos en el trato con ellos.

Sistema de Dirección Consultivo: Estos Jefes fijan metas y dan órdenes generales, después de consultarlas con algunos subordinados. Estos pueden tomar decisiones sobre la forma de realizar sus tareas, ya que los Jefes se ocupan de las decisiones más importantes. Para motivar usan recompensas, en particular la consideración de su opinión. Los subordinados tienen libertad de discutir materias relativas al trabajo y los Jefes confían en que su personal cumplirá bien con sus obligaciones.

Sistema de Dirección Participativo o Democrático: Se trabaja en equipo. El equipo establece las Metas y líneas de acción. Los Jefes toman decisiones después de incorporar sugerencias y opiniones del Equipo y no siempre son las que ellos prefieren. Se motiva por autoestima y consideración. Hay estándares de desempeño para facilitar la autoevaluación, no para el control. El ambiente es de amistad y mutua confianza.

III. METODOLOGIA

3.1 TIPO Y DISEÑO DEL ESTUDIO

De acuerdo al problema a investigar y a los objetivos planteados se propone un estudio descriptivo, en cuanto intenta indagar y describir la percepción que tienen los docentes del Clima Organizacional en los establecimientos educacionales. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, en este caso el Clima Organizacional.

3.2 UNIVERSO Y MUESTRA

Del total de 12 establecimientos educacionales de Enseñanza Media Humanístico - Científica, pertenecientes a la Municipalidad de Santiago, se seleccionaron tres establecimientos educacionales de gran tradición, antigüedad y representatividad de la Educación Municipal Chilena.

3.3 CARACTERÍSTICAS Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

Las unidades muestrales se seleccionaron, considerando liceos centenarios, que atienden más de 1500 alumnos de ambos sexos, pertenecientes a niveles socioeconómicos similares y con buenos resultados académicos en pruebas SIMCE y P.A.A.

La muestra finalmente, quedó conformada por 115 profesores pertenecientes a tres liceos Municipales dependientes de la Municipalidad de Santiago. En su gran mayoría los docentes son titulados, tienen contrato indefinido, permanecen largos períodos de tiempo en sus colegios, generalmente hasta su jubilación, en consecuencia, la rotación de profesores es mínima.

La distribución de la muestra de docentes por establecimientos fue la siguiente: en el establecimiento "A" participaron 37 docentes, en el establecimiento "B" 36 docentes y en el establecimiento "C" 42 docentes.

3.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

De la interacción entre las características del Clima Organizacional descritas en el marco teórico, y de aquellos aspectos que conciernen a las variables demográficas, se puede establecer un sistema de hipótesis a ser probadas en el presente estudio.

Para identificar los factores que determinan diferencias en el Clima Organizacional, se compararon las percepciones obtenidas por los docentes, según sexo, edad, años de servicio y asignaturas que imparten; los que permitieron formular, respectivamente, las siguientes hipótesis:

HIPOTESIS N°1: "Los profesores (hombres) perciben un mejor Clima Organizacional que las profesoras, en cada una de las dimensiones del Clima y en el estudio en general."

HIPOTESIS N°2: "Los profesores (tanto hombres como mujeres) de menor edad, en general, (Tramos A y B) perciben un mejor Clima Organizacional, que los profesores de mayor edad (Tramos C y D) en cada dimensión y en el total."

HIPOTESIS N°3: "Los profesores (tanto hombres como mujeres), con menos años de servicio en el colegio, (Tramos A y B) perciben un Clima Organizacional, más favorable que los profesores con más años de servicio (Tramos C y D), en cada dimensión y en el total."

HIPOTESIS N°4: "Los profesores que imparten asignaturas de áreas Humanistas, perciben un Clima Organizacional más positivo, que los profesores de áreas Científicas y Técnico - Artísticas."

3.5 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

3.5.1 MEDICIÓN CUANTITATIVA

El Cuestionario utilizado en el estudio, corresponde al desarrollado por Rensis Likert y Jane Gibson en 1977, y validado en Chile por Julia Contreras, Ricardo García y Renato Romero en Viña del Mar. El instrumento fue proporcionado por Alvaro Valenzuela de la Universidad Católica de Valparaíso. Cabe señalar que el instrumento fue traducido y aplicado como prueba piloto a cinco profesores(as) de cada colegio, con la finalidad de realizar las correcciones necesarias de acuerdo a nuestro contexto.

El profesor Valenzuela, a través, de un artículo publicado por la revista nacional de la Asociación de Directores de Colegios de U.S.A. (NASSP Bulletin) escrito por Charles T. Araki, profesor del Departamento de Administración Educacional de la Universidad de Hawai en Honolulu, conoce de la utilización del cuestionario de Likert en un estudio realizado por Araki; este artículo se titula: "*Estudio de liderazgo en Hawai: cómo las características de los directores afectan a las escuelas*"; los objetivos de esta investigación eran:

- "Obtener las percepciones de los profesores de escuelas, públicas y privadas, relativas al Clima Organizacional de sus escuelas y las características de liderazgo de sus directores;
- Correlacionar algunas características del desempeño del liderazgo de los directores con algunos índices de logros educacionales. Determinar el impacto del nivel socioeconómico que atienden los colegios y las características de liderazgo.
- Determinar las diferencias en las conductas de liderazgo y rendimiento organizacional, entre los directores masculinos y femeninos".

Se trata de un cuestionario de 93 ítems referidos a la teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional propuesta por Likert (NASSP Bulletin, Abril 1980

pp. 49-58). La escala de extensión en el cual las variables del clima y liderazgo fueron medidos, comprende desde el valor 1 (mínimo) al valor 8 (máximo). Los promedios de estas variables permiten ubicar los resultados en los cuatro sistemas o estilos de liderazgo, identificados por Likert, según lo señala la FIGURA N° 2 y descritos brevemente a continuación:

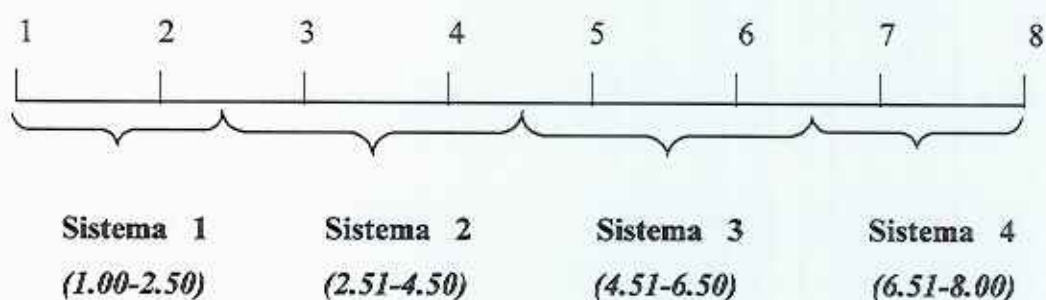


FIGURA N° 2

Sistema 1 Autoritario Explotador: (1.00-2.50) es un estilo punitivo y autoritario de liderazgo. El líder usa un modelo restrictivo de trato con sus subordinados, lo cual se refleja en un Clima Organizacional frío y cerrado.

Sistema 2 Autoritario Paternalista: (2.51-4.50) es un estilo benevolente y autoritario de liderazgo, en el cual el líder adopta una posición de un "padre sabio". El clima de esta organización es generalmente cerrado, frío y vigilado.

Sistema 3 Consultivo: (4.51-6.50) es un tipo consultivo de liderazgo. El líder consulta a los subordinados, pero al final toma sus decisiones. El clima general de la organización es de cooperación selectiva y algo de confianza. La relación subordinado-superordinado está relacionada con un clima de apertura y confianza limitada.

Sistema 4 Participativo o Democrático: (6.51- 8.00) es un estilo participativo de liderazgo, en el cual el rasgo clave es la capacidad del líder para involucrar a los subordinados en desarrollar metas comunes y resolver problemas. Confianza y

confidencia, conjuntamente con una relación de apoyo, identifican este tipo de liderazgo; el cual se caracteriza por un Clima Organizacional cálido y abierto.

Alvaro Valenzuela proporciona los siguientes antecedentes, como marco teórico de este instrumento: Establece que Rensis Likert pertenece al grupo de autores de la teoría administrativa que a fines de la década del 40, formularon planteamientos acerca de las organizaciones, enfatizando en las relaciones humanas; entendiéndolas fundamentalmente como *sistemas abiertos*. La obra que mejor sintetiza su pensamiento es "*New Patterns of Management*" (Mc Graw Hill, 1961), traducida al castellano como "*Un nuevo método de gestión y dirección*".

La idea central de este libro, escrito como resultado de una investigación relativa a *dirigentes de alta productividad* y el comportamiento de sus subordinados; es que, sin excepción, estos logros son el fruto de una *relación humana* cualitativamente valiosa. En estas organizaciones cada miembro se siente apreciado, valorado y apoyado. Esta información permite a Likert formular su "*Principio de las relaciones de apoyo*", que establece:

"La dirección y otros procesos de la organización deben ser tales que aseguren, con una probabilidad máxima el que en todas las interacciones y relaciones con la empresa, cada miembro vea, a la luz de sus valores, experiencias, esperanzas y tradiciones; dicha experiencia como *de apoyo*, como una experiencia capaz de construir y mantener su sentido de valía e importancia personales".

Para Alvaro Valenzuela (1990), lo anterior significa de parte del director un tipo de relación con sus subordinados, caracterizada por:

- Considerarlo siempre como un ser humano, como persona; lo que implica: trato amistoso, demostración de confianza y de esperanza respecto de su desempeño, apoyo y ayuda en su trabajo;

- Asignarle un trabajo para el cual está bien preparado. El director debe realizar previamente una planificación global y detallada del trabajo, procurar el entrenamiento necesario y el apoyo correspondiente con materiales, equipos y técnicas.
- Incentivar la constitución de un "equipo de trabajo" con elevada lealtad al grupo.

El principio de las relaciones de apoyo, subraya una realidad clave: lo que importa es cómo cada miembro de la organización ve las cosas a la luz de su propio único y vital mundo. Esto significa una enorme presión sobre los supervisores para "entrar" en esa perspectiva, asumirla y apoyar desde allá a todos.

El énfasis dado por Likert al grupo o equipo de trabajo como la más inmediata fuente de satisfacción de la necesidad de sentirse valorado. Nos preocupa obtener el reconocimiento de nuestro entorno social inmediato. De aquí que concluya:

"Los órganos de gestión harán un completo uso de las capacidades potenciales de sus recursos humanos, solamente cuando cada persona de una empresa dada sea miembro de uno o más grupo de trabajo, funcionando efectiva y eficazmente; uno de esos grupos que tenga un alto índice de lealtad mutua, de habilidad en la interacción y unos elevados objetivos comunes".

Considerando el tipo corriente de empresa, organizada piramidalmente, Likert reconoció, además, algo fundamental: "el grado de influencia" que un subordinado "cree" tener ante su superior inmediato, es un componente esencial, si se trata de llevar a cabo las funciones con éxito. Es la capacidad de ejercer influencia en "sentido ascendente", que no es otra cosa que sentir que en un momento dado, se podrá aportar a la búsqueda de soluciones, que habrá posibilidad de discusión y apelación. La persona capaz de ejercer "influencia descendente y ascendente" cumple una función que Likert llama "bisagra".

Otro aspecto importante en la concepción de Likert, lo constituye el estilo administrativo de la autoridad que está sobre el Director; traducido en algo que todos sabemos por experiencia: que el estilo de liderazgo de la instancia superior, condiciona el estilo de liderazgo de la instancia dependiente y por ende, el Clima Organizacional (según lo muestra el cuadro adjunto).

A este efecto acumulativo, Likert le llama “efecto de cascada” sobre el Clima Organizacional, según lo señala la FIGURA N° 3. La escuela considerada como un sistema abierto, está en permanente relación con el medio, recibiendo y entregando; de tal forma el “clima externo” influye decisivamente en el “clima interno”, el “efecto de cascada” da cuenta de este fenómeno, así, desde otra perspectiva, el desempeño del líder, las estructuras, las políticas provocan un clima en un determinado nivel organizacional, que se convierte en la entrada del siguiente nivel, condicionando, a su vez, la acción del liderato y las estructuras. De este modo, se da una suerte de “reproducción” de los sistemas al modo como un organismo produce sus iguales en la especie y se prolonga en el tiempo. (Valenzuela, 1990).

Por último el profesor Valenzuela plantea que: la base teórica de Rensis Likert es válida y coherente con los postulados de quienes piensan que el liderazgo y, en general todo lo que sea dirección en la gestión educativa, sólo se justifica, como servicio y “apoyo” a una labor de equipo, pensando como equipo a “toda” la comunidad escolar.

EFFECTO ACUMULATIVO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

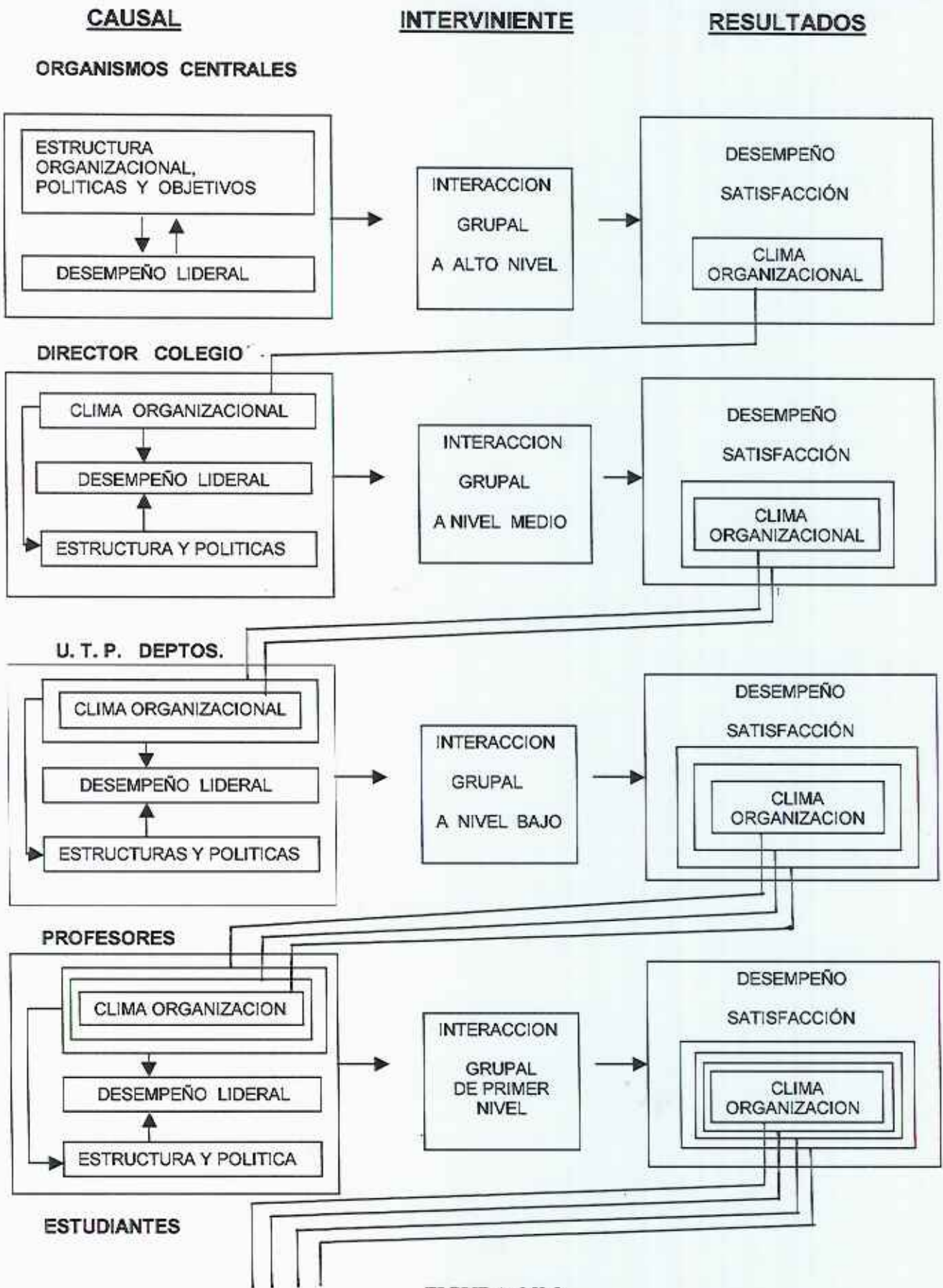


FIGURA N° 3

3.5.2 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA MEDICION

La medición se hará con un instrumento validado y utilizado con anterioridad en investigaciones similares en el extranjero (Hawai), tal es el caso, del Cuestionario de Rensis Likert y Jane Gibson en 1977 y validado en Chile por Julia Contreras, Ricardo García y Renato Romero en Viña del Mar, cuya información se obtuvo a través de los trabajos de Alvaro Valenzuela de la Universidad Católica de Valparaíso.

El instrumento fue traducido y aplicado como prueba piloto a una muestra de cinco profesores por liceo, para su corrección y adaptación a nuestro propio contexto. Se comprueba la validez de contenido del instrumento mediante juicio de expertos.

3.5.3 MEDICION CUALITATIVA

Se aplicará la técnica cualitativa de Entrevistas a informantes claves, en las submuestras; considerando seis profesores por establecimiento. Las pautas de Entrevistas se sometieron, a lo menos, a juicio de cuatro expertos en la materia.

Esta técnica cualitativa fue utilizada para ampliar la información que se obtuvo cuantitativamente y como apoyo a la discusión de los resultados.

Las investigaciones en que se utilizan técnicas Cualitativas y Cuantitativas se ven fortalecidas cuando ambas están integradas, manteniendo un balance entre ellas.

3.6 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Brunet (1987) señala que para Likert, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: variables causales, variables intermediarias y variables finales, que reflejan la actuación y el estado interno de la organización, en nuestro caso, el sistema escolar.

→ **VARIABLES CAUSALES**, son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Se caracterizan por dos rasgos esenciales: pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización, sobre todo por los líderes; además son variables de causa y efecto, estas variables a su vez determinan en gran medida la condición de las variables intermediarias y finales, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen, si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

Las variables causales, señaladas por Likert en el instrumento aplicado, corresponden a *Clima Organizacional* y *Liderazgo del Director*.

La variable *Clima Organizacional*, corresponde a la percepción que tienen los individuos de algunas características de la organización escolar en la que están insertos, características que la describen y diferencian de otras organizaciones; siendo esta percepción la que mediatiza su comportamiento.

El conjunto de preguntas relacionadas con las condiciones, procedimientos y políticas de organización al interior de la institución, constituye los índices, que en esta variable, corresponden a los siguientes:

- *Compromiso con metas*: Este índice mide hasta qué punto los profesores perciben una orientación general hacia el logro de metas altas de rendimiento.
- *Proceso de decisión*: Mide hasta qué punto los conflictos, entre los estamentos se logran resolver, si las decisiones se toman en el nivel apropiado para una mayor eficacia y si los que toman las decisiones, tienen la información adecuada acerca de los problemas en los niveles inferiores.

- Cooperación grupal: Cooperación en el trabajo y sentido de equipo en el grupo y entre los diferentes estamentos.
- Estilo administrativo de la autoridad que está sobre el Director: Este índice mide la percepción de los miembros del grupo de trabajo, en relación, al estilo de dirección de la Dirección de Educación Municipal.

