



**Magíster en Educación
Mención
Gestión de Calidad**

Trabajo de Grado II

**Tesina: “ESTUDIO DE LAS REPRESENTACIONES
SOCIALES,
SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL, EN EDUCADORAS
DE PÁRVULOS
DE UNIDADES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE
ANTOFAGASTA”**

**Estudiante: Carla Aguayo Picón
Profesor Guía: Luis Venegas**

Mayo 2020

1.- INDICE

Contenido

1.- INDICE	2
2. INTRODUCCIÓN.....	3
3.- MARCO JUSTIFICATIVO.....	5
<i>Planteamiento del Problema</i>	<i>6</i>
<i>Formulación de la Pregunta de Investigación</i>	<i>6</i>
<i>Objetivo General</i>	<i>7</i>
<i>Objetivos Específicos</i>	<i>7</i>
4. MARCO TEÓRICO	8
5. MARCO METODOLÒGICO.....	20
6. ANALISIS DE RESULTADOS	26
7. MARCO CONCLUSIVO.....	67
Recomendaciones	70
8. BIBLIOGRAFÍA	71
9.- ANEXOS	73

2. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se considera el Clima Organizacional como un aspecto relevante en el desarrollo de cualquier institución o empresa. Pueden ser muchos los factores que influyan o afecten el ambiente interno de estas, como también las personas que lo integran, por su aporte personal y profesional hacia otras personas o a la Institución que los acoge.

En el sistema educacional chileno y en especial en el nivel prebásico, se visualiza que existen elementos negativos que afectan el clima de la organización, considerando que en Educación Parvularia la mayoría de sus profesionales son del sexo femenino, quienes no solo cumplen con un rol profesional, sino también como madres y esposas, desempeñando múltiples funciones que de una u otra manera conllevan una carga física y emocional que transfieren al lugar de trabajo. Al mismo tiempo se conjugan características propias de su género que en algunos casos provocan conflictos en las relaciones interpersonales, las que son esenciales en toda Organización.

Considerando la relevancia que actualmente ha alcanzado como tema, el Clima de las Organizaciones, no tan sólo en el área educacional sino en cada ámbito donde se relacionan grupos humanos con necesidades e intereses diversos, se origina esta investigación con el interés por conocer la percepción que posee un grupo de Educadoras de Párvulos de Establecimientos educacionales de distinta dependencia con respecto al Clima Organizacional de nuestra Institución.

El presente estudio investigará los elementos que componen la percepción del Clima Organizacional en Educadoras de una Escuela de Párvulos particular y otra municipalizada, de la ciudad de Antofagasta, donde no se ha realizado una investigación de este tipo, en el nivel prebásico.

La investigación se desarrollará a través de la recopilación y análisis de información sobre la percepción de las Educadoras de Párvulos con respecto al clima de su organización.

3.- MARCO JUSTIFICATIVO

El clima organizacional es un factor primordial en el desempeño laboral de los trabajadores. En la medida que se desempeñe en un ambiente favorable, es decir, con buenas relaciones interpersonales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos eficientes, oportunidades de crecimiento profesional y otros, logrará sentir la motivación para realiza su trabajo en forma óptima.

En este sentido, se asume que un clima organizacional óptimo, es una condición para que las Educadoras de Párvulos puedan mejorar su desempeño, así como sentirse satisfechas con el trabajo que realizan. Pero, además incidirá directamente en el bienestar de las familias y la sociedad. El teórico Hernán Álvarez Londoño, define “El ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad”.

Este objetivo, se logra, cuando se establecen prácticas saludables y estrategias de acción e intervención positivas, para que los trabajadores, estén satisfechos y puedan aprovechar sus capacidades y destrezas de la mejor manera. Y así incrementar la productividad.

En este sentido, la presente investigación busca establecer los elementos que componen la percepción del Clima Organizacional en Educadoras de Párvulo de la ciudad de Antofagasta.

Los temas sobre percepción y clima organizacional tienen en la actualidad una trascendencia, por lo que es necesario prestar atención a los requerimientos de un buen desempeño en un clima adecuado, en el cual los párvulos serán beneficiados, alcanzando desarrollar sus capacidades y competencias trazadas.

Planteamiento del Problema

Una institución educativa (Jardines Infantiles) está integrada por diversos actores, dentro de los cuales se destaca el docente, como uno de los elementos fundamentales para contribuir al logro de los objetivos educacionales. Durante su actividad, los docentes interactúan con sus pares, párvulos, personal administrativo etc., en un ambiente denominado “clima organizacional”, siendo un factor importante que toda Dirección debe considerar.

En el ámbito educativo, un clima organizacional inadecuado constituye una fuente de desmotivación e insatisfacción de los docentes, incidiendo en su desempeño laboral, lo que consecuentemente afectará el proceso de aprendizaje de los párvulos.

Formulación de la Pregunta de Investigación

¿Qué elementos compone la percepción sobre clima organizacional en las Educadoras de Párvulos de distintas Unidades Educativas de la ciudad de Antofagasta?

Los Objetivos de la Investigación son los siguientes:

Objetivo General

- Investigar los elementos que componen la percepción del Clima Organizacional en Educadoras de Párvulos en unidades educativas de Antofagasta.

Objetivos Específicos

- Recopilar información acerca de la percepción de Clima Organizacional en Educadoras de Párvulos en unidades educativas de Antofagasta.
- Analizar la información recopilada acerca de la percepción de Clima organizacional en Educadoras de Párvulos de Antofagasta.
- Describir los elementos que componen la percepción de las Educadoras de Párvulos sobre Clima Organizacional en unidades educativas de Antofagasta.

4. MARCO TEÓRICO

Mundialmente se ha prestado mucha atención a cambios tecnológicos, demográficos y sociológicos y cómo estos afectan a las organizaciones. Sin embargo, se ha dado menos atención a las tensiones que estos cambios han provocado en las personas que las integran, lo cual ha significado que el clima de la organización, también se haya deteriorado, porque algunos de sus miembros se han visto sobrepasados por factores internos, tales como expectativas laborales, el reconocimiento de parte de sus superiores y/o las oportunidades de desarrollo y crecimiento personal y/o profesional que se les otorga.

La institución educativa, de todos los niveles (desde Jardines Infantiles hasta Universidades) hoy, están sometidas a múltiples presiones, ya sean estas, porque los roles y los ritmos de trabajo han cambiado, donde se requiere de personas eficientes, ágiles mental y físicamente, que se comuniquen con claridad, que sean productivas y con gran facilidad de adaptación al cambio. Cuando los docentes se enfrentan a estas situaciones, se sienten inseguros respecto a sus objetivos y responsabilidades laborales y surge el estrés y sus nefastas consecuencias al clima de la organización. En muchos casos los mismos directivos se ven incapacitados para apoyar a su personal, porque se encuentran inmersos en el mismo clima estresante con la vorágine de cambios y presiones.

Existen diversas definiciones de Clima Organizacional, en esta oportunidad se han seleccionado dos que lo definen de esta manera:

4.1. Clima Organizacional

Se refiere a las “percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”, sostiene que “en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.” ⁽¹⁾

“El Clima Organizacional es el conjunto de variables, como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros, que ofrecen una visión global de la organización” ⁽²⁾

Las Variables mencionadas, se refieren a lo siguiente:

Ambiente Físico:

- El espacio físico con que cuenta la organización.
- Condiciones climáticas y acústicas.
- Instalaciones.
- Mobiliario, material didáctico y de apoyo al docente.

Estructura:

- Tamaño de la Organización.
- Estructura formal.
- Estilo de Dirección.

⁽¹⁾ Likert, 1961, 1967

⁽²⁾ Rodríguez, 1995

Ambiente Social:

- Compañerismo
- Conflictos interpersonales y/o departamentos.
- Comunicación interna.

Características personales de sus miembros:

- Actitudes.
- Aptitudes.
- Motivaciones.
- Expectativas.

Comportamiento Organizacional:

- Productividad.
- Ausentismo, rotación.
- Satisfacción laboral.
- Tensiones y estrés.

4.2. Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert

El Clima Organizacional que existe al interior de un establecimiento educacional no se puede separar del clima que existe fuera de él, en el barrio, en la comunidad o en la organización mayor de la cual éste depende. La realidad es que en cuanto "sistema abierto", un colegio, un curso, etc., está en permanente comunicación con el medio, recibiendo y entregando. De manera que el "clima externo" influye decisivamente en el "clima interno" Tocamos aquí un punto clave, por lo tanto, la determinación de la "unidad de análisis" y su posibilidad de crear un clima con relativa "autonomía" respecto del macrosistema. Interrogantes que se

pueden formular al respecto son: ¿qué puede hacer un(a) director(a) con su escuela si el ambiente del barrio es muy negativo?, ¿cómo generar un clima positivo superando el entorno externo? Y ¿qué puede hacer un(a) director(a) en particular con sus profesores, si está situado en una corporación, departamento municipal caracterizado por un clima negativo?

Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

A partir de la diferente magnitud de las variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

1) Sistema I: Autoritario. Este sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de organizaciones es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- 2) Sistema II: Paternalista.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas en límites de cierta flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
- 3) Sistema III: Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- 4) Sistema IV: Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

“El Clima Organizacional es un objeto de estudio complejo, pero al mismo tiempo desafiante e importante. Desde el momento en que la actividad educativa supone la interacción de personas, cada una de ellas, con sus

valores, emociones, necesidades, conocimientos y experiencias previas, necesariamente se genera una atmósfera que hemos llamado clima. El Clima es producido por esa interacción entre personas, cosas y tecnología, pero al mismo tiempo moldea y dirige a esas personas.

Desde el momento en que la educación es un intento por colaborar al crecimiento de las personas, en su integralidad, es claro que el clima es asunto de mayor interés y preocupación.

Para efectos de una Organización, no sólo eficaz, eficiente, sino significativa y responde a las necesidades de las personas y de la sociedad en su conjunto, es preciso formar a los futuros Directores o conductores, en esta dimensión de la vida de las organizaciones" ⁽³⁾

⁽³⁾Valenzuela, 2000

A continuación, se dan a conocer otros aspectos que son fundamentales en este estudio, los que permitirán un mayor entendimiento de este:

Sistema Educacional Chileno

El 20 de Octubre de 1983, se aprueba el Compendio de Normas de Educación Parvularia, que ratifica a la educación parvularia como el “Primer Nivel del Sistema Educacional Chileno” (Resolución Exenta N° 2602) no obligatorio, que proporciona atención integral, que comprende alimentación adecuada, educación correspondiente a su edad y atención médico dental”, para los niños(as) que asisten por voluntad de sus padres, a establecimientos que brindan atención parvularia hasta su edad de ingreso a la Educación General Básica. Este documento recopila

todas las normas legales vigentes a esa fecha. Posteriormente en 1988 fue todos los establecimientos educacionales de carácter estatal, particular y de JUNJI.

Durante el período de 1980–1989 el gobierno de la época inicia una etapa de modernización de la educación, la que incluye el traspaso de los establecimientos educacionales a las Municipalidades u organizaciones intermedias, lo que también provoca cambios en el sistema de educación parvularia.

A través del Decreto Ley N° 3.529, se asigna una subvención especial por alumno (Estado Subsidiario), la que se hace extensiva al Segundo Nivel de Transición, con el fin de promover el ingreso a la educación fiscal, gratuita, de los niños de escasos recursos, en edad escolar.

A partir de 1990, con nuevas autoridades de gobierno, se comienzan a desarrollar gradualmente los Programas de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación preescolar, básica y media, lo que ya en 1996 pasó a denominarse “Reforma Educacional” la que incluye profundos cambios en las condiciones y los procesos educativos, basándose en las políticas educacionales de la presente década y de acuerdo a los cambios vertiginosos de la sociedad nacional y mundial. Esta nueva reforma a diferencia de otras, pone un énfasis especial en los aprendizajes y los procesos educativos, considerando todas las dimensiones del sistema, como son las metodologías de aprendizajes utilizadas, los contenidos desarrollados, los tiempos aplicados en el aprendizaje, la gestión administrativa, el perfeccionamiento y fortalecimiento de la profesión docente, los recursos tanto materiales, humanos, tecnológicos, como de infraestructura y condiciones de trabajo para los docentes y de aprendizajes para los alumnos.

La reforma educacional en nuestro país está concebida como un proceso amplio y de largo plazo, cuyos resultados los juzgaran las generaciones futuras.

En nuestro país, la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE) N° 18962, en el artículo 8° de las normas generales define:

Educación Parvularia

“Es el nivel educativo que atiende integralmente niños y niñas desde su nacimiento hasta su ingreso a la enseñanza básica, sin constituir antecedente obligatorio para ésta. Su propósito es favorecer de manera sistemática, oportuna y pertinente, aprendizajes relevantes y significativos en los párvulos, apoyando a la familia en su rol insustituible de primera Educadora”

La educación Parvularia no exige requisitos mínimos para acceder a ella, ni permite establecer diferencias arbitrarias. Esta se desarrolla a través de instituciones como:

Jardín Infantil

Los Jardines Infantiles son establecimientos que entregan Educación Parvularia a los niños y niñas desde los 84 días hasta los 5 años, momento que ingresan a la educación básica.

En términos administrativos, la división por niveles, es la siguiente:

Sala Cuna: Menor – desde los 84 días hasta 1 año.
Mayor – desde 1 año hasta 2 años.

Medio: Menor – desde los 2 años hasta los 3 años.
Mayor – desde los 3 años hasta los 4 años.

Transición: Primer nivel (conocido como pre - kínder) – desde los 4 años hasta los 5 años.

Segundo Nivel (conocido como Kinder) – desde los 5 años hasta los 6 años.

En este último nivel los niños comienzan asistir a Escuelas Municipalizadas o Colegios Particulares pagados o subvencionados. A diferencia de los Jardines Infantiles privados, los públicos son aquellos financiados por el Estado de Chile y que prestan un servicio de educación gratuito a la comunidad.