La variable causal Liderazgo del Director: considera preguntas relacionadas con el modelo de dirección del director, que según investigaciones, influye en la conducta de los miembros del grupo.

Los índices correspondientes a esta variable son: estilo administrativo del director, apoyo por parte del director, receptividad a las ideas de los profesores, énfasis en altos logros, trabajo en equipo, apoyo en el trabajo, toma de decisiones, competencia del director, receptividad a las ideas de los alumnos y apoyo de los organismos centrales.

Variables intermediarias o intervinientes: reflejan el estado interno y la salud de la organización, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación, la toma de decisiones, etc., estas variables constituyen los procesos organizacionales de la institución escolar.

Variables finales o resultado: son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las variables causales e intermediarias; reflejan los resultados obtenidos por la organización y constituyen la eficacia organizacional del establecimiento.

A continuación se presenta el CUADRO N° 1, que resume las variables consideradas en el Cuestionario de Rensis Likert.

La combinación e interacción de estas variables, permite determinar dos grandes tipos de Clima Organizacional o de sistemas (abierto-cerrado), cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo, que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

CUADRO N° 1

VARIABLES DEL CUESTIONARIO DE RENSIS LIKERT

	I Percepción de los Profesores	II Autoevaluación de Profesores	III Evaluación del Directivo
a) Variable Causal	- Clima Organizacional - Liderazgo del Director	- Apoyo - Receptividad - Participación	- Apoyo - Receptividad - Trabajo en equipo - Énfasis en el rendimiento
b) Variable Interviniente	- Comunicación	- Comunicación	- Comunicación
c) Resultados	- Satisfacción	- Clima en los alumnos	

3.7 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Percepción del Clima Organizacional. operacionalmente este constructo será definido como el puntaje promedio obtenido por los sujetos en el Cuestionario de Rensis Likert, para medir Clima Organizacional.

Se considera necesario, para los efectos de recoger información descriptiva, conocer las siguientes variables, que se definen operacionalmente como sigue:

Edad: corresponde al número de años cronológicos reportado por los sujetos al ubicarse en una de las siguientes categorías:

Tramos de Edad

- Tramo A: 25 – 35 Años
- Tramo B: 36 – 45 Años
- Tramo C: 46 – 55 Años
- Tramo D: 56 o Más Años

Años de Servicio: corresponde al número cronológico de años de ejercicio docente informados por el sujeto al ubicarse en una de las siguientes categorías:

Tramos Años de Servicio

- Tramo A: 1 – 9 Años
- Tramo B: 10 – 19 Años
- Tramo C: 20 – 29 Años
- Tramo D: 30 o Más Años

Años de Servicio en la Institución: corresponde al número de años de ejercicio docente en el establecimiento, reportados por el sujeto al ubicarse en una de las siguientes categorías:

Tramos Años de Servicio en la Institución

- Tramo A: 1 – 9 Años
- Tramo B: 10 – 19 Años
- Tramo C: 20 – 29 Años
- Tramo D: 30 o Más Años

Area de especialidad: dada por la asignatura que imparte, proporcionada por los sujetos al ubicarse en las categorías siguientes:

Asignatura

- A: Asignaturas Area Humanista
- B: Asignaturas Area Científica
- C: Asignaturas Area Técnico – Artística

3.8 PROCEDIMIENTO

Una vez seleccionados los colegios, se solicitó la autorización para realizar la investigación, al Director de Educación de la Municipalidad de Santiago y a los directores(as) de los respectivos establecimientos educacionales.

Para facilitar la cooperación de los profesores (as) participantes en el estudio, se realizó una reunión en cada establecimiento, destinada a sensibilizar e informar el propósito de la investigación y señalar expresamente que la información proporcionada era anónima y estrictamente confidencial. Al respecto, se puede señalar que los profesores(as), en general, evitaban colocar los datos personales de sexo, edad o asignatura que imparte, para no ser identificados(as) en la encuesta, debido a preguntas comprometedoras, especialmente relacionadas con el desempeño del director. La situación mencionada fue más crítica en los Liceos A y C.

La recepción de las encuestas no estuvo exenta de dificultades, especialmente en el Liceo A, que de las 120 encuestas entregadas sólo fueron devueltas 37; en consecuencia, que en varias oportunidades y por un periodo aproximado de dos meses, se solicitó su devolución. Los profesores(as) argumentaron falta de tiempo para contestarla y principalmente no querer comprometerse en responderla. Los Liceos B y C, no presentó mayores dificultades en la entrega de las encuestas.

En una segunda etapa de trabajo, se planificaron las entrevistas a los docentes de los establecimientos, las que se realizaron haciendo uso de pautas de entrevistas semiestructuradas, de tal manera, de otorgarles la oportunidad de expresarse en relación a la percepción del Clima Organizacional de su colegio.

Las entrevistas, tampoco estuvieron exentas de dificultades, debido a la actitud de desconfianza y hasta cierto punto temor, de parte de los profesores(as) para manifestar abiertamente sus opiniones, en relación, a la percepción del Clima Organizacional. Al reiterarles la confidencialidad de la entrevista, algunos docentes accedieron, a diferencia de otros que simplemente se negaron, esta situación de alguna manera da cuenta, que el tema de Clima Organizacional es bastante sensible de abordar en los colegios.

IV ANALISIS DE RESULTADOS

ANALISIS DESCRIPTIVO

El análisis descriptivo de la muestra consistió en tabular los resultados del instrumento de Rensis Likert, cuestionario con 93 ítems y 42 variables. La escala de extensión en la cual las variables del clima fueron medidas, comprendió desde el valor 1 (mínimo) al valor 8 (máximo). Se sistematizaron los datos y se calcularon la frecuencia, media aritmética y desviación estándar. Es interesante trabajar con "desviación estándar", especialmente para comparar grupos.

4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN SISTEMAS DE RENSIS LIKERT

Los promedios de las Dimensiones del Clima Organizacional, correspondientes a: Clima, Liderazgo, Comunicación, Autoevaluación de los Profesores y Evaluación de los Jefes de Departamento; permiten obtener los promedios de Clima Organizacional Total por Liceo. Los promedios corresponden a 5,39 para el Liceo A, 5,62 para el Liceo B y 5,11 para el establecimiento C, según se muestra en el CUADRO N° 2.

CUADRO N° 2

CLIMA ORGANIZACIONAL TOTAL POR LICEOS

	LICEO A		LICEO B		LICEO C	
	Promedio	Desv Estánd.	Promedio	Desv Estánd.	Promedio	Desv Estánd.
Clima Organizacional Total	5,39	1,72	5,62	1,50	5,11	1,63

Los valores obtenidos, permiten clasificar los colegios, según los cuatro **sistemas o estilos de liderazgo**, identificados por Likert.

Los índices del clima para los tres liceos A, B y C, se ubican en el **Sistema 3** de Rensis Likert, según lo muestra el GRÁFICO N° 1. Este sistema comprende valores de clima, que fluctúan entre 4,51 y 6,50. En otras palabras, los profesores de estos establecimientos educacionales perciben un **Liderazgo del tipo Consultivo**, caracterizado por un líder que consulta a los subordinados, pero al final, es el director quien toma las decisiones. El clima general de la organización es de cooperación selectiva, con alguna confianza. Las relaciones entre los directivos y profesorado, está generalmente vinculada a un clima de apertura y confianza limitada.

GRÁFICO N° 1



4.1 ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DEL C. ORGANIZACIONAL TOTAL

En el CUADRO N° 3, se señalan los promedios de las diferentes Dimensiones del C. Organizacional, obtenidas por los Liceos A, B y C.

CUADRO N° 3

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR LICEOS

DIMENSIONES	LICEO A		LICEO B		LICEO C	
	Prom.	Desv Estand.	Prom.	Desv Estand.	Prom.	Desv Estand.
Clima Organizacional	5,27	1,79	5,40	1,53	4,90	1,78
Liderazgo	5,02	1,86	5,75	1,49	4,31	1,80
Comunicación	5,60	1,80	5,97	1,61	5,29	1,74
Autoevaluación de profesores	5,54	1,38	5,37	1,33	5,26	1,35
Evaluación de jefe de depto.	5,52	1,75	5,60	1,55	5,79	1,47
Clima Organizacional Total	5,39	1,72	5,62	1,50	5,11	1,63

Se puede destacar que el Liceo B presenta el promedio más alto correspondiente al CLIMA ORGANIZACIONAL TOTAL de su colegio (5.62), seguido por el Liceo A (5.39) y el Liceo C (5.11).

El Liceo B obtiene los índices más altos en la dimensión COMUNICACIÓN (5.97), LIDERAZGO del DIRECTOR (5.75) y CLIMA (5.40), según se puede apreciar en el GRÁFICO N° 2; coincidentemente las desviaciones estándar son las menores en relación a los otros colegios; situación que informan un menor grado de discrepancia en las respuestas.

El mejor Clima Organizacional del Liceo B, se confirma mediante las entrevistas realizadas a 6 profesores del establecimiento. A continuación se señalan citas textuales de las entrevistas:

- "Los profesores en general, dicen que es un agrado venir a trabajar a este colegio"
- "Los funcionarios (director y profesorado) acostumbramos realizar semanalmente, actividades de convivencia las que han permitido mejorar nuestro clima de trabajo"
- "Los problemas se resuelven en el momento adecuado y respetando la individualidad de las personas".
- "Las decisiones se toman en conjunto profesores y dirección"

GRÁFICO N° 2



El Liceo C obtiene los índices más bajos en la dimensión LIDERAZGO del DIRECTOR (4.31) CLIMA (4.91), y COMUNICACIÓN (5.29), con relación a los otros establecimientos; situación que también se reafirma mediante las entrevistas:

- *“Faltan directrices generales, metas claras conocidas y consensuadas”*
- *“Los problemas, no se abordan, ni se resuelven”*
- *“Sensación de frustración en el quehacer de los profesores, porque se resalta lo negativo, por sobre lo positivo”*
- *“Falta coordinación y supervisión de las actividades programadas”*
- *“No interesan los profesores como persona y se desconocen sus potencialidades”*
- *“Falta de liderazgo y/o elemento aglutinador que motive y oriente el quehacer educativo”*
- *“Existencia de grupos cerrados al interior del establecimiento”*
- *“El profesor se siente asumiendo solo y resolviendo situaciones escolares según su propio criterio”*

En el establecimiento C, se puede apreciar que la dimensión EVALUACIÓN DEL JEFE DE DEPARTAMENTO, obtiene un índice de 5.79, el segundo más alto de los tres colegios; situación que también es confirmada, a través, de las entrevistas:

- *“El profesorado en general es bueno y tiene un buen desempeño en las reuniones de Jefatura de Departamento”*
- *“Los profesores funcionan mejor a nivel informal”*
- *“Los profesores al estar concientes de un clima deficiente en la institución optan por fortalecer las buenas relaciones entre ellos”*

El liceo A se encuentra en valores intermedios de CLIMA ORGANIZACIONAL TOTAL (5.39), comparado con los demás establecimientos, además, se puede observar que la mayoría de las dimensiones obtienen promedios similares que fluctúan entre 5,02 (LIDERAZGO) a 5,54 (AUTOEVALUACIÓN DE LOS PROFESORES), sin embargo, se presentan algunas diferencias que quedan de manifiesto, a través, de las entrevistas:

- *“No se logra un buen trabajo en equipo, porque hace falta saber escuchar y respetar la opinión de los demás profesores”*

- *“Falta participación de la comunidad educativa, en la Formulación de Proyectos”*
- *“El profesorado no participa en la toma de decisiones que se llevan a cabo en el colegio”*
- *“Existe temor a innovar, se prefiere lo conocido”.*

4.3 ANÁLISIS DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

La variable Causal Clima Organizacional comprende cuatro índices: COMPROMISOS CON METAS, PROCESO DECISIONAL, COOPERACION GRUPAL y ESTILO ADMINISTRITATIVO de la Dirección de Educación Municipal.

Estos índices corresponden a los promedios de las preguntas asociadas a ellos; según lo señala el CUADRO N° 4.

CUADRO N° 4

INDICES DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

CLIMA ORGANIZACIONAL	LICEO A		LICEO B		LICEO C	
	PROM	DESV	PROM	DESV	PROM	DESV
COMPROMISOS CON METAS	6,06	1,48	5,58	1,58	5,58	1,58
PROCESO DECISIONAL	4,97	1,77	5,70	1,37	4,77	1,83
COOPERACION GRUPAL	4,89	1,65	5,08	1,37	4,54	1,57
ESTILO ADMINISTRITATIVO de la D.E.M.	3,53	1,91	4,26	1,69	3,28	1,55

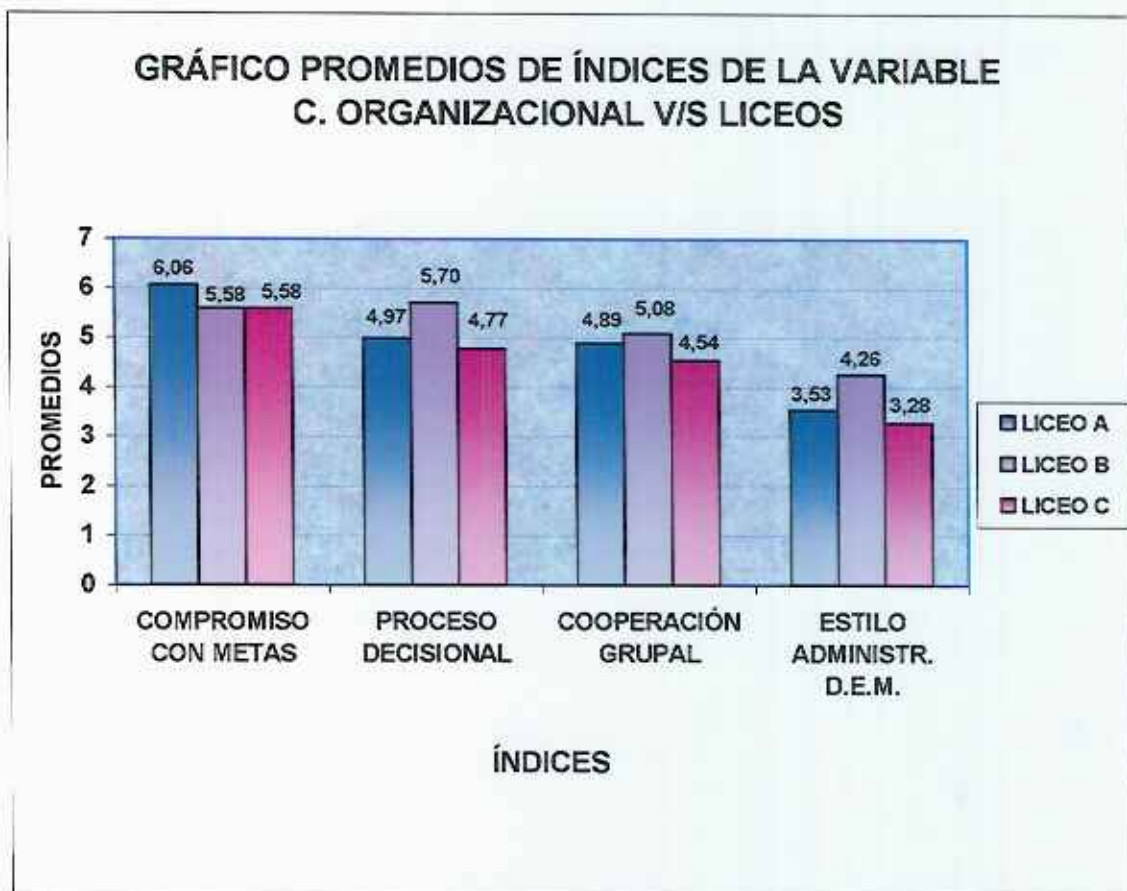
Las preguntas se refieren a políticas de amplia organización, condiciones y procedimientos dentro de cada grupo de trabajo. Las condiciones del clima establecen campos en lo que puede y debe ocurrir al interior de cualquier grupo de trabajo. Estas condiciones crean políticas para un grupo por otros grupos dentro del sistema escolar o escuela.

En el GRÁFICO N° 3, se puede apreciar como varían estos índices, según los respectivos Liceos A, B y C.

A continuación se analizan los diferentes índices obtenidos por los establecimientos:

Compromiso de metas (logro de objetivos): Este índice mide hasta qué punto los profesores perciben una orientación general para lograr excelencia y las metas altas en el quehacer educativo. Una puntaje bajo es un signo de peligro, cuando el personal, en este caso, los maestros, perciben una preocupación baja por la organización para lograr excelencia académica, no es probable que ellos luchen por ello. Un puntaje alto indica una área de fuerza significativa.

GRÁFICO N° 3



Según Cuadro N° 4, se puede observar que el Liceo A obtiene el más alto promedio en este índice, 6.06, seguido por los Liceos B y C, en que ambos logran 5.58. En general se puede señalar que el grado de compromiso en el logro de objetivos es relativamente alto.

Proceso de decisión: Este índice mide hasta qué punto los conflictos entre los estamentos están resueltos; se toman decisiones en el nivel apropiado para una actuación eficaz y los que toman las decisiones, tienen la información adecuada acerca de los problemas enfrentados en los niveles más bajos.

El puntaje más alto lo obtiene el Liceo B, con un índice 5.7, seguido por el Liceo A con un índice 4.97, y en último lugar Liceo C con 4.77. Se establece que a través de las entrevistas se confirman ampliamente los índices obtenidos.

Cooperación grupal: Las preguntas usadas para este índice, miden el grado de cooperación, en trabajo en equipo, que sus miembros perciben dentro del grupo de trabajo y entre los estamentos.

Los índices de los tres colegios señalan que el trabajo en equipo no es una práctica habitual en estos establecimientos, además se reafirma mediante las entrevistas realizadas y con una cita textual que da cuenta de esta situación.

- *“No se logra un buen trabajo en equipo, porque hace falta saber escuchar y respetar la opinión de los demás profesores”*

Estilo administrativo de la DEM: Este es un índice que mide la percepción de los profesores con relación al estilo de dirección de la DEM.

Este es un eslabón importante entre la institución y la organización total, que puede influenciar considerablemente la percepción de los funcionarios, en relación al clima organizacional.

Los valores reflejan por sí solo, el estilo administrativo del organismo superior. De tal manera que el sistema de dirección en los establecimientos no podría significativamente diferente por el “Efecto Cascada” planteado por Rensis Likert.

4.4 ANÁLISIS DE LA VARIABLE LIDERAZGO

La variable Causal Liderazgo responde a preguntas sobre la conducta del liderazgo del Director. Las investigaciones han mostrado que los modelos de dirección o de liderazgo influyen en la conducta de los miembros del grupo. Los miembros del grupo pueden "reflejar la imagen" de la conducta de su superior o pueden actuar, en la forma de autoprotección del grupo.

El CUADRO N° 5, muestra los promedios y la desviación estándar de la variable LIDERAZGO, obtenidos por los tres liceos,.

En el GRÁFICO N° 4, se puede apreciar comparativamente los promedios de los índices de la variable LIDERAZGO, entre los Liceos A, B y C.