Estos establecimientos son atendidos por profesionales idóneos, básicamente Educadoras y Asistentes de Párvulos, de acuerdo al coeficiente técnico definido por JUNJI para cada uno de los niveles en que se divide la Educación Parvularia.

“Los establecimientos particulares no–subvencionados (pagados) que atendían párvulos entre 2 y 6 años, ya fueran colegios o jardines infantiles, y que contaban con el permiso municipal y autorización de Impuestos Internos, podían solicitar el reconocimiento del Ministerio de Educación como “cooperadores de la función educacional del Estado” (Decreto Ley N° 3.529) ⁽⁴⁾ y pasaron a llamarse Escuela de Párvulos.

Escuela de Párvulos

“Son establecimientos que atienden niños de 2 años hasta su ingreso a la educación básica. Están compuesto por varios cursos de párvulos conformando una Escuela. Pertenecen al MINEDUC o a entidades particulares declaradas cooperadores de la función educacional del Estado. Proporcionan

al niño, educación integral y entregan alimentación solo a aquellos provenientes de familias de escasos recursos.”⁽⁵⁾

Estos establecimientos educacionales se clasifican según su dependencia administrativa, pudiendo ser:

- Particulares Pagados
- Particulares Subvencionados
- Municipalizados

⁽⁴⁾ Hermosilla, 1998:19

⁽⁵⁾ Compendio de Normas de Educación Parvularia, Mineduc, 1983.

Los últimos que se señalan dependen de la Corporación Municipal de Desarrollo Social y su sostenedor es el Alcalde de la ciudad. Estas Escuelas atienden fundamentalmente el nivel Transición Mayor que acoge a los párvulos desde los 5 años de edad y en forma excepcional al nivel Transición Menor que atiende a los niños (as) entre los 4 y 5 años. Esta excepción se inició en forma piloto a partir del año 2001, considerando la necesidad de cobertura que promueve la reforma educacional vigente y está dirigida a aquellos párvulos de sectores más vulnerables. Estas Escuelas son subvencionadas en un 100% por el Estado.

Los establecimientos particulares, ya sean pagados o subvencionados, pueden tener un sostenedor como persona natural o una sociedad educacional.

Las Escuelas de Párvulos privadas atienden niños(as) desde los 2 hasta los 5 años de edad, no recibiendo subvención estatal.

Los establecimientos subvencionados generalmente atienden a párvulos desde los 3 ó 4 años hasta los 6 años, recibiendo subvención del Estado exclusivamente por los grupos de Transición Menor y Mayor.

Del MINEDUC emana la normativa con respecto a las edades y en términos técnico pedagógicos, la organización por las “Bases Curriculares” son:

PRIMER CICLO: Desde los primeros meses hasta los 3 años.

SEGUNDO CICLO: Desde los 3 hasta los 6 años o su ingreso a la Educación Básica.

La Educación Parvularia, al igual que los otros niveles del sistema educacional chileno, ha sido fundamental en la reforma educacional. Cabe reconocer que se han replanteado algunos aspectos generales de la formación de los párvulos, como también se debe destacar que han sido en menor medida con respecto a los otros, debido fundamentalmente a que tanto la metodologías aplicada, las experiencias otorgadas y la formación de sus docentes, entre otros aspectos, apuntan a un grupo etáreo que tienen particularidades muy definidas las cuales permiten que se desarrollen especialmente aspectos que la Reforma promueve, como por ejemplo, el respeto a la individualidad, el desarrollo máximo de las potencialidades de los niños(as), la flexibilidad en los tiempos requeridos para el aprendizaje, el trabajo en equipo y el ambiente lúdico que promueve la motivación por el aprendizaje y la adquisición de hábitos y valores.

Considerando que es el inicio de los primeros aprendizajes formales de los niños y niñas de este país, el Ministerio de Educación, a través de la participación de diversos estamentos de la comunidad educativa, han elaborado las nuevas “ **Bases Curriculares** ” que actualizan los fundamentos que tradicionalmente se han empleado en Educación Parvularia y a la vez proponen una serie de objetivos que permiten ampliar las posibilidades de aprendizajes en los párvulos, acorde al nuevo contexto en que están insertos. Todo esto es solo

posible con el compromiso de todos los agentes involucrados en la educación de los preescolares, comenzando esta labor por la familia y luego por los profesionales idóneos que deben desarrollar al máximo su propia vocación en favor de los más pequeños.

A partir del año 2008 se incluyen en la educación Parvularia los Mapas de Progresos, que son un instrumento práctico al servicio de la enseñanza que buscan complementar las Bases Curriculares de este nivel de enseñanza, mediante la explicitación y descripción progresiva de aquellos aprendizajes que se consideran fundamentales para una formación plena e integral desde el nacimiento hasta los 6 años de edad.

5. MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación, realizada el año 2019, se sustenta bajo un enfoque mixto, puesto que busca estudiar las Representaciones Sociales, sobre el clima organizacional, en educadoras de párvulos de la ciudad de Antofagasta, comprendiendo, por tanto, la realidad social. Se trata de entender las situaciones, interacciones y comportamientos que nos informen de las diversas formas de relaciones interpersonales, permitiendo identificar aquellas percepciones que se desarrollan en las instituciones. Es importante señalar, que, si bien se posee una cierta estructura, ésta ha sido flexible, dando una mayor facilidad de poder modificar y alcanzar los objetivos propuestos.

Este estudio tiene un carácter exploratorio ya que en mi conocimiento no se han desarrollado estudios de clima organizacional en la enseñanza pre básica de nuestro país.

Los Criterios Calidad de la Investigación se realizaron a través de la medición del Clima Organizacional utilizando el test Perfil de una Escuela de Rensis Likert, el que fue adaptado por el Dr. Álvaro Valenzuela en 1987 para investigaciones educativas y a la vez adaptado para educación Parvularia.

El instrumento aplicado consta de 88 preguntas de las cuales 21 de estas, no responden las Educadoras con cargo directivo.

El estudio es de un enfoque básico que pretende contribuir al descubrimiento de conocimientos, clasificado como exploratorio, ya que busca la información y con un alcance temporal longitudinal que otorga las bases para otras investigaciones. Con carácter cuali-cuantitativo que permitirá abordar los resultados y conclusiones desde distintos puntos de vista.

Unidad de Estudio o Análisis:

Se eligieron a Educadoras de Párvulos Tituladas de dos Escuelas de Párvulos de Antofagasta reconocidas por MINEDUC, como Colaboradoras de la Función Educacional del Estado y empadronadas por JUNJI (Reconocimiento Oficial), con distinta dependencia administrativa.

Escuela de Párvulos “Semillita”:

Es un establecimiento educacional dependiente de la Corporación Municipal de Desarrollo Social, que atiende los Nivel Sala Cuna (para hijos de funcionarios municipales y particulares) y los Niveles Transición Menor y Mayor, los cuales reciben subvención estatal.

Esta Unidad educativa cuenta con una matrícula de 315 párvulos aproximadamente, distribuidos en 10 niveles en distintas jornadas y con una dotación de personal pedagógico de 5 Educadoras en jornada de mañana y 5 de jornada de tarde, quienes atienden los distintos grupos; más 1 Jefa de la Unidad Técnica Pedagógica y 1 Directora.

La Misión de esta Escuela de Párvulos, “está orientada fundamentalmente a entregar mediante profesionales calificados una educación integral, logrando niños y niñas con valores positivos, autónomos, críticos, capaz de potenciar sus debilidades y destrezas, respetándolos como personas con sus fortalezas y debilidades y facilitando de esta manera su ingreso a la educación general básica”.

Escuela de Párvulos “Papelucho”:

La Misión de la Escuela de Párvulos y Sala Cuna es “entregar una educación integral de calidad a niños y niñas entre los 84 días hasta los 4 años 11 meses de edad en un ambiente cálido, de afecto, donde los padres se integren y sean agentes activos en la educación de sus hijos e hijas..”

Este Establecimiento es de carácter particular pagado y cuenta con los niveles de Sala Cuna, Medios y Transición. Con una matrícula aproximada de 130 párvulos distribuidos en los distintos grupos y jornadas.

Su dotación de personal es de 6 Educadoras Pedagógicas que se distribuyen 2 en media jornada y 4 en jornada completa, más 1 Jefa de UTP y 1 Directora.

Instrumentos de recogida de Información

De acuerdo a lo consultado, se ha podido detectar que existen algunos instrumentos que permiten medir el clima organizacional, los que han sido adaptados por profesionales chilenos y aplicados especialmente a docentes de enseñanza Básica y Media de establecimientos educacionales de nuestro país. Estos instrumentos no son aplicables en educación parvularia, ya que incluyen preguntas que deberían ser respondidas por los párvulos, quienes por su edad no están capacitados para hacerlo.

- “Cuestionario de Clima Organizacional” de Litwin y Stringe (1968) adaptado en Chile por Morales, Manzi y Justiniano (1984)
- Test de Likert, adaptado en Chile por Dr. Álvaro Valenzuela (1987) Este instrumento mide elementos de la gestión educativa como el trabajo en equipo y el liderazgo.

La mayoría de los test que miden clima organizacional son de corte estadístico, por lo cual se consideró interesante utilizar además otra técnica que permitió también describir las percepciones de los miembros de una organización.

En el presente estudio se emplearon 2 tipos de instrumentos para recoger la información de carácter Cualitativo-Cuantitativo de la investigación.

- 1. Instrumento Cuantitativo: Test de Rensis Lickert**
- 2. Instrumento Cualitativo: Representaciones sociales. Mapas mentales**

El primero es un test estandarizado, adaptado al nivel de educación parvularia y validado mediante el Juicio de Expertos, con profesionales afines al área de educación y al tema estudiado. Este instrumento permitió recoger

información con respecto a variables como: Percepción y Autoevaluación de profesores y evaluación del Jefe de Departamento (Jefa de UTP) El instrumento fue aplicado a un total de 16 Educadoras de Párvulos titulares, de las cuales 10 pertenecían a la Escuela de Párvulos “Semillita” y 6 a la Escuela de Párvulos “Papelucho”

En la Escuela de Párvulos Semillita se entregaron 12 test y fueron respondidos 10, o sea un 83%.

En la Escuela de Párvulos Papelucho se entregaron 6 de los cuales se respondieron en su totalidad, o sea el 100%. (Ver Anexo N°4)

El segundo instrumento, el de las Representaciones Sociales (mapas mentales) permite visualizar de una manera distinta la percepción de las Educadoras con respecto al clima organizacional de su establecimiento educacional. Este instrumento consiste en dar respuestas a un tema a través de palabras, imágenes y palabras e imágenes complementadas. Permite hacer una interpretación de acuerdo a la cantidad de palabras emitidas y a la frecuencia que se hace de estas, como también con las imágenes y haciendo una comparación entre ambas Unidades Educativas.

El Mapa Mental es una técnica similar al desarrollo de la escritura creativa ya que permite la organización y la manera de representar la información en forma fácil, espontánea y creativa, en el sentido que la misma sea asimilada y recordada por el cerebro. Asimismo, este método permite que las ideas generen otras ideas y se puedan ver como se conectan, se relacionan y se expanden, libres de exigencias de cualquier forma de organización lineal.

El mapa mental tiene 4 características esenciales: El tema, motivo de atención (en este caso, Clima Organizacional) especificada en una imagen central, los principales temas del asunto irradian de la imagen central en forma

ramificada, las comprenden una imagen o una palabra clave impresa sobre una línea asociada, los puntos de menor importancia también están en representaciones como ramas adheridas a la rama del nivel superior y las ramas forman una estructura nodal conectada. ⁽⁶⁾ (Rivera 2004)

Este instrumento fue aplicado a un total de 18 Educadoras de Párvulos titulares, de las cuales 9 pertenecían a la Escuela de Párvulos “Semillita” y 9 a la Escuela de Párvulos “Papelucho”

En ambas Escuelas, la aplicación se realizó sin inconvenientes, con buena disposición de las Educadoras y expectación, porque desconocían el instrumento y su metodología.

Los distintos instrumentos no fueron aplicados en ambos casos a la misma cantidad de Educadoras, ya que se ejecutaron en períodos diferentes y no se contaba con el mismo personal.

6. ANALISIS DE RESULTADOS

6.1- TEST DE RENSIS LIKERT (ADAPTADO)

Resultados de la medición del Clima Organizacional Likert

Escuela de Párvulos Semillita

El Clima Organizacional obtuvo un promedio de **5.7**, que indica la presencia de un liderazgo consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Escuela de Párvulos Papelucho

El Clima Organizacional obtuvo un promedio de **6.7**, que indica la presencia de un liderazgo Participativo. Este sistema se caracteriza, porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Test Likert (adaptado). Aplicado a las Educadoras de Párvulos Escuela de Párvulos Semillita.

(Tabla N°1)

	Variables	Ítems	Indicadores	Promedio	Percepción
VARIABLE CAUSAL CLIMA ORGANIZACIONAL	A) Percepción de los subordinados de:				
	1.	65	Compromiso con metas: Orientación genera hacia el logro de altas metas de rendimiento.	5,3	bastante
		66		6,0	bastante
		67		6,2	bastante
		82		6,3	bastante
	2.	83	Proceso decisional: Los conflictos intradepartamentos e interdepartamentos se resuelven, las decisiones se toman en el nivel adecuado, los que deciden cuentan con la información debida (lo que sucede en los niveles inferiores)	6,2	bastante
		50		6,0	bastante
		54		5,8	consultativo
		59			
	3.	84	Cooperación grupal: Cooperación en el trabajo y sentido de equipo en el grupo y entre departamentos.	6,5	
		52		6,2	
		53		5,8	
	4.	61	Estilo administrativo de la autoridad que está sobre el director.	4,0	
	X = 5,8				
LIDERAZGO DEL DIRECTOR	5.	60	Liderazgo del Director: Estilo administrativo del Director.	5,5	
	6.	20		4,6	