CUADRO N° 5

INDICES DE LA VARIABLE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

LIDERAZGO DEL DIRECTOR	LICEO A		LICEO B		LICEO C	
	PROM	DESV	PROM	DESV	PROM	DESV
ESTILO ADMINISTRATIVO DEL DIRECTOR	4,45	1,89	6,33	1,29	4,27	1,64
APOYO POR PARTE DEL DIRECTOR	5,10	1,88	5,97	1,43	4,64	1,90
RECEPTIVIDAD A LAS IDEAS DE LOS PROF.	4,26	2,04	5,39	1,71	3,58	1,74
ENFASIS EN ALTOS LOGROS	5,62	1,74	5,45	1,72	4,89	1,78
TRABAJO EN EQUIPO	4,97	2,15	5,81	1,65	4,35	1,80
APOYO EN EL TRABAJO	5,14	1,56	5,74	1,42	4,32	1,74
TOMA DE DECISIONES	4,52	1,52	5,36	1,73	4,62	1,55
COMPETENCIA DEL DIRECTOR	6,04	1,78	5,95	1,30	3,93	1,81
RECEPTIVIDAD A LAS IDEAS DE LOS ALUM.	4,09	1,47	5,72	1,47	3,74	1,79
APOYO DE LOS ORGANISMOS CENTRALES	4,81	1,56	5,50	1,37	4,54	1,52

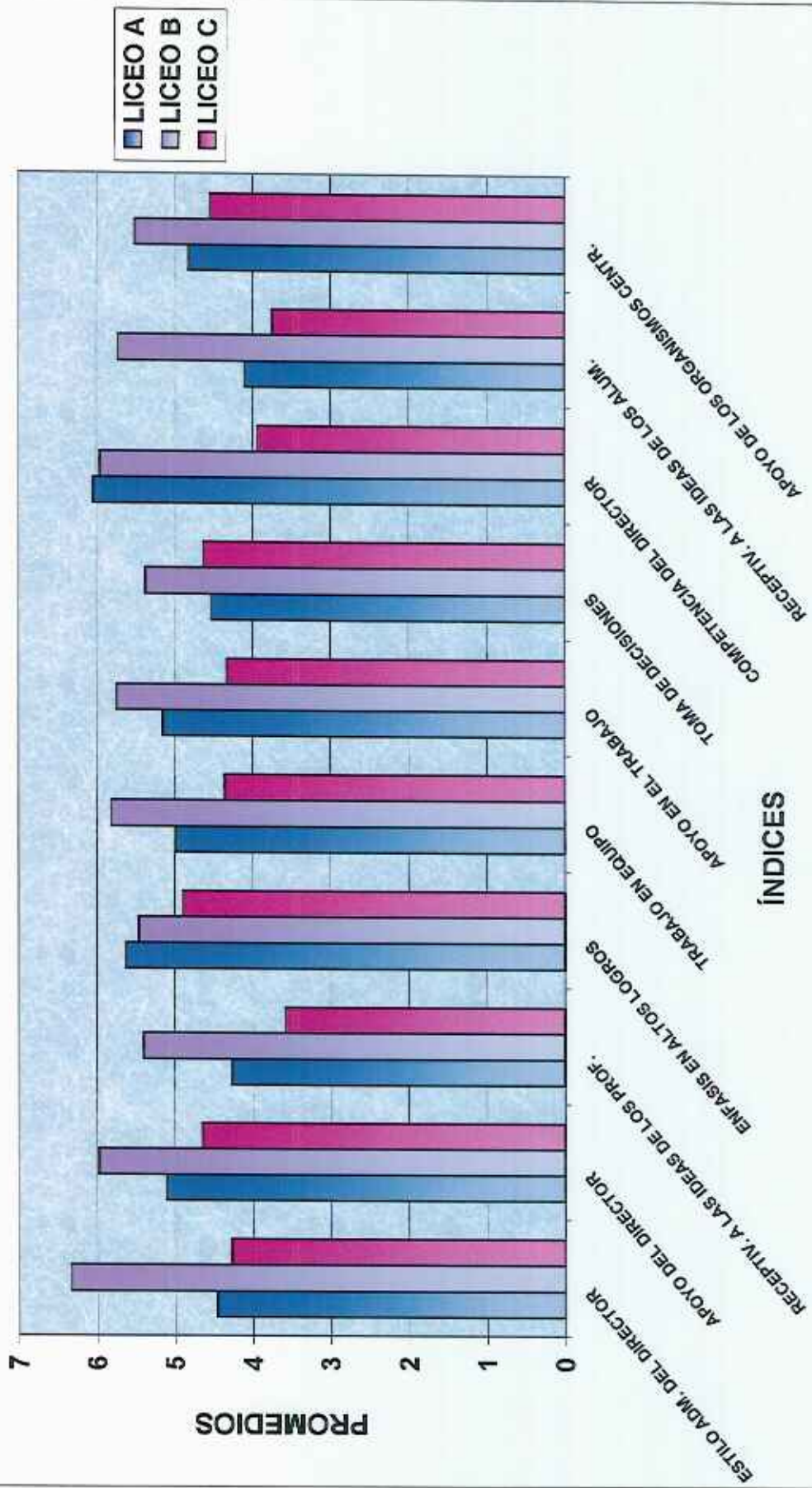
A continuación se explican y analizan los índices correspondientes a la VARIABLE LIDERAZGO:

El **Estilo Administrativo del Líder**: Este es un solo índice del término (indicador) que mide la percepción de los miembros de grupo de trabajo, del estilo de dirección (liderazgo) del director.

Los promedios obtenidos en este índice correspondieron a: 4,45 para el liceo A; 6,33 para el liceo B y 4,27 para el liceo C. Destaca el promedio 6,33 del liceo B; el

GRÁFICO Nº 4

GRÁFICO PROMEDIOS DE LOS ÍNDICES DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR V/S LICEOS



promedio más alto obtenido en el Cuestionario en todas las variables e índices; situación que coincide con el establecimiento de mejor Clima Organizacional, confirmado, a través, de las entrevistas.

Apoyo del Director: Este índice mide hasta qué punto los miembros de un grupo de trabajo, lo perciben como caluroso, amistoso, útil e interesado en sus problemas y éxitos. Este índice también mide el grado de confianza y confidencia que los miembros del grupo perciben del Director. El Apoyo interpersonal, es a menudo uno de los dos puntos más fuertes de los líderes. El otro es el énfasis en las Metas. Se puede determinar un equilibrio relativo entre "orientación de las personas" y "orientación de la tarea", comparando los resultados de estos dos índices. Muchos piensan que un líder no puede estar orientado a una tarea y a la gente al mismo tiempo. Sin embargo, la investigación organizacional ha dejado claro que los administradores combinan en efecto, ambos tipos de orientación en su comportamiento.

Situación que queda demostrada al comparar los índices señalados en los tres colegios. El puntaje del Liceo B es el más alto (5,97), por lo tanto, se dispone de una buena base para trabajar en el progreso de otras áreas. El puntaje más bajo en el índice de Apoyo Interpersonal correspondió al Liceo C, sin embargo, puede indicar rechazo por parte de los miembros del grupo, para discutir los problemas relacionados con el trabajo. Revela una oportunidad para mejorar.

Receptividad del Director a las Ideas de los Profesores(as): Está basado en dos preguntas que miden hasta qué punto, el Director busca y usa ideas de los maestros en lo académico y en las materias no-académicas. La receptividad por parte de los líderes para las ideas y sugerencias de los miembros del grupo, es un aspecto importante de la conducta de apoyo y está relacionado con el Apoyo Interpersonal. Este índice se refiere, como un índice separado para llamar la atención hacia la conducta que el líder está desplegando; ya que es una de las dimensiones más fáciles, de la conducta del líder, de cambiar en una dirección favorable.

Se destaca el Liceo B, con un índice 5,39, a diferencia del Liceo A (4,26) y Liceo C (3,58). En este último colegio, es evidente la necesidad, que el director acepte las ideas y sugerencias de los profesores(as). Esta situación queda de manifiesto, a través, de las entrevistas.

El énfasis del Director en el logro de las Metas (objetivos): Este índice mide hasta qué punto el Director mantiene altos índices de actuación y anima a sus funcionarios para que hagan esfuerzos, en salir adelante. A los profesores(as), generalmente les gusta ser parte de un grupo eficiente y pueden desear, hacer énfasis en metas más altas, que las que ellos perciben que su líder les proporciona. Si un líder apunta bajo en el énfasis de los objetivos, puede significar que ella o él ha intentado con tanto esfuerzo, ser amigo de los funcionarios, que sus acciones son vistas como ineficaces, debido a una preocupación por la calidad y buen rendimiento institucional.

Los Liceos A (5,62) y Liceo B (5,45) son similares en sus índices, reflejando que ambos Directores hacen esfuerzos para motivar a sus funcionarios en la calidad educativa. A diferencia del Liceo C (4,89), el Director probablemente también realice los mismos esfuerzos, pero la comunidad no los percibe de la misma manera.

Formación de equipos por el Director: Este índice contiene sólo una pregunta. Los administradores tienden a trabajar con los equipos de trabajo, aunque tradicionalmente consideren que las reuniones de grupo son ineficientes. El resultado de Investigaciones, demuestran, sin embargo, que las organizaciones más efectivas dependen de la actuación del equipo. Cuando los funcionarios sienten que ellos son parte de un grupo unido, ellos pueden ser mucho más productivos que cuando ellos se ven simplemente como individuos aislados. **El líder es la clave para la formación del equipo.** Los miembros del grupo de trabajo no pueden llegar a ser un equipo, a menos que el líder haga las cosas que ayudan a formarlos en un equipo. El realizar reuniones de grupo para resolver problemas de trabajo es muy efectivo en la formación de los equipos productivos.

El CUADRO N° 5, muestra que el Director del Liceo B (5,81) propicia en su Unidad Educativa el trabajo en equipo, a diferencia de los Liceos A (4,97) y Liceo C (4,35), que necesitan fortalecer esta modalidad de trabajo.

Facilidad del trabajo por el Director: Las preguntas en este índice miden hasta qué punto el líder ve como prioritario, la planificación y el orden; además, de proporcionar a los profesores(as) la información e ideas necesarias, los materiales, equipos, espacios requeridos para completar su trabajo. Frecuentemente los miembros de grupo sienten que ellos no reciben el tipo de ayuda de su líder y de los demás profesores(as) para hacer bien su trabajo.

Mayores facilidades para realizar su trabajo reciben los profesores(as) del Liceo B (5,74). En segundo término están los del Liceo A (5,14) y tercer lugar los profesores del Liceo C (4,32).

Toma de decisiones (Director/ Profesor): Este índice consiste en una pregunta y mide hasta qué punto los miembros del grupo sienten que ellos están comprometidos en las decisiones importantes, relacionadas con su trabajo. Algunos elementos de estas prácticas de toma de decisiones son parte del clima global; otros elementos están dentro del mando del líder inmediato; y otros aspectos se desarrollan después con el propio grupo de trabajo. En la situación escolar típica, es importante no sólo medir el clima global para la toma de decisión sino también hasta qué punto los respondientes están involucrados en cuanto al trabajo de grupo en la toma de decisiones importantes que los afectan.

El Liceo B (5,36), obtiene el mayor índice, seguido por el Liceo A (4,52) y el Liceo C (4,62)

Competencia del Director: Este índice mide las percepciones de los miembros sobre la competencia técnica del líder como administrador y como educador. Coincidentemente los Liceo A (6,04) y Liceo B (5,95), obtienen índices con un pequeño margen de

diferencia. En cambio el Liceo C (3,93), presenta un valor que es inferior en aproximadamente 2,0. Situación que ha quedado de manifiesto en las entrevistas.

Cabe señalar que algunos profesores(as) de los liceos encuestados, se resistían a responder estas preguntas, por ser muy comprometedoras y por el temor a la utilización de dicha información, situación, en la cual, se reiteraba la estricta confidencialidad de la encuesta.

Receptividad del Director a las Ideas de los estudiantes: Las dos preguntas de este índice miden hasta qué punto, el Director busca y se utiliza las ideas de los estudiantes sobre aspectos académicos y materias no-académicas.

Mayor índice presenta el Liceo B (5,72), a continuación se encuentra el Liceo A (4,09) y en último término el Liceo C (3,74). Cabe señalar que este índice, en ambos colegios, es coincidente con la Receptividad del Director a las ideas de los Maestros.

Apoyo por parte del Personal de Educación Municipal y Ministerial: Este es un índice causal pero no parte del Liderazgo del Director. La pregunta incluida en este índice se refiere hasta qué punto los profesores(as), perciben la ayuda adecuada y la asistencia, por los integrantes del personal central.

Los tres establecimientos, coinciden en que el apoyo de los organismos centrales es medianamente aceptable.

4.5 ANÁLISIS DEL C. O. TOTAL SEGÚN VARIABLES DE IDENTIFICACIÓN

VARIABLES DE IDENTIFICACION

La muestra seleccionada, la constituyen 115 docentes distribuidos en los colegios Municipales A, B y C. Las variables a considerar son: Sexo, Edad, Años de Servicio, Antigüedad en la institución escolar y Asignatura que imparte. La distribución de frecuencia se muestra en el CUADRO N° 6.

CUADRO N° 6

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LAS VARIABLES IDENTIFICACIÓN

VARIABLE	LICEO A		LICEO B		LICEO C	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
SEXO						
Masculino	14	37,8	14	41,2	20	47,6
Femenino	18	48,7	14	41,2	20	47,6
Sin Contestar	5	13,5	6	17,6	2	4,8
EDAD						
Tramo A: 25-35 años	6	16,2	4	11,1	5	11,9
Tramo B: 36-45 años	4	10,8	7	19,5	6	14,3
Tramo C: 46-55 años	17	46,0	12	33,3	22	52,3
Tramo D: 56 o más	5	13,5	3	8,3	7	16,7
Sin Contestar	5	13,5	10	27,8	2	4,8

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LAS VARIABLES IDENTIFICACION

VARIABLE	LICEO A		LICEO B		LICEO C	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
AÑOS DE SERVICIO						
Tramo A: 1-9 años	6	16,2	2	5,6	4	9,5
Tramo B: 10-19 años	3	8,1	10	27,8	7	16,7
Tramo C: 20-29 años	16	43,3	8	22,1	24	57,2
Tramo D: 30 o más	7	18,9	6	16,7	7	16,7
Sin Contestar	5	13,5	10	27,8	-	-
AÑOS DE SERVICIO EN LA INST.						
Tramo A: 1-9 años	13	35,1	15	41,7	14	33,3
Tramo B: 10-19 años	9	24,3	5	13,9	14	33,3
Tramo C: 20-29 años	9	24,3	5	13,9	11	26,2
Tramo D: 30 o más	1	2,7	1	2,7	2	4,8
Sin Contestar	5	13,5	10	27,8	1	2,4
AREA DE ESPECIALIDAD						
Tramo A: Asignaturas Area Humanistas	11	31,4	11	30,6	16	38,1
Tramo B: Asignaturas Area Científicas	10	28,6	8	22,3	15	35,8
Tramo C: Asignaturas Area Técn.- Artísticas	9	25,7	6	16,7	9	21,4
Sin Contestar	5	14,3	11	30,6	2	4,8

La percepción del Clima Organizacional de los establecimientos encuestados, no se relaciona significativamente con las Variables de Identificación: Sexo, Edad, Años de Servicio, Antigüedad en la Institución y Asignatura que imparte.

El CUADRO N° 7, señala que el Clima Organizacional no varía, mayoritariamente con las Variables de Identificación.

En relación, a la Variable de Identificación Sexo, se puede señalar que los docentes varones, en los tres establecimientos, perciben un Clima Organizacional levemente superior a las profesoras.

En los Liceos A y B, los profesores (as), de mayor Edad y Años de Servicio, en general, perciben un mejor Clima Organizacional.

Las observaciones señaladas, en relación al Clima y las V. de identificación, se basan en un estudio descriptivo; situación que es analizada estadísticamente en la Sección 4.5.

CUADRO N° 7

CLIMA ORGANIZACIONAL TOTAL SEGÚN VARIABLES DE IDENTIFICACIÓN

VARIABLE:	LICEO A		LICEO B		LICEO C	
	MEDIA	DESV	MEDIA	DESV	MEDIA	DESV
CLIMA ORGANIZACIONAL TOTAL						
SEXO						
Masculino	5,6	1,6	5,7	1,4	5,3	1,5
Femenino	5,2	1,8	5,4	1,5	4,9	1,8
EDAD						
Tramo A: 25-35 años	5,2	1,7	4,9	1,9	5,4	1,5
Tramo B: 36-45 años	5,0	1,9	5,5	1,3	5,0	1,6
Tramo C: 46-55 años	5,4	1,7	5,6	1,3	5,1	1,7
Tramo D: 56 o más	5,9	1,6	6,0	1,4	5,1	1,6
AÑOS DE SERVICIO						
Tramo A: 1-09 años	5,2	1,8	4,9	1,8	5,3	1,6
Tramo B: 10-19 años	5,7	1,7	5,5	1,6	5,2	1,6
Tramo C: 20-29 años	5,6	1,7	5,3	1,2	5,2	1,6
Tramo D: 30 o más	5,5	1,6	5,9	1,5	4,7	1,6
AÑOS DE SERVICIO EN LA INST.						
Tramo A: 1-09 años	5,5	1,7	5,6	1,6	5,4	1,6
Tramo B: 10-19 años	5,1	1,7	5,6	1,4	4,9	1,7
Tramo C: 20-29 años	5,7	1,6	5,3	1,2	5,2	1,6
Tramo D: 30 o más	-	-	-	-	4,3	1,6
AREA DE ESPECIALIDAD						
Tramo A: Asignaturas Area Humanistas	5,2	1,9	5,3	1,4	5,3	1,7
Tramo B: Asignaturas Area Científicas	5,7	1,5	5,9	1,3	5,1	1,7
Tramo C: Asignaturas Area Téc-Artísticas	5,2	1,7	5,6	1,7	4,9	1,5

4.6 ANALISIS ESTADISTICO

El promedio y la desviación estándar de las respuestas son esenciales si se busca un verdadero y completo cuadro de la percepción del grupo, pero esto no siempre es suficiente. Es típicamente útil saber cómo son las comparaciones de grupo a otros grupos que respondieron a este estudio.

Se aplica STATISTICAL ANALYSIS SYSTEM (S.A.S.) para los siguientes análisis:

A) ANALISIS DE VARIANZA (Método Duncan)

El objetivo es contrastar si la diferencia entre tres o más Medias Muestrales es significativa, en el supuesto, que las poblaciones tengan la misma variabilidad. La hipótesis de nulidad es que todas las Medias de las poblaciones son iguales, en contraste con que alguna Media poblacional sea diferente. (ANEXO TABLA N° 2)

HIPOTESIS N°1: “Los profesores (hombres) perciben un mejor Clima Organizacional que las profesoras, en cada una de las dimensiones del Clima y en el estudio en general.”

Al plantear esta Hipótesis, se desea probar si existe diferencia en el puntaje total promedio del clima percibido por los profesores y las profesoras.

Los resultados obtenidos para esta hipótesis, nos muestra una probabilidad de 8,36 % (0,0836) que contrastada con un nivel de significancia del 5%, se encuentra que es mayor que este, lo que implica, la aceptación de la hipótesis nula para el clima total. En relación, a las dimensiones del clima, se obtienen también valores mayores a 0,05, por lo tanto, la aceptación de la hipótesis nula es extensiva a las dimensiones del clima..

En consecuencia, la percepción del Clima Organizacional, no se relaciona con el sexo de los profesores participantes en la investigación.