		Apoyo por parte del director: Medida en que los miembros del grupo perciben al director como sensible, amistoso, colaborador e interesado en sus problemas y su éxito. Medida de la confianza y seguridad mutua.		
	21		4,5	
	37		6,4	
	57		5,2	
7.	26	Receptividad a las ideas de los profesores: Los profesores sienten que son tomados en cuenta personal y profesionalmente.	4,3	
	27		4,0	
8.	42	Énfasis en altos logros: Se siente que se está en una comunidad que "tiende para arriba"	4,9	
	64		5,1	
9.	38	Trabajo en equipo: Se percibe que el director le da importancia a la creación de grupos de trabajo, comisiones, etc.	4,8	
10.	39	Apoyo en el trabajo: Se ve que tanto la planificación, como las metas, los medios disponibles, la información que entrega el Director "ayudan" a hacer bien el trabajo.	4,5	
	40		4,5	
	41		4,2	
11.	56	Toma de decisiones: Se siente que el director toma decisiones con la participación de los profesores.	5,6	
12.	62	Competencia del Director: Opinión acerca de su competencia como Administrador y como Educador.	4,8	
	63		3,3	

13.	58	Apoyo de los organismos centrales (SECREDOC, Corporaciones, etc.)	4,8	
14.	22	Apertura del profesor hacia el director: Características de la comunicación: confianza, seguridad, apertura.	4,3	
	23		5,5	
	45		5,0	
	48		3,9	
		X = 4,7		
15.	47	Conocimiento por parte del Director de los problemas de los Profesores.	4,3	
16.	44	Dirección del flujo de comunicación y medida de la exactitud de la información.	5,7	
	46		5,3	
	49		5,2	
17.	24	Apoyo que los Profesores dan al Director y a otros Profesores.	5,8	
	25		7,2	
18.	51	Énfasis que los profesores dan al cumplimiento de metas.	5,0	
19.	19	Motivación del profesor: Ánimo y espíritu para dar lo mejor de sí y proyectarse hacia el día de trabajo.	6,5	
	28		5,9	
	33		7,1	
	34		7,7	
	35		6,5	
	36		6,4	
20.	30	Influencia compartida.	4,6	
	29	Equipos e instalaciones: Qué parte tiene cada grupo en "lo que realmente sucede en el Colegio"	5,2	
	31		4,9	
	55		6,2	

	21.	43	Satisfacción: Actitud general del respondiente hacia el Colegio.	5,9	
	B) Autoevaluación de los profesores				
	22.	1	Apoyo a los alumnos.	6,7	
		2		6,4	
		4		6,9	
		7		6,2	
			X = 6,0		
CAUSAL	23.	6	Receptividad a las ideas de los alumnos.	5,8	
	24.	10	Participación de los estudiantes en decisiones importantes.	6,3	
	25.	3	Apertura de los alumnos al profesor.	7,3	
		5		6,5	
		13		6,9	
		16		7,0	
			X = 6,6		
INTERVINIENTE	26.	15	El Profesor conoce los problemas de los alumnos.	6,4	
	27.	12	Otros aspectos relativos a información.	6,4	
		14		5,0	
	28.	17	Ayuda en el grupo de pares (alumnos)	6,2	
			X = 6,0		
INTERVINIENTES OTROS RESULTADOS	29.	18	Motivación de los alumnos.	6,8	
	30.	8	Influencia de los alumnos.	5,8	
		32		4,4	
	31.	11	Resultados relativos a los estudiantes.	6,7	
	C) Evaluación del Jefe de Departamento por parte del profesor (Jefe U.T.P., Departamento de Asignatura, etc.)				
	32.	68	Apoyo al Profesor.	6,1	
		70		6,0	
		76		5,8	
		85		6,2	
			X = 6,0		
	33.	72		5,9	

			Receptividad a las ideas del Profesor.		
		73		5,5	
	34.	86	Énfasis en el rendimiento.	5,2	
	35.	77	Trabajo en equipo.	6,1	
		82		6,3	
CAUSAL	36.	78	Toma de decisiones.	6,0	
		79		5,8	
	37.	84	Apoyo y facilitación del trabajo.	6,5	
	38.	87	Competencia del Jefe de Departamento.	5,3	
		88		5,6	
	39.	69	Apertura del Profesor hacia el Jefe de Departamento.	5,6	
		71		6,6	
		80		5,9	
		83		6,2	
			X = 6,0		
INTERVINIENTE	40.	81	Conocimiento por parte del Jefe de Departamento de los problemas del profesor.	5,2	
	41.	74	Influencia Compartida.	5,1	
		30		4,6	
				7,1	

X = 5,5

Test Likert (adaptado). Aplicado a las Educadoras de Párvulos Escuela de Párvulos Papelucho.

(Tabla N°2)

	Variables	Ítems	Indicadores	Promedio	Percepción
A) Percepción de los subordinados de:					
VARIABLE CAUSAL CLIMA ORGANIZACIONAL	1.	65	Compromiso con metas: Orientación genera hacia el logro de altas metas de rendimiento.	7,5	muy exigente
		66		7,8	muy exigente
		67		7,2	muy exigente
		82		6,8	muy exigente
	2.	83	Proceso decisional: Los conflictos intradepartamentos e interdepartamentos se resuelven, las decisiones se toman en el nivel adecuado, los que deciden cuentan con la información debida (lo que sucede en los niveles inferiores.	6,8	en gran medida
		50		7,2	los resuelven todos los afectados
		54		6,8	al mejor nivel
		59		5,5	bastante
	3.	84	Cooperación grupal: Cooperación en el trabajo y sentido de equipo en el grupo y entre departamentos.	7,0	en gran medida
		52		7,2	gran sentido de equipo.
		53		5,2	bastante
	4.	61	Estilo administrativo de la autoridad que está sobre el director.	5,2	consultativo
	X= 6.7				
LIDERAZGO DEL DIRECTOR	5.	60	Liderazgo del Director: Estilo administrativo del Director.	5,8	consultativo
	6.	20	Apoyo por parte del director: Medida en que los miembros del grupo perciben al director como sensible, amistoso, colaborador e interesado en sus problemas y su éxito.	7,5	casi siempre

		Medida de la confianza y seguridad mutua.		
	21		7,8	mucha confianza y apoyo
	37		7,5	mucho
	57		6,8	en gran medida
7.	26	Receptividad a las ideas de los profesores: Los profesores sienten que son tomados en cuenta personal y profesionalmente.	4,7	a menudo
	27		4,8	a menudo
8.	42	Énfasis en altos logros: Se siente que se está en una comunidad que "tiende para arriba"	7,5	en gran medida
	64		7,8	muy altas
9.	38	Trabajo en equipo: Se percibe que el director le da importancia a la creación de grupos de trabajo, comisiones, etc.	5,8	a menudo
10.	39	Apoyo en el trabajo: Se ve que tanto la planificación, como las metas, los medios disponibles, la información que entrega el Director "ayudan" a hacer bien el trabajo.	6,8	en gran medida
	40		7,8	en gran medida
	41		6,2	bastante
11.	56	Toma de decisiones: Se siente que el director toma decisiones con la participación de los profesores.	6,7	en gran medida
12.	62	Competencia del Director: Opinión acerca de su competencia como Administrador y como Educador.	6,8	muy competente
	63		5,0	bastante
13.	58	Apoyo de los organismos centrales (SECREDOC, Corporaciones, etc.)	4,2	algo