HIPOTESIS N°2: “Los profesores (hombres y mujeres) de menos edad, en general, (Tramos A y B) perciben un mejor Clima Organizacional, que los profesores de más edad (Tramos C y D) en cada dimensión y en el total.”

El Clima total y por dimensión, según Tramos A, B, C y D correspondientes a la edad de los profesores encuestados, se encuentran probabilidades que varían de 0,4974 a 0,9767 y contrastadas con un nivel de significancia del 5% (0,05); estos valores son mayores, lo que demuestra que no hay diferencias significativas en las varianzas, por lo tanto, estas son iguales y se acepta la hipótesis nula.

En consecuencia, se puede afirmar que el Clima Organizacional no se relaciona con la edad de los profesores encuestados.

HIPOTESIS N°3: “Los profesores (tanto hombres como mujeres), con menos años de servicio en el colegio, (Tramos A y B) perciben un Clima Organizacional, más favorable que los profesores con más años de servicio (Tramos C y D), en cada dimensión y en el total.”

El Clima total y por dimensión, según tramos A, B, C y D de Años de Servicio de los profesores encuestados; se encuentran valores de probabilidades entre 0,2694 y 0,4888 que contrastadas con un nivel de significancia del 5% (0,05); se observa que son mayores a 0,05 lo que implica que no hay diferencias significativas en las varianzas, por lo tanto, estas son iguales y en consecuencia se acepta la hipótesis nula.

Se concluye que la percepción del Clima Organizacional Total y por dimensiones, según años de servicio de los profesores, en las instituciones escolares, no presenta diferencias.

HIPOTESIS N°4: “Los profesores que imparten asignaturas de áreas Humanistas, perciben un Clima Organizacional más positivo, que los profesores de áreas Científicas y Técnico-Artísticas”.

La percepción del Clima total y por dimensión, según áreas de las Asignaturas que imparten los profesores participantes en la investigación, se comprueba que, no se afecta con esta Variable de Identificación, debido a que los valores de las probabilidades, se encuentran entre 0,2909 y 0,9118 cifras que son mayores a 0,05 (nivel de significancia), por lo tanto, se acepta la hipótesis nula.

La excepción a lo anteriormente planteado, se relaciona con la dimensión Evaluación de los Jefes de Departamento, correspondientes a los profesores de Asignaturas "B" (Científicas) y "C" (Técnico-Artísticas), en que la probabilidad de 0,0792 se encuentra muy cerca del nivel de significancia del 5% (0,05); según lo señala el trabajo estadístico: (ANEXO N° 3, Hipótesis N° 4)

Means with the same letter are not significantly different.

Duncan Grouping	Mean	N	ASG
A	131.875	24	B (Científicas)
A			
B A	127.550	20	A (Humanistas)
B			
B	113.846	13	C (Técnico-Artísticas)

La información señalada, se interpreta de la siguiente manera:

- La dimensión Evaluación de los Jefes de Departamento, percibida por los profesores de Asignaturas Científicas y Humanistas de los tres liceos, no presentan diferencias significativas (tienen la misma letra A del Grupo Duncan), igual situación se repite para las Asignaturas Humanistas y Técnico-Artísticas (tienen la misma letra B del Grupo Duncan).
- La percepción de la dimensión señalada, por los profesores de Asignaturas Científicas y Técnico-Artísticas, si presentan diferencias significativas en sus puntajes promedios (poseen diferentes letras A y B del Grupo Duncan).

B) ANALISIS CORRELACIONAL DE PEARSON

El coeficiente de Pearson permite estudiar el grado de relación entre las variables Clima Organizacional con las variables Edad y Años de Servicio, ejercidos por los profesores, en las Instituciones escolares.

HIPOTESIS N°1: “Los profesores(as) de mayor edad perciben, en general, menores valores en el Clima Organizacional total y por dimensión”.

Según los resultados obtenidos, se puede apreciar, que **NO HAY RELACION** entre las variables Clima y Edad de los profesores(as), según lo demuestra el cuadro adjunto, al obtenerse valores de P mayores a 0,05, con un 95 % de confianza, en consecuencia, se acepta la Hipótesis Nula (que las variables son independientes).

Pearson Correlation Coefficients / Prob > |R| under Ho: Rho=0 / Number of Obser.

		CO	LI	COM	AUTO	EVA	TOT
EDAD	(R)	0.11310	0.10588	0.20391	0.02463	0.19020	-0.12961
	(P)	0.4022	0.4088	0.0858	0.8262	0.1564	0.465
	(N)	57	63	72	82	57	34

HIPÓTESIS N°2: “Los profesores(as) con más años de servicio en la institución perciben, en general, menores valores en el Clima Organizacional total y por dimensión”.

Los datos estadísticos obtenidos, confirman que **NO HAY RELACION** entre las variables Clima y Años de Servicio de los profesores(as) en los colegios, según lo demuestra el cuadro adjunto, al obtenerse valores de P mayores a 0,05, con un 95 % de confianza, en consecuencia, se acepta la Hipótesis Nula (que las variables son independientes).

		CO	LI	COM	AUTO	EVA	TOT
INST	(R)	-0.09414	-0.08259	-0.09899	-0.19844	0.12894	-0.13640
	(P)	0.4861	0.5165	0.4081	0.0739	0.3391	0.4418
	(N)	57	64	72	82	57	34

IV CONCLUSIONES

- El tipo de Clima Organizacional imperante en los establecimientos educacionales, pertenecientes a la Municipalidad de Santiago, según el presente estudio, se ubica en el **Sistema 3: Consultivo** de Rensis Likert. Es importante señalar que este tramo comprende desde el índice 4.51 a 6.50; el promedio del clima total en los colegios correspondió al índice 5.37, de tal manera que este valor se ubica aproximadamente en el 43,8% del tramo señalado, en consecuencia, se puede establecer que el índice se ubica más cerca del Sistema 2: Autoritario-Paternalista, en el cual el clima de esta organización es cerrado y controlado.

Analizando el clima general por colegio, se puede observar que el liceo B con índice de 5.62 se ubica en el 56,3% del tramo del Sistema 3 de Likert, en tanto que el liceo A con índice 5.39 se encuentra en el 43,85% del tramo, y por último el liceo C con un índice 5.11 se ubica en el 31,3% del tramo, confirmando estar más cerca del Sistema 2 de Likert (2.51-4.50), situación que queda ampliamente confirmada por las entrevistas y los valores obtenidos en la dimensión Liderazgo del Director con un valor 4.31, para este mismo establecimiento.

El Liderazgo ha evolucionado desde el estilo Autoritario, que aún está muy difundido en las instituciones educacionales Chilenas (Sergo Maltes), hacia un estilo Democrático o de trabajo en equipo. Lo ideal es orientar los sistemas de Dirección, hacia el Sistema 4: Participativo-Democrático, se espera que esta sea una preocupación o anhelo conciente de las autoridades educacionales y Municipales, considerando que según el "Efecto Cascada" de Likert, el sistema de Dirección de una Unidad Educativa, no es otra cosa que el reflejo del tipo de gestión de las instancias superiores.

- Investigadores como Litwin y Stringer, han comprobado que los estilos de Liderazgo afectan significativamente al Clima Organizacional, situación que quedó demostrada en esta investigación, al analizarse los índices de esta variable y comprobar los Liceos cuyos índices eran menores, también el índice general del Clima era menor.

- El análisis estadístico demuestra, que no se observan diferencias significativas en la percepción del Clima Organizacional, con relación a las variables de Identificación, Sexo, Edad Años de Servicio, Antigüedad en la Institución y Asignatura que imparten los profesores.

- La variable Causal Clima Organizacional, que determina las condiciones y procedimientos dentro de cada grupo de trabajo, se ubica el índice COMPROMISO DE METAS, como el de mayor relevancia en la variable, esto significa que en los tres establecimientos, los maestros perciben una orientación general para lograr metas educativas altas, constituyéndose en un área de fuerza significativa.

- Las investigaciones muestran que las organizaciones más efectivas dependen de la actuación del equipo. El líder es clave para la formación de equipos. Los funcionarios no pueden llegar a ser equipo, a menos que el líder realice acciones concretas que ayude a formarlos con tal. El realizar reuniones de grupo para resolver problemas de trabajo, es muy efectivo, porque los maestros se sienten más eficientes y productivos que cuando trabajan aisladamente.

Los resultados obtenidos, muestran que el Liceo A (4,97) y Liceo C (4,35), se encuentran deficitarios en este aspecto, a diferencia del Liceo B (5,81) evidencia, a través, de las cifras y las entrevistas, que en su Unidad Educativa se privilegia el trabajo en equipo.

- Se observa que el estilo administrativo de los tres directores, presentan un equilibrio relativo entre "ORIENTACIÓN DE LAS PERSONAS" y "ORIENTACIÓN DE LA TAREA", esto se explica, debido a que los índices Apoyo del Director y Enfasis en las Metas son similares entre sí en cada colegio.

- La existencia de un clima favorable generalmente es sinónimo de un gran cumplimiento de los objetivos de la institución. El conocer cómo es percibido el clima al interior de las instituciones, por sus propios actores, los profesores, implica contribuir a mejorar el compromiso, de los que en ella trabajan e inciden en toda la actividad

educativa, situación que abre enormes posibilidades para mejorar la calidad de los centros educativos.

Los índices que influyen mayoritariamente en este aspecto es el Apoyo del Director, considerado uno de los puntos fuertes de los líderes, además de la Receptividad a las ideas de los profesores y la Participación en la toma de decisiones.

El liceo B obtiene puntajes promedios más altos que los Liceos A y C en los índices mencionados, demostrando que dispone de una buena base para trabajar en las otras áreas, porque cuenta con el apoyo de su líder, el Director.

- En resumen, los Centros Educativos necesitan responder a las crecientes demandas de la sociedad, traducidas en una reconceptualización del Curriculum, de la Pedagogía, la Evaluación y la Gestión, en la entrega de una educación de Calidad; para lograr esto se necesita de ciertos mecanismos, como es la de transformarse en una "Escuela que aprende" y avanzar hacia el "Cambio de la Cultura Organizacional". La Cultura Organizacional es el soporte para el cambio, significa intervenir en el modo de vida, el sistema de creencias, expectativas y valores de la institución. Según Ashforth, la Cultura informa al Clima y no sólo nos permite interpretar las situaciones ocurridas en el ambiente de trabajo sino que está en la base para la acción.

Un estilo de Liderazgo inapropiado es fuente de conflicto y de resistencia al cambio y permite la proliferación de actitudes defensivas que impiden el trabajo en equipo, la creatividad e inhiben la capacidad de Aprendizaje de la Organización, dejando a la institución en una situación de crisis.

VI SUGERENCIAS

- La presencia de mediciones en torno al Clima Organizacional de las instituciones escolares, crean expectativas que pueden generar temores. La forma en que se manejen estas expectativas o temores tendrá una influencia decisiva en todo el proceso de diagnóstico y mejoramiento que se quiera emprender.
- La experiencia indica que los esfuerzos por cambiar el Clima Organizacional, tienen mayores probabilidades de éxito si surgen de personas líderes, carismáticas y con cierto grado de poder.
- La evaluación de la Gestión Administrativa de los directores de establecimientos, debiera realizarse periódicamente y por la comunidad educativa en el cual se desempeña, siempre que se den ciertas condiciones, como por ejemplo, una Cultura Evaluativa y un ambiente en que se privilegie el respeto, apertura y confianza mutua entre profesorado y Director(a).
- Se sugiere que los cargos de directores de establecimiento, sean provistos por personal idóneo, y que su selección responda, principalmente a un perfil profesional; dada la importancia e implicancias a nivel Organizacional que tienen los directores de colegios, en el proceso educativo y en la eficacia institucional.
- Se sugiere considerar en la Planificación Anual de los colegios, la Evaluación del Clima Organizacional como una instancia de mejoramiento, análisis y diagnóstico que servirán de base para identificar las fortalezas y debilidades del sistema escolar, formular un plan de acción para mejorar el sistema escolar, a través, de intervenciones específicas, asesoradas, planificadas, evaluadas y con seguimiento en el tiempo.

El estilo de Liderazgo ejercido por los directores de establecimiento, con sus características organizacionales es determinante en el Clima Organizacional, por tratarse de un elemento crucial para lograr la motivación, actitudes positivas y el compromiso del personal de la institución.

- El estudio del Clima Organizacional de una Unidad Educativa proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conducta de los miembros, como en la estructura Organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación, satisfacción y desempeño profesional entre otros.
- El estudio de Clima Organizacional, en su aspecto descriptivo no es suficiente, es necesario propender a la acción, lo cual significa en el ámbito del Desarrollo Organizacional, determinar metas cercanas a un "Clima ideal", propuesto por la misma comunidad educativa; posibles de lograr en ese contexto y con las personas que la conforman. Conjuntamente se deben determinar las acciones para el cambio y las personas idóneas para liderarlo. Lo que no debe faltar es la Evaluación del cambio en el Clima, contrastando las metas propuestas con los logros alcanzados.
- Esta investigación aporta antecedentes que permiten abrir un interesante tema de debate para investigaciones posteriores relacionadas con la Organización Escolar y Clima Organizacional.
- Los antecedentes entregados por este estudio, se esperan, sirvan de base para aplicar y guiar programas de intervención en Desarrollo Organizacional, que de existir permitan hacer más efectivo el gran desafío de mejorar la Calidad Educativa, entregada a los alumnos por los establecimientos educacionales..
- Este estudio intenta aportar antecedentes a los organismos o instituciones formadoras de administradores educacionales; dada la relevancia que tienen los directores de establecimiento, en la innovación necesaria al interior de las instituciones escolares, de esta manera se estará contribuyendo al mejoramiento de la calidad educativa, que no sólo debiera entenderse desde las categorías o herramientas teóricas, sino desde la perspectiva humana, que implica comprender la educación como un fenómeno social y de crecimiento personal.

BIBLIOGRAFIA

- ALMARZA, OSVALDO (1994) "Manual para una escuela eficaz"
Ed. Zig-Zag
- ARANCIBIA H., VICTOR (1996) "El clima organizacional" (síntesis)
Depto. de Psicología, Universidad de Chile
- ARANCIBIA H., VICTOR "Naturaleza de las organizaciones"
Depto. de Psicología, Universidad de Chile
- ASTUDILLO C., EDUARDO Y OTROS (1993) "Proyecto fortalecimiento en gestión educativa"
Ministerio de educación, Santiago Chile
- ASTUDILLO C., EDUARDO Y OTROS (1996) "Manual para equipos de gestión escolar"
Ministerio de educación, Santiago Chile
- BIDE G., MARIA PAZ (1996) Tesis: "Estudio de satisfacción laboral en una agroindustria de la V Región y su relación con clima organizacional"
Escuela de Psicología, Universidad de Chile
- BRUNET, LUC (1987) "Clima de trabajo en las organizaciones"
Ed. Trillas, México
- CALVO, CARLOS (1995) "El liceo por dentro"
Estudio etnográfico sobre prácticas de trabajo en Educación Media
Mineduc
- CAÑETE, FELIX (1997) "Manual de apoyo a la gestión directiva"
Magister en Educación, Universidad de Chile

- CHIAVENATO, IDALBERTO (1994) "Administración de recursos humanos"
Ed. McGraw-Hill, Colombia
- DIAZ, ROGELIO (1979) "Las relaciones humanas en la organización laboral"
Escuela de Psicología, Universidad Católica de Chile
- GAIRIN S., JOAQUIN (1998) Seminario Internacional: "Reforma educacional: su gestión administrativa y curricular"
Universidad Autónoma de Barcelona
- GONZALEZ S., AURELIO (1997) "Gestión educacional"
Ed. Norprint, Antofagasta
- HERNANDEZ S., ROBERTO (1991) "Metodología de la investigación"
Ed. McGraw-Hill, México
- KATZ, DANIEL (1979) "Sicología social de las organizaciones"
Ed. Trillas, México
- LOTITO C., FRANCO (1992) Memoria: "Relación entre la percepción de clima organizacional y algunas características de personalidad"
Universidad Católica de Chile
- MARTINEZ, JOSE (1992) Tesis: "Satisfacción laboral de profesores de Enseñanza media en el gran Santiago"
Escuela de Sociología, Universidad de Chile
- MORALES F., JOAQUIN (1995) "Estrategia y Liderazgo en Educación"
C.P.E.I.P.
- MURRAY R., ESPIEGEL (1995) "Estadística"
Ed. McGraw-Hill

- RENSIS, LIKERT (1972) "Un nuevo método de gestión y dirección"
Ediciones Deusto, Bilbao, España
- RODRIGUEZ M., DARIO (1992) "Diagnóstico Organizacional"
Ed. Universidad Católica de Chile
- RODRIGUEZ M., DARIO (1995) "Gestión Organizacional"
Ed. Universidad Católica de Chile
- ROJO M., RUBY (1996) Memoria: "Estudio de las características
sicométricas de un instrumento de medi-
ción de clima organizacional"
Universidad de Chile
- SCHEIN, EDGARD (1995) "Sicología de la organización"
Ed. Prentice-Hall
- SCHMUCK A., RICHARD (1978) "Hacia una sicología humanística de la
educación"
Ed. Amaya, España
- SILVA V.(1996) "El clima en las organizaciones"
Ed. Universidad de Barcelona, España

ANEXOS

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ESTIMADO (A) PROFESOR (A):

Este Cuestionario de Clima Organizacional para Instituciones Educativas, tiene por finalidad, conocer su opinión, sobre aspectos importantes del ambiente de trabajo imperantes en su Institución Escolar, las que proporcionarán información en torno a la Estructura de la Organización que delimitan el funcionamiento interno. El Clima Organizacional, representa un aspecto significativo de cualquier Organización Educativa, porque tiene una alta incidencia en la eficacia de los procesos educativos intencionales que tienen lugar en su colegio.

La información proporcionada es anónima y estrictamente confidencial, forma parte de una investigación que se llevará a efecto en diferentes Liceos Municipalizados dependientes de la Ilustre Municipalidad de Santiago.

INSTRUCCIONES

1.- Cada pregunta tiene 8 respuestas posibles. Por favor, conteste ennegreciendo uno de los círculos numerados, según su preferencia. Por ejemplo, supongamos que la pregunta es:

	RARAMENTE		A VECES		A MENUDO		MUY A MENUDO	
¿Con qué frecuencia brilla el sol en su ciudad?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧

Si Ud. piensa, que el sol brilla a menudo, Ud. debería completar el círculo ⑤ o ⑥. Ud. debería completar el ⑤, si la situación es más cercana a A VECES, Ud. debería completar el ⑥, si la situación es más cercana a MUY A MENUDO.

2.- Cuando las preguntas son formuladas acerca de profesores o estudiantes en general, conteste las preguntas para **describir la situación promedio**. Si no encuentra una respuesta adecuada a la situación, use la alternativa más cercana a ella; si la pregunta no es aplicable a su situación, por favor no conteste la pregunta.

3.- Marque sólo una alternativa. No hay respuestas **Buenas o Malas**.

GRACIAS POR SU COLABORACION

DATOS BASICOS

Encierre en un círculo, el número de la alternativa que corresponda o complete lo solicitado. Se agradece responder toda esta sección.

SEXO	EDAD	AÑOS DE EXPERIENCIA EN LA DOCENCIA	AÑOS EN ESTA INSTITUCION	ASIGNATURA (S) QUE IMPARTE
1. Mujer
2. Hombre			

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL (Perfil de un colegio, Rensis Likert)

- | | | | | |
|--|---------------------|-------------------|-----------------------|---------------------|
| 1.- ¿Con qué frecuencia su conducta, es vista por los estudiantes como amistosa y confiable ? | RARAMENTE | A VECES | A MENUDO | MUY A MENUDO |
| | ① ② | ③ ④ | ⑤ ⑥ | ⑦ ⑧ |
| 2.- ¿Cuánta confianza y seguridad, tiene Ud. en los estudiantes ? | MUY Poca | ALGUNA | BASTANTE | MUCHISIMA |
| | ① ② | ③ ④ | ⑤ ⑥ | ⑦ ⑧ |
| 3.- ¿Cuánta confianza y seguridad, tienen los estudiantes en Ud. ? | MUY Poca | ALGUNA | BASTANTE | MUCHISIMA |
| | ① ② | ③ ④ | ⑤ ⑥ | ⑦ ⑧ |
| 4.- ¿Cuánto interés sienten los estudiantes que tiene Ud., en su éxito como estudiantes ? | MUY Poca | ALGUNA | BASTANTE | MUCHISIMA |
| | ① ② | ③ ④ | ⑤ ⑥ | ⑦ ⑧ |
| 5.- ¿Qué libertad tienen los estudiantes para conversar con Ud. problemas relacionados con el colegio? | SIN LIBERTAD | ALGO LIBRE | BASTANTE LIBRE | MUY LIBRE |
| | ① ② | ③ ④ | ⑤ ⑥ | ⑦ ⑧ |
| 6.- ¿Con qué frecuencia solicita y usa las ideas de los estudiantes acerca de temas académicos, tales como sus tareas, contenidos del curso, planes de enseñanza y metodologías? | RARAMENTE | A VECES | A MENUDO | MUY A MENUDO |
| | ① ② | ③ ④ | ⑤ ⑥ | ⑦ ⑧ |
| 7.- ¿Con qué frecuencia solicita y usa las ideas de los estudiantes acerca de temas no académicos, tales como actividades, normas de conductas y disciplina? | RARAMENTE | A VECES | A MENUDO | MUY A MENUDO |
| | ① ② | ③ ④ | ⑤ ⑥ | ⑦ ⑧ |
| 8.- ¿En qué medida los estudiantes sienten, que les está tratando de ayudar con sus problemas? | MUY POCO | ALGO | BASTANTE | MUCHISIMO |
| | ① ② | ③ ④ | ⑤ ⑥ | ⑦ ⑧ |
| 9.- ¿Qué grado de influencia tienen los estudiantes, en lo que se realiza en su colegio? | MUY POCO | ALGO | BASTANTE | MUCHISIMO |
| | ① ② | ③ ④ | ⑤ ⑥ | ⑦ ⑧ |
| 10.- ¿Qué grado de influencia cree Ud. que los estudiantes deberían tener en lo que se hace en el colegio? | MUY POCO | ALGO | BASTANTE | MUCHISIMO |
| | ① ② | ③ ④ | ⑤ ⑥ | ⑦ ⑧ |

11.- ¿En qué medida los estudiantes están involucrados, en las decisiones importantes que les afectan?	MUY POCO		ALGO		BASTANTE		MUCHISIMO	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
12.- ¿Cuál es la actitud general de los estudiantes hacia su colegio?	LES DESAGRADA		A VECES LES DESAGRADA		GENERALMENTE LES AGRADA		LES AGRADA MUCHISIMO	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
13.- ¿Cuánta información confiable acerca de los problemas escolares le proporcionan sus estudiantes?	MUY Poca		ALGO		BASTANTE		MUCHISIMA	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
¿Cómo visualizan los estudiantes la comunicación desde:	CON GRAN DESCONFIANZA		A VECES CON DESCONFIANZA		GENERALMENTE CON CONFIANZA		CASI SIEMPRE CON CONFIAN.	
14.- Ud.?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
15.- el director?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
16.- ¿Con qué profundidad conoce los problemas enfrentados por los estudiantes en su trabajo escolar?	NO BIEN		ALGO BIEN		BASTANTE BIEN		MUY BIEN	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
17.- ¿Hasta qué punto la comunicación entre Ud. y sus estudiantes es abierta y cálida?	MUY Poca		ALGO		CONSIDERABLE		EXCELENTE	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
18.- ¿Hasta qué punto los estudiantes se ayudan entre sí cuando quieren lograr algo?	MUY POCO		ALGO		BASTANTE		MUCHISIMO	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
19.- ¿Hasta qué punto los estudiantes proyectan su futuro, al asistir al colegio?	MUY POCO		ALGO		BASTANTE		MUCHISIMO	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
20.-¿Hasta qué punto los estudiantes se sienten motivados hacia al aprendizaje?	MUY POCO		ALGO		BASTANTE		MUCHISIMO	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
21.-¿Hasta qué punto busca proyectarse en su trabajo diario?	MUY POCO		ALGO		BASTANTE		MUCHISIMO	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
22.-¿Cuán a menudo ve Ud. la conducta del director como amistosa y confiable?	RARAMENTE		A VECES		A MENUDO		MUY A MENUDO	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧

23.- ¿Qué grado de credibilidad y confianza tiene el director en Ud.?	MUY POCA		ALGO		BASTANTE		MUCHISIMO
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
24.- ¿Qué grado de confianza tiene Ud. con el director?	MUY POCA		ALGO		BASTANTE		MUCHISIMO
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
25.- ¿Con qué grado de libertad conversa Ud., asuntos escolares con el director?	SIN LIBERTAD		ALGO DE LIBERTAD		BASTANTE LIBRE		MUY LIBRE
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
¿Con qué frecuencia trata Ud. de ser agradable y confiable con:	RARAMENTE		A VECES		A MENUDO		MUY A MENUDO
26.- el director?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
27.- otros profesores?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
¿Con qué frecuencia el Director solicita y utiliza sus ideas a cerca de:	RARAMENTE		A VECES		A MENUDO		MUY A MENUDO
28.- asuntos académicos?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
29.- asuntos no académicos?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
30.- ¿Hacer mejor su trabajo, significa una pérdida de tiempo o algo valioso?	GENERALMENTE UNA PERDIDA DE TIEMPO		A VECES UNA PERDIDA DE TIEMPO		A MENUDO VALIOSO		CASI SIEMPRE VALIOSO
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
¿Qué grado de influencia, tienen las siguientes personas, en lo que se hace en el colegio?	MUY POCA		ALGO		BASTANTE		MUCHISIMA
31.- director	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
32.- profesores	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
33.- personal del nivel central (D.E.M., MINEDUC)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
34.- estudiantes	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
¿Qué grado de influencia, cree Ud., que deberían tener las siguientes personas, en lo que se hace en el colegio?	MUY POCA		ALGO		BASTANTE		MUCHISIMA
35.- director	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
36.- profesores	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
37.- personal del nivel central (D.E.M., MINEDUC)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
38.- estudiantes	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧

¿Con qué frecuencia el director, solicita y utiliza las ideas de los estudiantes, acerca de:	RARAMENTE	A VECES	A MENUDO	MUY A MENUDO				
39.- asuntos académicos	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
40.- asuntos no académicos	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
41.- ¿En qué grado, siente que el director está interesado en su éxito como profesor?	MUY POCO	ALGO	BASTANTE	MUCHISIMO				
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
42.- ¿Con qué frecuencia el director realiza reuniones en pequeños grupos para resolver problemas escolares?	RARAMENTE	A VECES	A MENUDO	MUY A MENUDO				
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
43.- ¿Hasta qué punto, el director se asegura que la planificación y establecimiento de prioridades están bien hechas?	MUY POCO	ALGO	BASTANTE	MUCHISIMO				
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
44.- ¿Hasta qué punto el director, trata de proveerle los materiales, equipos y espacios necesarios para hacer mejor su trabajo?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
45.- ¿Hasta qué punto el director le proporciona ideas e informaciones útiles?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
46.- ¿Hasta qué punto Ud. es animado(a) a ser innovador(a), para desarrollar prácticas educacionales más efectivas y eficientes?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
47.- ¿Cuán satisfactorio es su trabajo en el colegio?	NO ES SATISFACTORIO	ALGO SATISFACTORIO	BASTANTE SATISFACTORIO	MUY SATISFACTORIO				
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
48.- ¿Cuál es la dirección del flujo de información acerca de los asuntos académicos y no académicos del colegio?	DESDE ARRIBA HACIA ABAJO	GENERALMENTE HACIA ABAJO	DE ABAJO HACIA ARRIBA	DE ABAJO HACIA ARRIBA Y LATERALMENTE				
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
49.- ¿Cómo percibe las comunicaciones desde el director?	CON GRAN DESCONFIANZA	ALGUNAS CON DESCONFIANZA Y OTRAS CON CONFIANZA	GENERALMENTE CON CONFIANZA	CASI SIEMPRE CON CONFIANZA				
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧

50.-¿Cuán precisa es la comunicación hacia el director?	GENERALMENTE INEXACTA		A MENUDO INEXACTA		BASTANTE EXACTA		CASI SIEMPRE EXACTA
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
51.-¿En qué medida el director conoce los problemas a que se enfrentan los profesores?	MUY POCO		ALGO		BASTANTE		MUY BIEN
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
¿Hasta qué punto la comunicación es abierta y cálida:	MUY POCA		ALGO		BASTANTE		MUY GRANDE
52.- entre el director y los profesores?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
53.- entre los profesores?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
54.- ¿Cómo son resueltos, en su colegio los conflictos entre los distintos departamentos de asignatura?	GENERALMENTE IGNORADOS		INTERESADOS PERO NO RESUELTOS		RESUELTOS POR EL DIRECTOR		RESUELTOS POR TODOS AQUELLOS AFECTADOS
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
55.- ¿Cuántos de los profesores, en su colegio se animan entre sí para hacer mejor su trabajo?	MUY POCOS		ALGUNOS		BASTANTES		MUCHÍSIMOS
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
56.- ¿En su colegio, "cada persona trabaja para sí misma", o los directivos, profesores y estudiantes trabajan en equipo?	CADA UNO POR SI MISMO		POCO TRABAJO EN EQUIPO		MODERADO TRABAJO EN EQUIPO		MUCHO TRABAJO EN EQUIPO
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
57.- ¿Cuántos de los diferentes departamentos, planifican juntos y coordinan sus esfuerzos?	MUY POCOS		ALGUNOS		BASTANTES		MUCHISIMOS
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
58.- ¿Se toman las decisiones, al más alto nivel para su mejor desarrollo?	A NIVELES DEMASIADO ALTOS		A NIVELES ALGO ALTO		A NIVELES SATISFACTORIOS		A LOS NIVELES MÁS ADECUADOS
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
59.- ¿Cuán adecuados son los materiales y equipos que tiene el colegio?	INADECUADOS		ALGO INADECUADOS		BASTANTE ADECUADOS		MUY ADECUADOS
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
60.- ¿Hasta qué punto está Ud. involucrado en las decisiones importantes relativas a su trabajo?	MUY POCO		ALGO		BASTANTE		MUCHISIMO
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧

61.- ¿En qué medida el director trata de ayudarle con sus problemas de trabajo?	MUY POCO		ALGO		BASTANTE		MUCHISIMO	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
62.- ¿Cuánta ayuda recibe de los docentes directivos de su colegio?	MUY POCA		ALGO		BASTANTE		MUCHISIMA	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
63.- ¿Hasta qué punto las personas que toman las decisiones están conscientes de los problemas, particularmente de los niveles más bajos?	MUY POCO		ALGO		BASTANTE		MUCHISIMO	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
¿Cómo estima Ud. el estilo administrativo de:	ALTAMENTE AUTORITARIO		ALGO AUTORITARIO		CONSULTIVO		PARTICIPATIVO EN GRUPO	
64.- el director?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
65.- la D.E.M.?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
¿Cómo estima Ud. la competencia del director:	NO ES COMPETENTE		ALGO COMPETENTE		BASTANTE COMPETENTE		MUY COMPETENTE	
66.- como administrador?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
67.- como educador?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
68.- ¿Cuán altas son las metas del director para el desarrollo educacional del colegio?	BAJAS		CERCA DEL PROMEDIO		BASTANTE ALTAS		MUY ALTAS	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
¿Hasta qué punto, cree Ud. que, las siguientes personas se sienten responsables que el colegio alcance la excelencia académica?	MUY POCO		ALGO		BASTANTE		MUCHO	
69.- el director	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
70.- los Jefes de Departamentos	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
71.- los profesores	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
72.- ¿Hasta qué punto los estudiantes aceptan el desarrollo de metas altas en el colegio?	MUY POCO		ALGO		BASTANTE		MUCHO	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧

NOTA:

- SI SU COLEGIO TIENE JEFES DE DEPARTAMENTO, JEFES DE NIVEL O JEFES DE EQUIPO RESPONSABLES DE LA COORDINACION, POR FAVOR CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.
- SI USTED ES JEFE DE DEPARTAMENTO, JEFE DE NIVEL O JEFE DE EQUIPO, NO CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.
- SI EN SU COLEGIO NO HAY JEFES DE DEPARTAMENTO, NO CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.

73.- ¿Con qué frecuencia el Jefe de Departamento es amistoso y confiable?	RARAMENTE		A VECES		A MENUDO		MUY A MENUDO
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
74.- ¿Cuánta confianza tiene Ud. en su Jefe de Departamento?	MUY Poca		ALGO		BASTANTE		MUCHISIMA
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
75.- ¿Qué grado de confianza tiene el Jefe de Departamento en Ud.?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
76.- ¿Con qué grado de libertad, se siente para conversar con su Jefe de Departamento, acerca de materias relacionadas con su trabajo?	SIN LIBERTAD		ALGO DE LIBERTAD		BASTANTE LIBRE		MUY LIBRE
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
¿Con qué frecuencia su Jefe de Departamento, solicita y utiliza sus ideas acerca de:	RARAMENTE		A VECES		A MENUDO		MUY A MENUDO
77.- asuntos académicos	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
78.- asuntos no académicos	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
79.- ¿Cuánta influencia tienen los Jefes de Departamentos, en lo que se realiza en su colegio?	MUY Poca		ALGO		BASTANTE		MUCHISIMA
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
80.- ¿Cuánta influencia, cree Ud. que los Jefes de Deptos., deberían tener en lo que se realiza en su colegio?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
81.- ¿Cuánto percibe Ud., que su Jefe de Departamento está interesado en su éxito como profesor?	MUY POCO		ALGO		BASTANTE		MUCHISIMO
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
82.- ¿Con qué frecuencia su Jefe de Departamento, usa las reuniones de Departamento para resolver problemas de trabajo?	RARAMENTE		A VECES		A MENUDO		MUY A MENUDO
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
83.- ¿Hasta qué punto su Jefe de Departamento, se asegura que las planificaciones y establecimiento de prioridades, están bien hechas?	MUY POCO		ALGO		BASTANTE		MUCHISIMO
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧
84.- ¿Hasta qué punto su Jefe de Departamento, le proporciona información e ideas útiles?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ⑧

85.-¿Cómo percibe Ud. las comunicaciones provenientes de su Jefe de Departamento?	CON GRAN SOSPECHA		ALGO CON SOSPECHA Y ALGO CON CONFIANZA		GENERALMENTE CON CONFIANZA		CASI SIEMPRE CON CONFIANZA	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
86.-¿En qué medida su Jefe de Departamento conoce los problemas que enfrenta Ud.?	NO BIEN		ALGO BIEN		BIEN		MUY BIEN	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
87.-¿Qué grado de interacción hay entre el Jefe de Depto. y los profesores de su departamento?	MUY Poca		ALGO		BASTANTE		MUCHISIMA	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
88.-¿Hasta qué punto la comunicación es abierta y cálida entre el Jefe de Departamento y los profesores de su Depto?	MUY POCO		ALGO		BASTANTE		MUCHISIMO	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
89.-¿Hasta qué punto su Jefe de Departamento, se involucra en las decisiones importantes relacionadas con su trabajo?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
90.- ¿Cuánto trata su Jefe de Departamento de ayudarle con sus problemas?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
91.-¿Cuán altas son las metas de su Jefe de Departamento para el desarrollo educacional?	BAJO		CERCA DEL PROMEDIO		BASTANTE ALTAS		MUY ALTAS	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
¿Cuán competente es su Jefe de Departamento:	NO ES COMPETENTE		ALGO COMPETENTE		MUY COMPETENTE		DEMASIADO COMPETENTE	
92.- como administrador?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
93.- como educador?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧

ANÁLISIS GENERAL POR DIMENSIÓN

DIMENSIÓN: Clima Organizacional

Liceo A		Liceo B		Liceo C	
Promedio:	5,27	Promedio:	5,40	Promedio:	4,91
Desv.Prom:	1,46	Desv.Prom:	1,26	Desv.Prom:	1,45
Desv.Std:	1,79	Desv.Std:	1,53	Desv.Std:	1,78

DIMENSIÓN: Liderazgo del Director

Liceo A		Liceo B		Liceo C	
Promedio:	5,02	Promedio:	5,75	Promedio:	4,31
Desv.Prom:	1,49	Desv.Prom:	1,16	Desv.Prom:	1,50
Desv.Std:	1,86	Desv.Std:	1,49	Desv.Std:	1,80

DIMENSIÓN: Comunicación

Liceo A		Liceo B		Liceo C	
Promedio:	5,60	Promedio:	5,97	Promedio:	5,29
Desv.Prom:	1,50	Desv.Prom:	1,23	Desv.Prom:	1,43
Desv.Std:	1,80	Desv.Std:	1,61	Desv.Std:	1,74

DIMENSIÓN: Autoevaluación de los profesores

Liceo A		Liceo B		Liceo C	
Promedio:	5,54	Promedio:	5,37	Promedio:	5,26
Desv.Prom:	1,12	Desv.Prom:	1,07	Desv.Prom:	1,08
Desv.Std:	1,38	Desv.Std:	1,33	Desv.Std:	1,35

DIMENSIÓN: Evaluación del Jefe de Depto.

Liceo A		Liceo B		Liceo C	
Promedio:	5,52	Promedio:	5,60	Promedio:	5,79
Desv.Prom:	1,43	Desv.Prom:	1,24	Desv.Prom:	1,18
Desv.Std:	1,75	Desv.Std:	1,55	Desv.Std:	1,47

LICEO N° A (SEXO)

DIMENSIÓN: Clima Organizacional

		Mujer		Hombre	
Promedio:	5,27	Promedio:	5,02	Promedio:	5,64
Desv.Prom:	1,46	Desv.Prom:	1,41	Desv.Prom:	1,45
Desv.Std:	1,79	Desv.Std:	1,78	Desv.Std:	1,75

DIMENSIÓN: Liderazgo del Director

		Mujer		Hombre	
Promedio:	5,02	Promedio:	4,76	Promedio:	5,32
Desv.Prom:	1,49	Desv.Prom:	1,70	Desv.Prom:	1,25
Desv.Std:	1,86	Desv.Std:	2,02	Desv.Std:	1,55

DIMENSIÓN: Comunicación

		Mujer		Hombre	
Promedio:	5,60	Promedio:	5,55	Promedio:	5,67
Desv.Prom:	1,50	Desv.Prom:	1,64	Desv.Prom:	1,40
Desv.Std:	1,80	Desv.Std:	1,96	Desv.Std:	1,67

DIMENSIÓN: Autoevaluación de los profesores

		Mujer		Hombre	
Promedio:	5,54	Promedio:	5,70	Promedio:	5,33
Desv.Prom:	1,12	Desv.Prom:	1,17	Desv.Prom:	1,11
Desv.Std:	1,38	Desv.Std:	1,43	Desv.Std:	1,39

DIMENSIÓN: Evaluación del Jefe de Depto.