	14.	22	Apertura del profesor hacia el director: Características de la comunicación: confianza, seguridad, apertura.	7,2	mucha confianza y apoyo
		23		7,8	muy libre
		45		7,2	casi siempre
		48		6,7	muy abierta y sincera
			X = 6.6		
	15.	47	Conocimiento por parte del Director de los problemas de los Profesores.	5,8	bastante bien
	16.	44	Dirección del flujo de comunicación y medida de la exactitud de la información.	5,6	mixto
		46		6,5	casi siempre pre-verídica
		49		6,0	bastante
	17.	24	Apoyo que los Profesores dan al Director y a otros Profesores.	7,8	casi siempre
		25		7,7	casi siempre
	18.	51	Énfasis que los profesores dan al cumplimiento de metas.	7,2	en gran medida
	19.	19	Motivación del profesor: Ánimo y espíritu para dar lo mejor de sí y proyectarse hacia el día de trabajo.	7,3	mucho
		28		5,6	a menudo vale la pena
		33		7,3	mucha
		34		7,5	mucha
		35		5,3	bastante
		36		7,2	mucha
	20.	30	Influencia compartida.	7,5	mucha
		29	Equipos e instalaciones: Qué parte tiene cada grupo en "lo que realmente sucede en el Colegio"	7,5	mucha
		31		5,7	bastante
		55		7,3	muy adecuados
	21.	43	Satisfacción: Actitud general del respondente hacia el Colegio.	7,2	muy satisfactorio
	B) Autoevaluación de los profesores				
	22.	1	Apoyo a los alumnos.	7,7	casi siempre

		2		7,3	mucha
		4		7,7	casi siempre
		7		7,0	mucho
				X = 6.6	
CAUSAL	23.	6	Receptividad a las ideas de los alumnos.	6,8	casi siempre
	24.	10	Participación de los estudiantes en decisiones importantes.	6,8	mucho
	25.	3	Apertura de los alumnos al profesor.	7,3	mucha
INTERVENIENTE		5		8,0	muy libres
		13		7,7	con mucha confianza
		16		7,8	mucho
				X = 7.4	
	26.	15	El Profesor conoce los problemas de los alumnos.	7,2	muy bien
	27.	12	Otros aspectos relativos a información.	6,5	mucha
		14		6,8	con mucha confianza
	28.	17	Ayuda en el grupo de pares (alumnos)	6,8	mucho
				X = 6.8	
INTERVENIENTES OTROS RESULTADOS	29.	18	Motivación de los alumnos.	7,7	mucho
	30.	8	Influencia de los alumnos.	6,8	mucho
		32		4,5	bastante
	31.	11	Resultados relativos a los estudiantes.	6,8	les gusta mucho
C) Evaluación del Jefe de Departamento por parte del profesor (Jefe U.T.P., Departamento de Asignatura, etc.)					
	32.	68	Apoyo al Profesor.	7,5	casi siempre
		70		6,5	mucha confianza
		76		7,0	casi siempre
		85		7,2	en gran medida
				X = 6.8	
	33.	72	Receptividad a las ideas del Profesor.	6,0	a menudo
		73		4,2	a veces
	34.	86	Énfasis en el rendimiento.	7,3	muy altas
	35.	77	Trabajo en equipo.	7,5	casi siempre
		82		6,8	mucha

CAUSAL	36.	78	Toma de decisiones.	6,8	en gran medida
		79		4,7	bastante
	37.	84	Apoyo y facilitación del trabajo.	7,0	en gran medida
	38.	87	Competencia del Jefe de Departamento.	7,0	muy competente
		88		5,1	bastante
	39.	69	Apertura del Profesor hacia el Jefe de Departamento.	6,3	bastante
		71		6,8	muy libre
		80		6,8	casi siempre con confianza
		83		6,8	en gran medida
			X = 6.4		
INTERVINIENTE	40.	81	Conocimiento por parte del Jefe de Departamento de los problemas del profesor.	6,1	bastante bien
	41.	74	Influencia Compartida.	7,0	mucha
		30		7,5	mucha
		75		8,0	mucha

X = 7.8

6.2 -ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR ESCUELA DE PÁRVULOS:

SEMILLITA:

A. La percepción de las Educadoras con respecto al Clima Organizacional - Likert

La percepción de las Educadoras, con respecto al **Clima organizacional** de su Escuela es que existe bastante compromiso con el logro de altas metas de rendimiento. El proceso decisional se caracteriza, porque los conflictos intra e interdepartamento se resuelven bastante y quien lo hace es la Directora, las decisiones se toman a nivel satisfactorio y los que deciden cuentan con bastante información.

Las Educadoras perciben que en gran medida existe un sentimiento de equipo y una moderada cooperación entre estamentos.

El estilo administrativo de la autoridad que está sobre la Directora, se percibe como algo autoritaria. (Corporación Municipal - Junji).

Con respecto al **Liderazgo de la Directora**, es consultativo. Las Educadoras, muchas veces cuentan con el apoyo de ella, percibiéndola como bastante amistosa, sensible, colaboradora e interesada en sus problemas y su éxito como profesional, existiendo bastante confianza mutua.

A veces, las Educadoras perciben que sus ideas son recepcionadas y que son tomadas en cuenta como persona y profesional.

En un rango de bastante y bastante alto se percibe que existe un énfasis en altos logros. A menudo la Directora le da importancia a la creación de

grupos de trabajos o comisiones, existiendo bastante apoyo en el trabajo, aunque solo algunas veces se les entrega la información e ideas útiles.

Se siente que la Directora toma decisiones con bastante participación de las Educadoras.

Se percibe a la Directora con bastante competencia como administradora y algo competente como Educadora.

Consideran que existe bastante apoyo de los organismos centrales (Corporación Municipal)

En cuanto a la **Comunicación** de las Educadoras hacia su Directora, existe alguna confianza y seguridad, se sienten bastante libres para conversar asuntos escolares, perciben que la comunicación entre ellas es a menudo con confianza y algo sinceras y abiertas. Se percibe que la Directora conoce algo de los problemas de las Educadoras, existiendo un flujo de comunicación mixto, con una información bastante verídica, abierta y sincera entre las Educadoras.

A menudo se percibe apoyo por parte de las Educadoras hacia la Directora y casi siempre se muestran amistosas y colaboradoras entre ellas.

Las Educadoras perciben que se estimulan bastante para rendir al máximo y cumplir las metas. Existe mucha motivación para enfrentar el día de trabajo, a menudo vale la pena dar lo mejor de sí, considerando como mucha la influencia de los distintos estamentos en la marcha de la Escuela de Párvulos.

Se percibe bastante una influencia compartida entre la Directora, sus Educadoras y organismos centrales fuera de la Escuela. Contando con adecuados equipos e instalaciones.