		Mujer		Hombre	
Promedio:	5,52	Promedio:	4,93	Promedio:	6,08
Desv.Prom:	1,43	Desv.Prom:	1,50	Desv.Prom:	1,15
Desv.Std:	1,75	Desv.Std:	1,88	Desv.Std:	1,40

LICEO N° A (EDAD)

DIMENSIÓN: Clima Organizacional

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D	
Promedio:	5,27	4,96	5,48	5,24	5,27
Desv.Prom:	1,46	1,18	1,96	1,30	1,64
Desv.Std:	1,79	1,55	2,31	1,63	1,96

DIMENSIÓN: Liderazgo del Director

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D	
Promedio:	5,02	4,69	4,29	5,14	5,63
Desv.Prom:	1,49	1,67	1,40	1,47	1,50
Desv.Std:	1,86	2,02	1,69	1,81	1,76

DIMENSIÓN: Comunicación

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D	
Promedio:	5,60	5,45	5,18	5,63	6,23
Desv.Prom:	1,50	1,42	1,74	1,53	1,36
Desv.Std:	1,80	1,73	2,08	1,84	1,63

DIMENSIÓN: Autoevaluación de los profesores

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D	
Promedio:	5,54	5,26	5,23	5,75	5,45
Desv.Prom:	1,12	1,00	1,31	1,12	1,14
Desv.Std:	1,38	1,26	1,66	1,39	1,43

DIMENSIÓN: Evaluación del Jefe de Depto.

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D	
Promedio:	5,52	5,49	5,02	5,33	6,76
Desv.Prom:	1,43	1,42	1,50	1,36	1,12
Desv.Std:	1,75	1,79	1,78	1,71	1,29

LICEO N° A (AÑOS DE SERVICIOS)

DIMENSIÓN: Clima Organizacional

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio:	5,27	4,87	4,47	5,55
Desv.Prom:	1,46	1,57	1,31	1,35
Desv.Std:	1,79	1,98	1,66	1,68

DIMENSIÓN: Liderazgo del Director

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio:	5,02	4,91	3,67	5,16
Desv.Prom:	1,49	1,62	1,45	1,34
Desv.Std:	1,86	2,00	1,70	1,67

DIMENSIÓN: Comunicación

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio:	5,60	5,61	4,92	5,72
Desv.Prom:	1,50	1,53	1,58	1,51
Desv.Std:	1,80	1,88	1,93	1,83

DIMENSIÓN: Autoevaluación de los profesores

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio:	5,54	5,03	5,71	5,82
Desv.Prom:	1,12	1,14	1,11	1,11
Desv.Std:	1,38	1,52	1,30	1,41

DIMENSIÓN: Evaluación del Jefe de Depto.

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio:	5,52	5,48	4,52	5,60
Desv.Prom:	1,43	1,41	1,36	1,43
Desv.Std:	1,75	1,80	1,68	1,78

LICEO N° A (AÑOS DE SERVICIOS EN LA INSTITUCIÓN)

DIMENSIÓN: Clima Organizacional

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio: 5,27	Promedio: 5,08	Promedio: 5,11	Promedio: 5,79	Promedio:
Desv.Prom: 1,46	Desv.Prom: 1,42	Desv.Prom: 1,42	Desv.Prom: 1,34	Desv.Prom:
Desv.Std: 1,79	Desv.Std: 1,83	Desv.Std: 1,73	Desv.Std: 1,73	Desv.Std:

DIMENSIÓN: Liderazgo del Director

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio: 5,02	Promedio: 5,31	Promedio: 4,37	Promedio: 5,33	Promedio:
Desv.Prom: 1,49	Desv.Prom: 1,55	Desv.Prom: 1,51	Desv.Prom: 1,31	Desv.Prom:
Desv.Std: 1,86	Desv.Std: 1,89	Desv.Std: 1,85	Desv.Std: 1,56	Desv.Std:

DIMENSIÓN: Comunicación

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio: 5,60	Promedio: 5,81	Promedio: 5,27	Promedio: 5,79	Promedio:
Desv.Pro: 1,50	Desv.Prom: 1,47	Desv.Prom: 1,59	Desv.Prom: 1,47	Desv.Prom:
Desv.Std: 1,80	Desv.Std: 1,78	Desv.Std: 1,96	Desv.Std: 1,76	Desv.Std:

DIMENSIÓN: Autoevaluación de los profesores

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio: 5,54	Promedio: 5,41	Promedio: 5,68	Promedio: 5,65	Promedio:
Desv.Prom: 1,12	Desv.Prom: 1,23	Desv.Prom: 1,10	Desv.Prom: 1,12	Desv.Prom:
Desv.Std: 1,38	Desv.Std: 1,54	Desv.Std: 1,32	Desv.Std: 1,41	Desv.Std:

DIMENSIÓN: Evaluación del Jefe de Depto.

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio: 5,52	Promedio: 5,66	Promedio: 4,84	Promedio: 5,97	Promedio:
Desv.Prom: 1,43	Desv.Prom: 1,36	Desv.Prom: 1,33	Desv.Prom: 1,36	Desv.Prom:
Desv.Std: 1,75	Desv.Std: 1,68	Desv.Std: 1,70	Desv.Std: 1,73	Desv.Std:

Promedio 5,39	Promedio 5,46	Promed 5,06	Promi 5,70
Prom.Desv 1,72	Prom.Desv 1,74	Prom.D 1,71	Prom. 1,64

LICEO N° A (ASIGNATURAS)

DIMENSIÓN: Clima Organizacional

	Tramo A. Hum.	Tramo A. Cient.	Tramo A. Téc. A
Promedio:	5,27	5,02	5,63
Desv.Prom:	1,46	1,64	1,37
Desv.Std:	1,79	2,01	1,69

DIMENSIÓN: Liderazgo del Director

	Tramo A. Hum.	Tramo A. Cient.	Tramo A. Téc. A
Promedio:	5,02	4,59	5,56
Desv.Prom:	1,49	1,66	1,29
Desv.Std:	1,86	1,98	1,52

DIMENSIÓN: Comunicación

	Tramo A. Hum.	Tramo A. Cient.	Tramo A. Téc. A
Promedio:	5,60	5,18	5,85
Desv.Prom:	1,50	1,65	1,26
Desv.Std:	1,80	1,98	1,54

DIMENSIÓN: Autoevaluación de los profesores

	Tramo A. Hum.	Tramo A. Cient.	Tramo A. Téc. A
Promedio:	5,54	5,43	5,43
Desv.Prom:	1,12	1,26	1,10
Desv.Std:	1,38	1,56	1,37

DIMENSIÓN: Evaluación del Jefe de Depto.

	Tramo A. Hum.	Tramo A. Cient.	Tramo A. Téc. A
Promedio:	5,52	5,52	6,21
Desv.Prom:	1,43	1,43	1,25
Desv.Std:	1,75	1,75	1,41

LICEO N° B (SEXO)

DIMENSIÓN: Clima Organizacional

	Mujer	Hombre
Promedio:	5,40	5,55
Desv.Prom:	1,26	1,21
Desv.Std:	1,53	1,47

DIMENSIÓN: Liderazgo del Director

	Mujer	Hombre
Promedio:	5,75	5,89
Desv.Prom:	1,16	1,00
Desv.Std:	1,49	1,35

DIMENSIÓN: Comunicación

	Mujer	Hombre
Promedio:	5,97	6,01
Desv.Prom:	1,23	1,21
Desv.Std:	1,61	1,55

DIMENSIÓN: Autoevaluación de los profesores

	Mujer	Hombre
Promedio:	5,37	5,28
Desv.Prom:	1,07	0,99
Desv.Std:	1,33	1,28

DIMENSIÓN: Evaluación del Jefe de Depto.

	Mujer	Hombre
Promedio:	5,60	5,67
Desv.Prom:	1,24	1,19
Desv.Std:	1,55	1,43

LICEO N° B (EDAD)

DIMENSIÓN: Clima Organizacional

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D	
Promedio:	5,40	Promedio: 4,40	Promedio: 5,29	Promedio: 5,45	Promedio: 5,77
Desv.Prom:	1,26	Desv.Prom: 1,70	Desv.Prom: 1,12	Desv.Prom: 1,16	Desv.Prom: 1,32
Desv.Std:	1,53	Desv.Std: 2,02	Desv.Std: 1,37	Desv.Std: 1,37	Desv.Std: 1,65

DIMENSIÓN: Liderazgo del Director

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D	
Promedio:	5,75	Promedio: 4,89	Promedio: 5,40	Promedio: 5,79	Promedio: 6,86
Desv.Prom:	1,16	Desv.Prom: 1,96	Desv.Prom: 0,95	Desv.Prom: 1,04	Desv.Prom: 0,65
Desv.Std:	1,49	Desv.Std: 2,23	Desv.Std: 1,12	Desv.Std: 1,34	Desv.Std: 0,82

DIMENSIÓN: Comunicación

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D	
Promedio:	5,97	Promedio: 5,51	Promedio: 5,87	Promedio: 6,04	Promedio: 6,45
Desv.Prom:	1,23	Desv.Prom: 1,59	Desv.Prom: 1,13	Desv.Prom: 1,19	Desv.Prom: 1,16
Desv.Std:	1,61	Desv.Std: 1,97	Desv.Std: 1,42	Desv.Std: 1,54	Desv.Std: 1,49

DIMENSIÓN: Autoevaluación de los profesores

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D	
Promedio:	5,37	Promedio: 5,42	Promedio: 5,10	Promedio: 5,22	Promedio: 5,58
Desv.Prom:	1,07	Desv.Prom: 1,13	Desv.Prom: 1,07	Desv.Prom: 0,88	Desv.Prom: 1,07
Desv.Std:	1,33	Desv.Std: 1,39	Desv.Std: 1,35	Desv.Std: 1,12	Desv.Std: 1,42

DIMENSIÓN: Evaluación del Jefe de Depto.

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D	
Promedio:	5,60	Promedio: 4,16	Promedio: 6,05	Promedio: 5,73	Promedio: 5,57
Desv.Prom:	1,24	Desv.Prom: 1,60	Desv.Prom: 0,79	Desv.Prom: 1,15	Desv.Prom: 1,27
Desv.Std:	1,55	Desv.Std: 2,03	Desv.Std: 1,04	Desv.Std: 1,33	Desv.Std: 1,58

LICEO N° B (AÑOS DE SERVICIO)

DIMENSIÓN: Clima Organizacional

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio:	5,40	4,48	5,25	5,67
Desv.Prom:	1,26	1,76	1,35	1,28
Desv.Std:	1,53	2,13	1,65	1,55

DIMENSIÓN: Liderazgo del Director

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio:	5,75	4,34	5,61	6,18
Desv.Prom:	1,16	2,06	1,07	1,13
Desv.Std:	1,49	2,26	1,30	1,55

DIMENSIÓN: Comunicación

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio:	5,97	5,23	5,87	6,45
Desv.Prom:	1,23	1,72	1,25	1,13
Desv.Std:	1,61	2,02	1,63	1,50

DIMENSIÓN: Autoevaluación de los profesores

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio:	5,37	5,43	5,23	5,45
Desv.Prom:	1,07	1,05	1,08	0,95
Desv.Std:	1,33	1,30	1,33	1,26

DIMENSIÓN: Evaluación del Jefe de Depto.

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio:	5,60	4,80	5,78	5,80
Desv.Prom:	1,24	1,24	1,37	1,15
Desv.Std:	1,55	1,50	1,87	1,45

LICEO N° B (AÑOS DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN)

DIMENSIÓN: Clima Organizacional

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio:	5,40	4,98	5,19	Promedio:
Desv.Prom:	1,26	1,14	0,97	Desv.Prom:
Desv.Std:	1,53	1,38	1,17	Desv.Std:

DIMENSIÓN: Liderazgo del Director

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio:	5,75	5,83	5,74	Promedio:
Desv.Prom:	1,16	0,90	0,97	Desv.Prom:
Desv.Std:	1,49	1,13	1,20	Desv.Std:

DIMENSIÓN: Comunicación

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio:	5,97	6,15	5,64	Promedio:
Desv.Prom:	1,23	1,07	1,21	Desv.Prom:
Desv.Std:	1,61	1,38	1,43	Desv.Std:

DIMENSIÓN: Autoevaluación de los profesores

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio:	5,37	5,46	5,00	Promedio:
Desv.Prom:	1,07	1,19	0,89	Desv.Prom:
Desv.Std:	1,33	1,48	1,24	Desv.Std:

DIMENSIÓN: Evaluación del Jefe de Depto.

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio:	5,60	5,46	5,01	Promedio:
Desv.Prom:	1,24	1,19	0,84	Desv.Prom:
Desv.Std:	1,55	1,48	1,10	Desv.Std:

LICEO N° B (ASIGNATURA)

DIMENSIÓN: Clima Organizacional

	Tramo A. Hum.	Tramo A.Cient.	Tramo A. Téc.A.
Promedio:	5,40	5,61	5,36
Desv.Prom:	1,26	1,22	1,39
Desv.Std:	1,53	1,45	1,74

DIMENSIÓN: Liderazgo del Director

	Tramo A. Hum.	Tramo A.Cient.	Tramo A. Téc.A.
Promedio:	5,75	6,16	5,80
Desv.Prom:	1,16	0,84	1,14
Desv.Std:	1,49	1,13	1,62

DIMENSIÓN: Comunicación

	Tramo A. Hum.	Tramo A.Cient.	Tramo A. Téc.A.
Promedio:	5,97	6,38	6,12
Desv.Prom:	1,23	1,02	1,31
Desv.Std:	1,61	1,27	1,78

DIMENSIÓN: Autoevaluación de los profesores

	Tramo A. Hum.	Tramo A.Cient.	Tramo A. Téc.A.
Promedio:	5,37	5,30	5,47
Desv.Prom:	1,07	0,91	1,16
Desv.Std:	1,33	1,18	1,48

DIMENSIÓN: Evaluación del Jefe de Depto.

	Tramo A. Hum.	Tramo A.Cient.	Tramo A. Téc.A.
Promedio:	5,60	5,92	5,02
Desv.Prom:	1,24	1,22	1,62
Desv.Std:	1,55	1,49	2,05

LICEO N° C (SEXO)

DIMENSIÓN: Clima Organizacional

	Mujer	Hombre
Promedio:	4,91	5,18
Desv.Prom:	1,45	1,32
Desv.Std:	1,78	1,64

DIMENSIÓN: Liderazgo del Director

	Mujer	Hombre
Promedio:	4,31	4,62
Desv.Prom:	1,50	1,30
Desv.Std:	1,80	1,61

DIMENSIÓN: Comunicación

	Mujer	Hombre
Promedio:	5,29	5,57
Desv.Prom:	1,43	1,24
Desv.Std:	1,74	1,55

DIMENSIÓN: Autoevaluación de los profesores

	Mujer	Hombre
Promedio:	5,26	5,33
Desv.Prom:	1,08	1,05
Desv.Std:	1,35	1,33

DIMENSIÓN: Evaluación del Jefe de Depto.

	Mujer	Hombre
Promedio:	5,79	5,99
Desv.Prom:	1,18	0,99
Desv.Std:	1,47	1,28

LICEO N° C (EDAD)

DIMENSIÓN: Clima Organizacional

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio: 4,91	Promedio: 5,44	Promedio: 4,79	Promedio: 4,88	Promedio: 4,81
Desv.Porr 1,45	Desv.Porr 1,22	Desv.Porr: 1,76	Desv.Porr: 1,48	Desv.Porr: 1,29
Desv.Std: 1,78	Desv.Std: 1,54	Desv.Std: 2,10	Desv.Std: 1,81	Desv.Std: 1,58

DIMENSIÓN: Liderazgo del Director

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio: 4,31	Promedio: 4,82	Promedio: 3,20	Promedio: 4,32	Promedio: 4,46
Desv.Porr 1,50	Desv.Porr 1,32	Desv.Porr: 1,26	Desv.Porr: 1,45	Desv.Porr: 1,67
Desv.Std: 1,80	Desv.Std: 1,74	Desv.Std: 1,54	Desv.Std: 1,77	Desv.Std: 1,96

DIMENSIÓN: Comunicación

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio: 5,29	Promedio: 5,50	Promedio: 5,03	Promedio: 5,33	Promedio: 5,26
Desv.Porr 1,43	Desv.Porr 1,34	Desv.Porr: 1,50	Desv.Porr: 1,43	Desv.Porr: 1,41
Desv.Std: 1,74	Desv.Std: 1,62	Desv.Std: 1,85	Desv.Std: 1,74	Desv.Std: 1,78

DIMENSIÓN: Autoevaluación de los profesores

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio: 5,26	Promedio: 5,68	Promedio: 5,40	Promedio: 5,16	Promedio: 5,21
Desv.Porr 1,08	Desv.Porr 1,04	Desv.Porr: 1,12	Desv.Porr: 1,09	Desv.Porr: 1,02
Desv.Std: 1,35	Desv.Std: 1,28	Desv.Std: 1,38	Desv.Std: 1,37	Desv.Std: 1,32

DIMENSIÓN: Evaluación del Jefe de Depto.

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio: 5,79	Promedio: 5,49	Promedio: 6,44	Promedio: 5,76	Promedio: 5,58
Desv.Porr 1,18	Desv.Porr 0,95	Desv.Porr: 1,18	Desv.Porr: 1,36	Desv.Porr: 0,93
Desv.Std: 1,47	Desv.Std: 1,19	Desv.Std: 1,36	Desv.Std: 1,63	Desv.Std: 1,13

LICEO N° C (AÑOS DE SERVICIO)

NSIÓN: Clima Organizacional

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio: 4,91	Promedio: 5,39	Promedio: 4,96	Promedio: 4,93	Promedio: 4,55
Desv.Prom: 1,45	Desv.Prom: 1,34	Desv.Prom: 1,50	Desv.Prom: 1,47	Desv.Prom: 1,39
Desv.Std: 1,78	Desv.Std: 1,67	Desv.Std: 1,88	Desv.Std: 1,79	Desv.Std: 1,66

NSIÓN: Liderazgo del Director

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio: 4,31	Promedio: 4,65	Promedio: 4,24	Promedio: 4,44	Promedio: 3,77
Desv.Prom: 1,50	Desv.Prom: 1,46	Desv.Prom: 1,40	Desv.Prom: 1,45	Desv.Prom: 1,74
Desv.Std: 1,80	Desv.Std: 1,86	Desv.Std: 1,68	Desv.Std: 1,74	Desv.Std: 1,94

NSIÓN: Comunicación

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio: 5,29	Promedio: 5,40	Promedio: 5,22	Promedio: 5,42	Promedio: 4,82
Desv.Prom: 1,43	Desv.Prom: 1,47	Desv.Prom: 1,38	Desv.Prom: 1,39	Desv.Prom: 1,59
Desv.Std: 1,74	Desv.Std: 1,75	Desv.Std: 1,67	Desv.Std: 1,68	Desv.Std: 1,94

NSIÓN: Autoevaluación de los profesores

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio: 5,26	Promedio: 5,64	Promedio: 5,49	Promedio: 5,24	Promedio: 4,86
Desv.Prom: 1,08	Desv.Prom: 1,14	Desv.Prom: 1,03	Desv.Prom: 1,05	Desv.Prom: 1,10
Desv.Std: 1,35	Desv.Std: 1,37	Desv.Std: 1,27	Desv.Std: 1,31	Desv.Std: 1,43

NSIÓN: Evaluación del Jefe de Depto.

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D
Promedio: 5,79	Promedio: 5,52	Promedio: 6,13	Promedio: 5,87	Promedio: 5,46
Desv.Prom: 1,18	Desv.Prom: 1,04	Desv.Prom: 1,14	Desv.Prom: 1,35	Desv.Prom: 0,93
Desv.Std: 1,47	Desv.Std: 1,32	Desv.Std: 1,35	Desv.Std: 1,65	Desv.Std: 1,14

LICEO N° C (AÑOS DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN)

ENSIÓN: Clima Organizacional

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D	
nedio:	4,91	Promedio: 5,37	Promedio: 4,72	Promedio: 4,75	Promedio: 3,91
v.Prom:	1,45	Desv.Prom: 1,39	Desv.Prom: 1,52	Desv.Prom 1,45	Desv.Prom: 1,23
v.Std:	1,78	Desv.Std: 1,73	Desv.Std: 1,82	Desv.Std: 1,74	Desv.Std: 1,44

ENSIÓN: Liderazgo del Director

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D	
nedio:	4,31	Promedio: 4,62	Promedio: 3,91	Promedio: 4,50	Promedio: 3,16
v.Prom:	1,50	Desv.Prom: 1,54	Desv.Prom: 1,51	Desv.Prom 1,23	Desv.Prom: 1,66
v.Std:	1,80	Desv.Std: 1,86	Desv.Std: 1,85	Desv.Std: 1,52	Desv.Std: 1,82

ENSIÓN: Comunicación

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D	
nedio:	5,29	Promedio: 5,48	Promedio: 5,03	Promedio: 5,53	Promedio: 4,56
v.Prom:	1,43	Desv.Prom: 1,37	Desv.Prom: 1,56	Desv.Prom 1,26	Desv.Prom: 1,65
v.Std:	1,74	Desv.Std: 1,67	Desv.Std: 1,89	Desv.Std: 1,54	Desv.Std: 1,99

ENSIÓN: Autoevaluación de los profesores

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D	
nedio:	5,26	Promedio: 5,51	Promedio: 5,17	Promedio: 5,25	Promedio: 4,23
v.Prom:	1,08	Desv.Prom: 1,06	Desv.Prom: 1,01	Desv.Prom 1,13	Desv.Prom: 0,93
v.Std:	1,35	Desv.Std: 1,32	Desv.Std: 1,27	Desv.Std: 1,40	Desv.Std: 1,31

ENSIÓN: Evaluación del Jefe de Depto.

	Tramo A	Tramo B	Tramo C	Tramo D	
nedio:	5,79	Promedio: 5,87	Promedio: 5,64	Promedio: 5,85	Promedio: 5,59
v.Prom:	1,18	Desv.Prom: 1,04	Desv.Prom: 1,28	Desv.Prom 1,42	Desv.Prom: 1,02
v.Std:	1,47	Desv.Std: 1,30	Desv.Std: 1,61	Desv.Std: 1,71	Desv.Std: 1,22

LICEO N° C (ASIGNATURAS)

DIMENSIÓN: Clima Organizacional

	Tramo A. Hum.	Tramo A.Cient.	Tramo A.Téc.A.
Promedio: 4,91	Promedio: 5,17	Promedio: 4,85	Promedio: 4,66
Desv.Pronr 1,45	Desv.Pronr 1,53	Desv.Prom: 1,45	Desv.Pron 1,41
Desv.Std: 1,78	Desv.Std: 1,82	Desv.Std: 1,81	Desv.Std: 1,70

DIMENSIÓN: Liderazgo del Director

	Tramo A. Hum.	Tramo A.Cient.	Tramo A.Téc.A.
Promedio: 4,31	Promedio: 4,50	Promedio: 4,13	Promedio: 4,24
Desv.Pronr 1,50	Desv.Pronr 1,66	Desv.Prom: 1,41	Desv.Pron 1,36
Desv.Std: 1,80	Desv.Std: 2,00	Desv.Std: 1,73	Desv.Std: 1,63

DIMENSIÓN: Comunicación

	Tramo A. Hum.	Tramo A.Cient.	Tramo A.Téc.A.
Promedio: 5,29	Promedio: 5,39	Promedio: 5,24	Promedio: 5,27
Desv.Pronr 1,43	Desv.Pronr 1,42	Desv.Prom: 1,46	Desv.Pron 1,38
Desv.Std: 1,74	Desv.Std: 1,73	Desv.Std: 1,79	Desv.Std: 1,70

DIMENSIÓN: Autoevaluación de los profesores

	Tramo A. Hum.	Tramo A.Cient.	Tramo A.Téc.A.
Promedio: 5,26	Promedio: 5,20	Promedio: 5,31	Promedio: 5,34
Desv.Pronr 1,08	Desv.Pronr 1,11	Desv.Prom: 1,15	Desv.Pron 0,96
Desv.Std: 1,35	Desv.Std: 1,36	Desv.Std: 1,45	Desv.Std: 1,19

DIMENSIÓN: Evaluación del Jefe de Depto.

	Tramo A. Hum.	Tramo A.Cient.	Tramo A.Téc.A.
Promedio: 5,79	Promedio: 6,10	Promedio: 5,88	Promedio: 5,23
Desv.Pronr 1,18	Desv.Pronr 1,17	Desv.Prom: 1,26	Desv.Pron 0,95
Desv.Std: 1,47	Desv.Std: 1,47	Desv.Std: 1,55	Desv.Std: 1,19

SEXO	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	52	52.0	52	52.0
2	48	48.0	100	100.0

Frequency Missing = 15

LICEO	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	37	32.2	37	32.2
2	36	31.3	73	63.5
3	42	36.5	115	100.0

TEST PROCEDURE

Variable: TOT

SEXO	N	Mean	Std Dev	Std Error	Variances	T	DF	Prob> T
1	15	491.2666667	95.96611505	24.77834436	Unequal	-1.6844	22.9	0.1057
2	20	539.4000000	63.65069148	14.23272730	Equal	-1.7840	33.0	0.0836

For H0: Variances are equal, F' = 2.27 DF = (14,19) Prob>F' = 0.0969

Variable: CO

SEXO	N	Mean	Std Dev	Std Error	Variances	T	DF	Prob> T
1	26	63.34615385	12.45453269	2.44253482	Unequal	-2.2944	53.5	0.0257
2	32	70.87500000	12.39601913	2.19132730	Equal	-2.2955	56.0	0.0255

For H0: Variances are equal, F' = 1.01 DF = (25,31) Prob>F' = 0.9695

Variable: LI

SEXO	N	Mean	Std Dev	Std Error	Variances	T	DF	Prob> T
1	31	89.90322581	29.88684754	5.36783628	Unequal	-1.4789	52.7	0.1451
2	34	99.41176471	20.63700361	3.53921692	Equal	-1.5036	63.0	0.1377

For H0: Variances are equal, F' = 2.10 DF = (30,33) Prob>F' = 0.0399

Variable: COM

SEXO	N	Mean	Std Dev	Std Error	Variances	T	DF	Prob> T
1	34	119.5882353	20.69419132	3.54902453	Unequal	-1.7117	61.6	0.0920
2	40	127.0500000	16.00953242	2.53132934	Equal	-1.7474	72.0	0.0848

For H0: Variances are equal, F' = 1.67 DF = (33,39) Prob>F' = 0.1246

The SAS System

18:12 Tuesday, May 23, 2000 61

TEST PROCEDURE

Variable: AUTO

SEXO	N	Mean	Std Dev	Std Error	Variances	T	DF	Prob> T
1	43	117.3953488	14.76343542	2.25140280	Unequal	0.2789	81.2	0.7811
2	42	116.5714286	12.40012364	1.91338062	Equal	0.2783	83.0	0.7815

For H0: Variances are equal, F' = 1.42 DF = (42,41) Prob>F' = 0.2661

Variable: EVA

SEXO	N	Mean	Std Dev	Std Error	Variances	T	DF	Prob> T
1	28	120.8214286	25.03930772	4.73198437	Unequal	-1.7300	52.7	0.0895
2	30	131.3333333	20.87620875	3.81145682	Equal	-1.7410	56.0	0.0872

For H0: Variances are equal, F' = 1.44 DF = (27,29) Prob>F' = 0.3386

	Cumulative		Cumulative	
ED	Frequency	Percent	Frequency	Percent
A	15	15.3	15	15.3
B	17	17.3	32	32.7
C	51	52.0	83	84.7
D	15	15.3	98	100.0

Frequency Missing = 17

General Linear Models Procedure
Class Level Information

Class	Levels	Values
ED	4	A B C D

Number of observations in data set = 115

NOTE: Due to missing values, only 34 observations can be used in this analysis.

General Linear Models Procedure

Dependent Variable: TOT

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	7415.40098039	2471.80032680	0.35	0.7912
Error	30	213419.21666667	7113.97388889		
Corrected Total	33	220834.61764706			
	R-Square	C.V.	Root MSE	TOT Mean	
	0.033579	16.32255	84.34437675	516.73529412	

Source	DF	Type I SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ED	3	7415.40098039	2471.80032680	0.35	0.7912
Source	DF	Type III SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ED	3	7415.40098039	2471.80032680	0.35	0.7912

General Linear Models Procedure

Duncan's Multiple Range Test for variable: TOT

NOTE: This test controls the type I comparisonwise error rate, not the experimentwise error rate

HIPÓTESIS No 2

Alpha= 0.05 df= 30 MSE= 7113.974
WARNING: Cell sizes are not equal.
Harmonic Mean of cell sizes= 5.350318

Number of Means 2 3 4
Critical Range 105.3 110.7 114.2

Means with the same letter are not significantly different.

Duncan Grouping	Mean	N	ED
A	546.75	4	B
A	538.50	4	A
A	510.33	21	C
A	502.20	5	D

The SAS System 18:12 Tuesday, May 23, 2000 90

General Linear Models Procedure
Class Level Information

Class	Levels	Values
ED	4	A B C D

Number of observations in data set = 115

NOTE: Due to missing values, only 57 observations can be used in this analysis.

The SAS System 18:12 Tuesday, May 23, 2000 91

General Linear Models Procedure

Dependent Variable: CO

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	131.34331662	43.78110554	0.25	0.8592
Error	53	9188.58650794	173.36955675		
Corrected Total	56	9319.92982456			

R-Square	C.V.	Root MSE	CO Mean
0.014093	19.56513	13.16698738	67.29824561

Source	DF	Type I SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ED	3	131.34331662	43.78110554	0.25	0.8592
Source	DF	Type III SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ED	3	131.34331662	43.78110554	0.25	0.8592

The SAS System 18:12 Tuesday, May 23, 2000 92

General Linear Models Procedure

Duncan's Multiple Range Test for variable: CO

NOTE: This test controls the type I comparisonwise error rate, not the experimentwise error rate

HIPÓTESIS No 2

Alpha= 0.05 df= 53 MSE= 173.3696
WARNING: Cell sizes are not equal.
Harmonic Mean of cell sizes= 11.53318

Number of Means 2 3 4
Critical Range 11.00 11.57 11.94

Means with the same letter are not significantly different.

Duncan Grouping	Mean	N	ED
A	70.556	9	D
A	67.100	10	A
A	66.964	28	C
A	65.500	10	B

The SAS System

18:12 Tuesday, May 23, 2000 93

General Linear Models Procedure
Class Level Information

Class	Levels	Values
ED	4	A B C D

Number of observations in data set = 115

NOTE: Due to missing values, only 64 observations can be used in this analysis.

The SAS System

18:12 Tuesday, May 23, 2000 94

General Linear Models Procedure

Dependent Variable: LI

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	140.60143849	46.86714616	0.07	0.9767
Error	60	41315.00793651	688.58346561		
Corrected Total	63	41455.60937500			

R-Square	C.V.	Root MSE	LI Mean
0.003392	27.79110	26.24087395	94.42187500

Source	DF	Type I SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ED	3	140.60143849	46.86714616	0.07	0.9767

Source	DF	Type III SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ED	3	140.60143849	46.86714616	0.07	0.9767

General Linear Models Procedure

Duncan's Multiple Range Test for variable: LI

NOTE: This test controls the type I comparisonwise error rate, not the experimentwise error rate

Alpha= 0.05 df= 60 MSE= 688.5835
 WARNING: Cell sizes are not equal.
 Harmonic Mean of cell sizes= 11.7757

Number of Means	2	3	4
Critical Range	21.63	22.76	23.50

Means with the same letter are not significantly different.

Duncan Grouping	Mean	N	ED
A	97.50	10	D
A			
A	94.34	35	C
A			
A	93.40	10	A
A			
A	92.44	9	B

General Linear Models Procedure
 Class Level Information

Class	Levels	Values
ED	4	A B C D

Number of observations in data set = 115

NOTE: Due to missing values, only 73 observations can be used in this analysis.

General Linear Models Procedure

Dependent Variable: COM

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	638.07504733	212.69168244	0.60	0.6147
Error	69	24303.76056911	352.22841405		
Corrected Total	72	24941.83561644			

R-Square	C.V.	Root MSE	COM Mean
0.025583	15.20583	18.76774931	123.42465753

Source	DF	Type I SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ED	3	638.07504733	212.69168244	0.60	0.6147

Source	DF	Type III SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ED	3	638.07504733	212.69168244	0.60	0.6147

General Linear Models Procedure

Duncan's Multiple Range Test for variable: COM

NOTE: This test controls the type I comparisonwise error rate, not the experimentwise error rate

Alpha= 0.05 df= 69 MSE= 352.2284
 WARNING: Cell sizes are not equal.
 Harmonic Mean of cell sizes= 12.99868

Number of Means 2 3 4
 Critical Range 14.69 15.45 15.96

Means with the same letter are not significantly different.

Duncan Grouping	Mean	N	ED
A	127.500	10	D
A	124.512	41	C
A	121.417	12	B
A	117.300	10	A

General Linear Models Procedure
 Class Level Information

Class	Levels	Values
ED	4	A B C D

Number of observations in data set = 115

NOTE: Due to missing values, only 83 observations can be used in this analysis.

General Linear Models Procedure

Dependent Variable: AUTO

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	455.90955510	151.96985170	0.80	0.4974
Error	79	15003.65670996	189.91970519		
Corrected Total	82	15459.56626506			

R-Square	C.V.	Root MSE	AUTO Mean
0.029490	11.78603	13.78113585	116.92771084

Source	DF	Type I SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ED	3	455.90955510	151.96985170	0.80	0.4974
Source	DF	Type III SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ED	3	455.90955510	151.96985170	0.80	0.4974

General Linear Models Procedure

Duncan's Multiple Range Test for variable: AUTO

NOTE: This test controls the type I comparisonwise error rate, not the experimentwise error rate

Alpha= 0.05 df= 79 MSE= 189.9197
 WARNING: Cell sizes are not equal.
 Harmonic Mean of cell sizes= 15.3361

Number of Means 2 3 4

Means with the same letter are not significantly different.

Duncan Grouping	Mean	N	ED
A	119.733	15	A
A			
A	117.545	44	C
A			
A	116.700	10	D
A			
A	112.143	14	B

General Linear Models Procedure
 Class Level Information

Class	Levels	Values
ED	4	A B C D

Number of observations in data set = 115

NOTE: Due to missing values, only 57 observations can be used in this analysis.

General Linear Models Procedure

Dependent Variable: EVA

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	1038.35973684	346.11991228	0.61	0.6122
Error	53	30128.20166667	568.45663522		
Corrected Total	56	31166.56140351			

R-Square	C.V.	Root MSE	EVA Mean
0.033316	18.88567	23.84232865	126.24561404

Source	DF	Type I SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ED	3	1038.35973684	346.11991228	0.61	0.6122
Source	DF	Type III SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ED	3	1038.35973684	346.11991228	0.61	0.6122

General Linear Models Procedure

Duncan's Multiple Range Test for variable: EVA

NOTE: This test controls the type I comparisonwise error rate, not the experimentwise error rate

Alpha= 0.05 df= 53 MSE= 568.4566
WARNING: Cell sizes are not equal.
Harmonic Mean of cell sizes= 12.0603

Number of Means 2 3 4
Critical Range 19.47 20.48 21.15

Means with the same letter are not significantly different.

Duncan Grouping	Mean	N	ED
A	130.875	8	D
A			
A	128.417	12	B
A			
A	127.560	25	C
A			
A	118.250	12	A

Cumulative Cumulative

INT	Frequency	Percent	Frequency	Percent
A	42	42.4	42	42.4
B	28	28.3	70	70.7
C	25	25.3	95	96.0
D	4	4.0	99	100.0

Frequency Missing = 16

General Linear Models Procedure
Class Level Information

Class	Levels	Values
INT	4	A B C D

Number of observations in data set = 115

NOTE: Due to missing values, only 34 observations can be used in this analysis.

General Linear Models Procedure

Dependent Variable: TOT

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	16890.42042484	5630.14014161	0.83	0.4888
Error	30	203944.19722222	6798.13990741		
Corrected Total	33	220834.61764706			

R-Square	C.V.	Root MSE	TOT Mean
0.076484	15.95611	82.45083327	516.73529412

Source	DF	Type I SS	Mean Square	F Value	Pr > F
INT	3	16890.42042484	5630.14014161	0.83	0.4888
Source	DF	Type III SS	Mean Square	F Value	Pr > F
INT	3	16890.42042484	5630.14014161	0.83	0.4888

General Linear Models Procedure

Duncan's Multiple Range Test for variable: TOT

NOTE: This test controls the type I comparisonwise error rate, not the experimentwise error rate

Alpha= 0.05 df= 30 MSE= 6798.14
WARNING: Cell sizes are not equal.
Harmonic Mean of cell sizes= 4.982699

HIPÓTESIS No 3

Number of Means 2 3 4
Critical Range 106.7 112.1 115.6

Means with the same letter are not significantly different.

Duncan Grouping	Mean	N	INT
A	535.38	8	C
A	530.27	15	A
A	486.11	9	B
A	478.50	2	D

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 5

General Linear Models Procedure
Class Level Information

Class	Levels	Values
INT	4	A B C D

Number of observations in data set = 115

NOTE: Due to missing values, only 57 observations can be used in this analysis.

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 6

General Linear Models Procedure

Dependent Variable: CO

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	553.22876636	184.40958879	1.11	0.3513
Error	53	8766.70105820	165.40945393		
Corrected Total	56	9319.92982456			
	R-Square	C.V.	Root MSE		CO Mean
	0.059360	19.11069	12.86116068		67.29824561

Source	DF	Type I SS	Mean Square	F Value	Pr > F
INT	3	553.22876636	184.40958879	1.11	0.3513
Source	DF	Type III SS	Mean Square	F Value	Pr > F
INT	3	553.22876636	184.40958879	1.11	0.3513

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 7

General Linear Models Procedure

Duncan's Multiple Range Test for variable: CO

NOTE: This test controls the type I comparisonwise error rate, not the experimentwise error rate

Alpha= 0.05 df= 53 MSE= 165.4095
WARNING: Cell sizes are not equal.

Harmonic Mean of cell sizes= 5.883268

Number of Means 2 3 4
 Critical Range 15.04 15.82 16.33

Means with the same letter are not significantly different.