Las Educadoras perciben como bastante satisfactorio su trabajo en la Escuela de Párvulos.

B. Autoevaluación de las Educadoras

Las Educadoras perciben que casi siempre le dan bastante apoyo a sus párvulos, recepcionando a menudo sus ideas y existiendo bastante participación de ellos en decisiones importantes. Perciben que entre los párvulos y ellas existe mucha apertura, sintiéndose muy libres y con mucha confianza. Conociendo bastante bien los problemas de sus alumnos.

Las Educadoras perciben que sus párvulos les aportan bastante información de la vida escolar y ellos ven a menudo con confianza las informaciones que provienen de la Directora. Existiendo bastante ayuda en el grupo de pares. Se percibe mucha motivación y bastante influencia de sus alumnos, considerando que su Directora tiene alguna influencia en los párvulos. A las Educadoras les gusta mucho los resultados logrados con ellos(as).

C. Evaluación de la Jefa Técnico por parte de la Educadora

Las Educadoras perciben que a menudo reciben el apoyo de su Jefa Técnica, quien les entrega bastante confianza y a menudo les demuestra que está interesada en su éxito como profesional, recepcionando a menudo las ideas de ellas, exigiendo un rendimiento bastante alto, favoreciendo a menudo y bastante el trabajo en equipo.

Perciben que su Jefa Técnica toma bastantes decisiones y que facilita y apoya el trabajo en gran medida. Ellas la consideran bastante competente como administradora y Educadora.

Existe bastante apertura por parte de la Educadoras hacia su Jefe Técnica, sintiéndose con ella muy libre en sus conversaciones laborales, a menudo con confianza y bastante abierta y sincera perciben las comunicaciones que provienen de su Jefa. A la vez ella conoce bastante bien los problemas que sus Educadoras enfrentan.

Se percibe en un rango de mucha y bastante influencia compartida entre Educadoras, Jefe Técnica y Directora en cuanto a la marcha de la Escuela de Párvulos.

SALA CUNA Y ESCUELA DE PÁRVULOS PAPELUCHO:

A. La percepción de las Educadoras con respecto al Clima organizacional

Las Educadoras perciben que el compromiso con las metas es muy exigente, el proceso decisional se caracteriza, porque los conflictos intra e interdepartamento se resuelven en gran medida con todos lo afectados, las decisiones se toman en el nivel más adecuado. Quienes deciden cuentan con bastante información de lo que sucede en los niveles inferiores. La cooperación grupal en el trabajo se da en gran medida, existe un gran sentido de equipo en el grupo y entre departamentos. El estilo administrativo que está sobre la Directora es consultivo. (Seceduc- Junji)

Con respecto al **Liderazgo de la Directora** se percibe como consultivo, casi siempre existe un apoyo por parte de la Directora quien les da mucha confianza y apoyo, porque la perciben como sensible, amistosa, colaboradora, interesada en sus problemas y en su éxito. Existe en gran medida una confianza y seguridad mutua.

A menudo las Educadoras sienten que son tomadas en cuenta, personal y profesionalmente.

El énfasis en altos logros lo perciben como muy alto y sienten en gran medida que están en una comunidad que tiene ir mejorando en lo laboral. A menudo se percibe que la Directora le da importancia a la creación de grupos de trabajo. En gran medida las Educadoras perciben que existe apoyo en el trabajo por parte de la Directora y que ayuda bastante en la entrega de planificaciones, información, etc., para realizar un buen trabajo.

Las Educadoras sienten en gran medida que la Directora toma decisiones con la participación de ellas y la consideran muy competente como administradora y bastante competente como Educadora.

Se percibe que existe algo de apoyo por parte de los organismos centrales (Seceduc, Junji)

Las Educadoras, perciben que entre ellas y la Directora existe mucha confianza y apoyo, con una relación abierta, muy libre y casi siempre con confianza, a través de una comunicación muy abierta y sincera.

Con respecto a la **Comunicación**, las Educadoras perciben que la Directora conoce bastante bien los problemas de ellas y que en la Escuela existe un flujo de comunicación mixto, con bastante información casi siempre pre-verídica.

Casi siempre existe el apoyo de las Educadoras hacia la Directora y entre ellas, dando en gran medida énfasis en el cumplimiento de metas.

Existe mucha motivación por parte de las Educadoras en realizar su trabajo con ánimo y espíritu de superación, considerando que a menudo vale la pena realizar su trabajo, con mucha influencia compartida, bastantes equipos e instalaciones muy adecuados.

B. Autoevaluación

Las Educadoras perciben en un rango de apreciación que va desde casi siempre hasta muchas veces le dan su propio apoyo a los párvulos, recepcionando sus ideas y existiendo mucha participación de ellos en decisiones importantes. Perciben que entre los párvulos y ellas existe mucha apertura, sintiéndose muy libres y con mucha confianza.

C. Evaluación de la Jefa Técnica por parte de las Educadoras

Las Educadoras perciben que casi siempre reciben el apoyo de su Jefa Técnica, quien les entrega mucha confianza y a menudo o a veces recepciona sus ideas, poniendo un énfasis muy alto en el rendimiento, favoreciendo mucho y casi siempre el trabajo en equipo.

Perciben que su Jefa Técnica toma decisiones en un rango de bastante y en gran medida y que a la vez facilita y apoya el trabajo en gran medida. Ellas la consideran en un rango de bastante y competente como Educadora y muy competente como Administradora.

Existe bastante apertura por parte de la Educadoras hacia su Jefe Técnica, sienten confianza y seguridad con ella, muy libre en sus conversaciones técnicas y en gran medida la comunicación entre ellas es abierta y sincera.

Muy libre, casi siempre con confianza. A la vez ella conoce bastante bien los problemas de sus Educadoras.

Se percibe mucha influencia compartida, en la marcha de la Unidad Educativa.

6.3.- REPRESENTACIONES SOCIALES: MAPAS MENTALES

Resultados Grupo A: Escuela de Párvulos “Semillita”:

1. Desde la perspectiva de la Escritura Creativa:

El indicador N° 01 “expresión de palabras generadoras” obtuvo el 100% de respuestas.

- El grupo A expresó un total de 217 palabras.
- Un promedio de 24 palabras por Educadora
- El número máximo de palabras por Educadora fue de 34 palabras.
- El número mínimo de palabras por Educadora fue de 9 palabras.
- Las palabras generadoras de mayor frecuencia de aparición fueron: Trabajo, orden, responsable, niños, armónico, convivencia, escuela, eficiente, eficaz.

Resultados Grupo B: Escuela de Párvulos “Papelucho”:

1. Desde la perspectiva de la Escritura Creativa:

El indicador N° 01 “expresión de palabras generadoras” obtuvo el 100 % de respuestas.

- El grupo B expresó un total de 198 palabras.
- Un promedio de 23 palabras por Educadora

- El número máximo de palabras por Educadora fue de 42 palabras.
- El número mínimo de palabras por Educadora fue de 12 palabras.
- Las palabras generadoras de mayor frecuencia de aparición fueron: Amistad, niños, confianza, familia, logros, comprensión, armonía, alegría, entrega, personas.