Duncan Grouping	Mean	N	INT
A	69.296	27	A
A			
A	69.143	14	C
A			
A	62.500	2	D
A			
A	62.286	14	B

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 8

General Linear Models Procedure
 Class Level Information

Class	Levels	Values
INT	4	A B C D

Number of observations in data set = 115

NOTE: Due to missing values, only 65 observations can be used in this analysis.

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 9

General Linear Models Procedure

Dependent Variable: LI

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	2614.38861149	871.46287050	1.34	0.2694
Error	61	39636.59600390	649.78026236		
Corrected Total	64	42250.98461538			

R-Square	C.V.	Root MSE	LI Mean
0.061878	27.12230	25.49078779	93.98461538

Source	DF	Type I SS	Mean Square	F Value	Pr > F
INT	3	2614.38861149	871.46287050	1.34	0.2694

Source	DF	Type III SS	Mean Square	F Value	Pr > F
INT	3	2614.38861149	871.46287050	1.34	0.2694

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 10

General Linear Models Procedure

Duncan's Multiple Range Test for variable: LI

NOTE: This test controls the type I comparisonwise error rate, not the experimentwise error rate

HIPÓTESIS No 3

Alpha= 0.05 df= 61 MSE= 649.7803
 WARNING: Cell sizes are not equal.
 Harmonic Mean of cell sizes= 8.238896

Number of Means 2 3 4
 Critical Range 25.11 26.42 27.28

Means with the same letter are not significantly different.

Duncan Grouping	Mean	N	INT
A	100.38	16	C
A			
A	96.81	27	A
A			
A	87.32	19	B
A			
A	76.67	3	D

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 11

General Linear Models Procedure
 Class Level Information

Class	Levels	Values
INT	4	A B C D

Number of observations in data set = 115

NOTE: Due to missing values, only 73 observations can be used in this analysis.

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 12

General Linear Models Procedure

Dependent Variable: COM

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	909.41828278	303.13942759	0.87	0.4608
Error	69	24032.41733366	348.29590339		
Corrected Total	72	24941.83561644			
	R-Square	C.V.	Root MSE	COM Mean	
	0.036462	15.12071	18.66268746	123.42465753	

Source	DF	Type I SS	Mean Square	F Value	Pr > F
INT	3	909.41828278	303.13942759	0.87	0.4608
Source	DF	Type III SS	Mean Square	F Value	Pr > F
INT	3	909.41828278	303.13942759	0.87	0.4608

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 13

General Linear Models Procedure

Duncan's Multiple Range Test for variable: COM

NOTE: This test controls the type I comparisonwise error rate, not the experimentwise error rate

HIPÓTESIS No 3

Alpha= 0.05 df= 69 MSE= 348.2959
 WARNING: Cell sizes are not equal.
 Harmonic Mean of cell sizes= 6.324024

Number of Means 2 3 4
 Critical Range 20.94 22.03 22.75

Means with the same letter are not significantly different.

Duncan Grouping	Mean	N	INT
A	125.94	31	A
A	125.47	19	C
A	118.76	21	B
A	114.00	2	D

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 14

General Linear Models Procedure
 Class Level Information

Class	Levels	Values
INT	4	A B C D

Number of observations in data set = 115

NOTE: Due to missing values, only 83 observations can be used in this analysis.

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 15

General Linear Models Procedure

Dependent Variable: AUTO

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	577.14126506	192.38042169	1.02	0.3879
Error	79	14882.42500000	188.39512658		
Corrected Total	82	15459.56626506			

R-Square	C.V.	Root MSE	AUTO Mean
0.037332	11.73832	13.72534614	116.92771084

Source	DF	Type I SS	Mean Square	F Value	Pr > F
INT	3	577.14126506	192.38042169	1.02	0.3879

Source	DF	Type III SS	Mean Square	F Value	Pr > F
INT	3	577.14126506	192.38042169	1.02	0.3879

General Linear Models Procedure

Duncan's Multiple Range Test for variable: AUTO

NOTE: This test controls the type I comparisonwise error rate, not the experimentwise error rate

Alpha= 0.05 df= 79 MSE= 188.3851
 WARNING: Cell sizes are not equal.
 Harmonic Mean of cell sizes= 8.834356

Number of Means	2	3	4
Critical Range	13.00	13.68	14.13

Means with the same letter are not significantly different.

Duncan Grouping	Mean	N	INT
A	118.500	36	A
A			
A	117.208	24	B
A			
A	115.600	20	C
A			
A	104.667	3	D

General Linear Models Procedure
 Class Level Information

Class	Levels	Values
INT	4	A B C D

Number of observations in data set = 115

NOTE: Due to missing values, only 57 observations can be used in this analysis.

General Linear Models Procedure

Dependent Variable: EVA

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	2000.10426065	666.70142022	1.21	0.3146
Error	53	29166.45714286	550.31051213		
Corrected Total	56	31166.56140351			

R-Square	C.V.	Root MSE	EVA Mean
0.064175	18.58179	23.45869801	126.24561404

Source	DF	Type I SS	Mean Square	F Value	Pr > F
INT	3	2000.10426065	666.70142022	1.21	0.3146

Source	DF	Type III SS	Mean Square	F Value	Pr > F
INT	3	2000.10426065	666.70142022	1.21	0.3146

General Linear Models Procedure

Duncan's Multiple Range Test for variable: EVA

NOTE: This test controls the type I comparisonwise error rate, not the experimentwise error rate

Alpha= 0.05 df= 53 MSE= 550.3105
 WARNING: Cell sizes are not equal.
 Harmonic Mean of cell sizes= 5.833333

Number of Means	2	3	4
Critical Range	27.55	28.98	29.92

Means with the same letter are not significantly different.

Duncan Grouping	Mean	N	INT
A	134.83	12	C
A			
A	129.00	2	D
A			
A	126.93	28	A
A			
A	117.73	15	B

	Cumulative Frequency	Cumulative Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
ASG	38	40.0	38	40.0
A	33	34.7	71	74.7
B	24	25.3	95	100.0
C				

Frequency Missing = 17

General Linear Models Procedure
Class Level Information

Class	Levels	Values
ASG	3	A B C

Number of observations in data set = 112

NOTE: Due to missing values, only 34 observations can be used in this analysis.

General Linear Models Procedure

Dependent Variable: TOT

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	2	11784.58912656	5892.29456328	0.87	0.4274
Error	31	209050.02852050	6743.54930711		
Corrected Total	33	220834.61764706			

R-Square	C.V.	Root MSE	TOT Mean
0.053364	15.89191	82.11911658	516.73529412

Source	DF	Type I SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ASG	2	11784.58912656	5892.29456328	0.87	0.4274
Source	DF	Type III SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ASG	2	11784.58912656	5892.29456328	0.87	0.4274

General Linear Models Procedure

Duncan's Multiple Range Test for variable: TOT

NOTE: This test controls the type I comparisonwise error rate, not the experimentwise error rate

Alpha= 0.05 df= 31 MSE= 6743.549
WARNING: Cell sizes are not equal.
Harmonic Mean of cell sizes= 9.48169

Number of Means 2 3
Critical Range 76.92 80.84

Means with the same letter are not significantly different.

HIPÓTESIS No 4

Duncan Grouping	Mean	N	ASG
A	531.76	17	B
A	513.18	11	A
A	480.67	6	C

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 43

General Linear Models Procedure
Class Level Information

Class	Levels	Values
ASG	3	A B C

Number of observations in data set = 112

NOTE: Due to missing values, only 57 observations can be used in this analysis.

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 44

General Linear Models Procedure

Dependent Variable: CO

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	2	188.62315789	94.31157895	0.56	0.5758
Error	54	9131.30666667	169.09827160		
Corrected Total	56	9319.92982456			

R-Square	C.V.	Root MSE	CO Mean
0.020239	19.32261	13.00377913	67.29824561

Source	DF	Type I SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ASG	2	188.62315789	94.31157895	0.56	0.5758

Source	DF	Type III SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ASG	2	188.62315789	94.31157895	0.56	0.5758

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 45

General Linear Models Procedure

Duncan's Multiple Range Test for variable: CO

NOTE: This test controls the type I comparisonwise error rate, not the experimentwise error rate

Alpha= 0.05 df= 54 MSE= 169.0983
WARNING: Cell sizes are not equal.
Harmonic Mean of cell sizes= 17.30769

Number of Means	2	3
Critical Range	8.862	9.322

HIPÓTESIS No 4

Means with the same letter are not significantly different.

Duncan Grouping	Mean	N	ASG
A	69.120	25	B
A	66.750	20	A
A	64.417	12	C

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 46

General Linear Models Procedure
Class Level Information

Class	Levels	Values
ASG	3	A B C

Number of observations in data set = 112

NOTE: Due to missing values, only 53 observations can be used in this analysis.

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 47

General Linear Models Procedure

Dependent Variable: LI

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	2	123.70171958	61.85085979	0.09	0.9118
Error	60	40117.28240741	668.62137346		
Corrected Total	62	40240.98412698			

R-Square	C.V.	Root MSE	LI Mean
0.003074	27.54542	25.85771400	93.87301587

Source	DF	Type I SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ASG	2	123.70171958	61.85085979	0.09	0.9118
Source	DF	Type III SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ASG	2	123.70171958	61.85085979	0.09	0.9118

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 48

General Linear Models Procedure

Duncan's Multiple Range Test for variable: LI

NOTE: This test controls the type I comparisonwise error rate, not the experimentwise error rate

Alpha= 0.05 df= 60 MSE= 668.6214
WARNING: Cell sizes are not equal.
Harmonic Mean of cell sizes= 18.51429

Number of Means	2	3
Critical Range	17.00	17.88

HIPÓTESIS No 4

Means with the same letter are not significantly different.

Duncan Grouping	Mean	N	ASG
A	94.958	24	A
A	94.148	27	B
A	91.083	12	C

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 49

General Linear Models Procedure
Class Level Information

Class	Levels	Values
ASG	3	A B C

Number of observations in data set = 112

NOTE: Due to missing values, only 72 observations can be used in this analysis.

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 50

General Linear Models Procedure

Dependent Variable: COM

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	2	301.71428571	150.85714286	0.43	0.6502
Error	69	24027.78571429	348.22877847		
Corrected Total	71	24329.50000000			

R-Square	C.V.	Root MSE	COM Mean
0.012401	15.16118	18.66088901	123.08333333

Source	DF	Type I SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ASG	2	301.71428571	150.85714286	0.43	0.6502

Source	DF	Type III SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ASG	2	301.71428571	150.85714286	0.43	0.6502

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 51

General Linear Models Procedure

Duncan's Multiple Range Test for variable: COM

NOTE: This test controls the type I comparisonwise error rate, not the experimentwise error rate

Alpha= 0.05 df= 69 MSE= 348.2288
WARNING: Cell sizes are not equal.
Harmonic Mean of cell sizes= 22.4

Number of Means 2 3
Critical Range 11.12 11.70

HIPÓTESIS No 4

Means with the same letter are not significantly different.

Duncan Grouping	Mean	N	ASG
A	125.179	28	B
A			
A	123.750	16	C
A			
A	120.607	28	A

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 52

General Linear Models Procedure
Class Level Information

Class	Levels	Values
ASG	3	A B C

Number of observations in data set = 112

NOTE: Due to missing values, only 82 observations can be used in this analysis.

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 53

General Linear Models Procedure

Dependent Variable: AUTO

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Error	79	14816.14732143	187.54616863		
Corrected Total	81	15286.59756098			

R-Square	C.V.	Root MSE	AUTO Mean
0.030775	11.72814	13.69474967	116.76829268

Source	DF	Type I SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ASG	2	470.45023955	235.22511977	1.25	0.2909

Source	DF	Type III SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ASG	2	470.45023955	235.22511977	1.25	0.2909

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 54

General Linear Models Procedure

Duncan's Multiple Range Test for variable: AUTO

NOTE: This test controls the type I comparisonwise error rate, not the experimentwise error rate

Alpha= 0.05 df= 79 MSE= 187.5462
WARNING: Cell sizes are not equal.
Harmonic Mean of cell sizes= 26.68592

Number of Means	2	3
Critical Range	7.462	7.852

HIPÓTESIS No 4

Means with the same letter are not significantly different.

Duncan Grouping	Mean	N	ASG
A	120.500	22	C
A			
A	116.393	28	B
A			
A	114.531	32	A

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 55

General Linear Models Procedure
Class Level Information

Class	Levels	Values
ASG	3	A B C

Number of observations in data set = 112

NOTE: Due to missing values, only 57 observations can be used in this analysis.

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 56

General Linear Models Procedure

Dependent Variable: EVA

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	2	2793.29409582	1396.64704791	2.66	0.0792
Error	54	28373.26730769	525.43087607		
Corrected Total	56	31166.56140351			

R-Square	C.V.	Root MSE	EVA Mean
0.089625	18.15689	22.92227903	126.24561404

Source	DF	Type I SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ASG	2	2793.29409582	1396.64704791	2.66	0.0792
Source	DF	Type III SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ASG	2	2793.29409582	1396.64704791	2.66	0.0792

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 57

General Linear Models Procedure

Duncan's Multiple Range Test for variable: EVA

NOTE: This test controls the type I comparisonwise error rate, not the experimentwise error rate

Alpha= 0.05 df= 54 MSE= 525.4309
WARNING: Cell sizes are not equal.
Harmonic Mean of cell sizes= 17.79468

Number of Means	2	3
Critical Range	15.41	16.21

HIPOTESIS No 4

Means with the same letter are not significantly different.

Duncan Grouping	Mean	N	ASG
A	131.875	24	B
A			
B	127.550	20	A
B			
B	113.846	13	C

----- LICEO=1 -----

Correlation Analysis

2 'WITH' Variables: EDAD INST_
 6 'VAR' Variables: CO LI COM AUTO EVA TOT

Simple Statistics

Variable	N	Mean	Std Dev	Sum	Minimum	Maximum
EDAD	30	45.566667	10.608010	1367.000000	24.000000	59.000000
INST_	30	12.566667	9.065597	377.000000	1.000000	30.000000
CO	20	66.200000	12.647446	1324.000000	48.000000	92.000000
LI	15	97.600000	20.162908	1464.000000	64.000000	128.000000
COM	23	125.608696	16.166011	2889.000000	99.000000	158.000000
AUTO	28	119.500000	14.101484	3346.000000	89.000000	154.000000
EVA	20	124.000000	28.703567	2480.000000	69.000000	173.000000
TOT	6	527.666667	86.892270	3166.000000	435.000000	646.000000

Pearson Correlation Coefficients / Prob > |R| under Ho: Rho=0 / Number of Observations

	CO	LI	COM	AUTO	EVA	TOT
EDAD	0.31166 0.1940 19	0.16099 0.5824 14	0.27683 0.2374 20	0.18034 0.3883 25	0.31755 0.1725 20	-0.63473 0.1758 6
INST_	0.42646 0.0686 19	-0.04563 0.8769 14	-0.00556 0.9814 20	-0.11494 0.5843 25	0.27699 0.2371 20	-0.48466 0.3299 6

The SAS System

16:34 Tuesday, June 20, 2000 64

----- LICEO=2 -----

Correlation Analysis

2 'WITH' Variables: EDAD INST_
 6 'VAR' Variables: CO LI COM AUTO EVA TOT

Simple Statistics

Variable	N	Mean	Std Dev	Sum	Minimum	Maximum
EDAD	25	46.440000	8.357033	1161.000000	31.000000	63.000000
INST_	25	11.160000	8.806626	279.000000	1.000000	32.000000
CO	17	72.823529	11.743271	1238.000000	53.000000	90.000000
LI	24	108.958333	18.181403	2615.000000	44.000000	129.000000
COM	26	130.884615	15.910567	3403.000000	89.000000	155.000000
AUTO	29	118.689655	13.066050	3442.000000	91.000000	155.000000
EVA	15	124.733333	17.978029	1871.000000	94.000000	156.000000
TOT	12	567.833333	58.001306	6814.000000	454.000000	642.000000

Pearson Correlation Coefficients / Prob > |R| under Ho: Rho=0 / Number of Observations

	CO	LI	COM	AUTO	EVA	TOT
EDAD	0.39398 0.1462 15	0.63253 0.0028 20	0.59931 0.0041 21	0.23982 0.2824 22	0.26039 0.3902 13	0.54711 0.1017 10
INST_	-0.45193 0.0908 15	0.07795 0.7439 20	-0.01440 0.9506 21	-0.15694 0.4855 22	-0.22244 0.4651 13	-0.25574 0.4757 10

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 65

----- LIC80=3 -----

Correlation Analysis

2 'WITH' Variables: EDAD INST_
6 'VAR' Variables: CO LI COM AUTO EVA TOT

Simple Statistics

Variable	N	Mean	Std Dev	Sum	Minimum	Maximum
EDAD	40	47.775000	8.138189	1911.000000	33.000000	63.000000
INST_	41	13.414634	8.941408	550.000000	1.000000	34.000000
CO	24	64.333333	13.130339	1544.000000	38.000000	85.000000
LI	31	83.290323	26.886420	2582.000000	31.000000	131.000000
COM	32	116.593750	18.751102	3731.000000	81.000000	147.000000
AUTO	36	115.277778	14.189757	4150.000000	81.000000	139.000000
EVA	25	129.120000	21.164672	3228.000000	92.000000	169.000000
TOT	19	490.789474	82.368804	9325.000000	338.000000	608.000000

Pearson Correlation Coefficients / Prob > |R| under Ho: Rho=0 / Number of Observations

	CO	LI	COM	AUTO	EVA	TOT
EDAD	-0.27593 0.2025 23	-0.01109 0.9545 29	0.00114 0.9952 31	-0.18748 0.2808 35	-0.06291 0.7703 24	-0.10330 0.6834 18
INST_	-0.29842 0.1666 23	-0.14907 0.4318 30	-0.15742 0.3977 31	-0.27750 0.1065 35	0.16878 0.4305 24	-0.08228 0.7455 18

The SAS System 16:34 Tuesday, June 20, 2000 66

Correlation Analysis

2 'WITH' Variables: EDAD INST_
6 'VAR' Variables: CO LI COM AUTO EVA TOT

Simple Statistics

Variable	N	Mean	Std Dev	Sum	Minimum	Maximum
EDAD	95	46.726316	8.996976	4439.000000	24.000000	63.000000
INST_	96	12.562500	8.898033	1206.000000	1.000000	34.000000
CO	61	67.311475	12.887385	4106.000000	38.000000	92.000000
LI	70	95.157143	25.254436	6661.000000	31.000000	131.000000
COM	81	123.740741	18.034535	10023	81.000000	158.000000
AUTO	93	117.612903	13.802199	10938	81.000000	155.000000
EVA	60	126.316667	23.022091	7579.000000	69.000000	173.000000
TOT	37	521.756757	81.783388	19305	338.000000	646.000000

Pearson Correlation Coefficients / Prob > |R| under Ho: Rho=0 / Number of Observations

	CO	LI	COM	AUTO	EVA	TOT
EDAD	0.11310 0.4022 57	0.10588 0.4088 63	0.20391 0.0858 72	0.02463 0.8262 82	0.19020 0.1564 57	-0.12961 0.4650 34
INST_	-0.09414 0.4861 57	-0.08259 0.5165 64	-0.09899 0.4081 72	-0.19844 0.0739 82	0.12894 0.3391 57	-0.13640 0.4418 34