GRÁFICO N° 1 GRUPO A: ESCUELA DE PÁRVULOS SEMILLITA

SUJETO	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5
PALABRAS	18	21	34	19	29

A-6	A-7	A-8	A-9	X
9	29	34	24	24

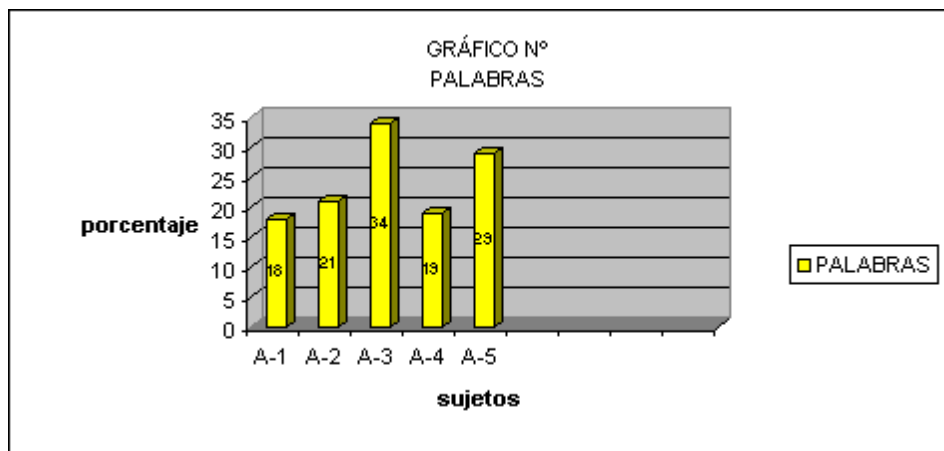


GRÁFICO GRUPO A: ESCUELA DE PÁRVULOS SEMILLITA

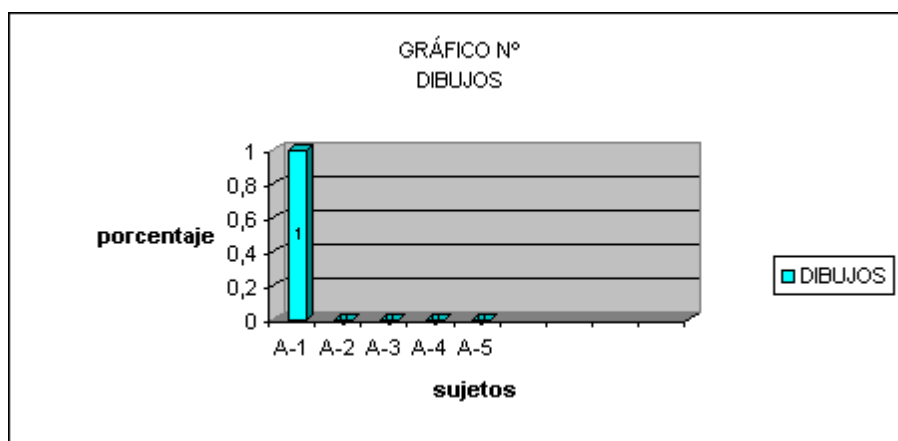
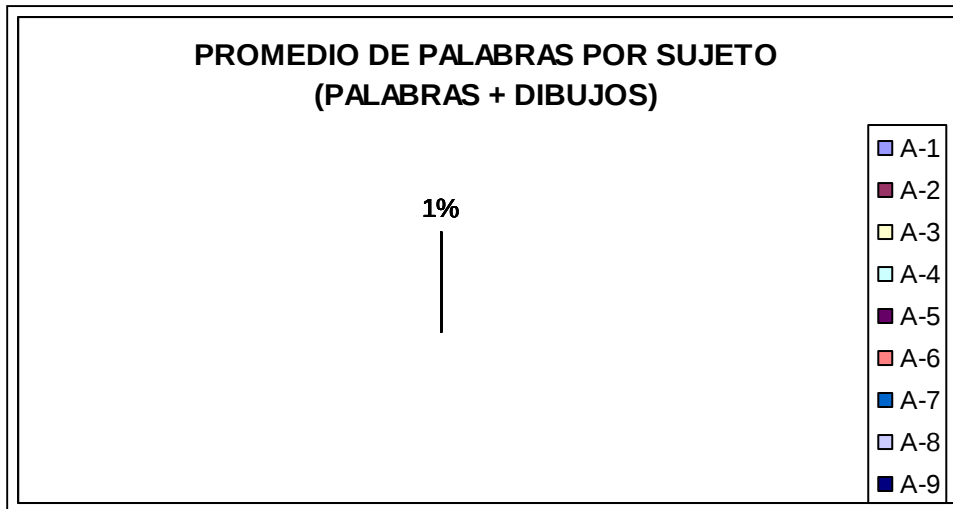


GRÁFICO GRUPO A: ESCUELA DE PÁRVULOS SEMILLITA

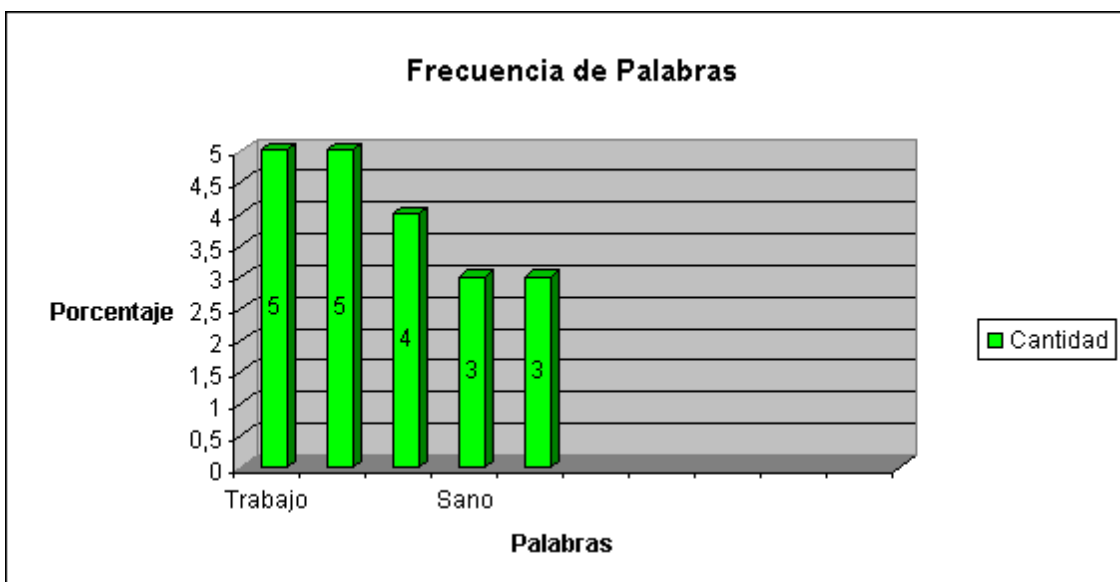
SUJETO	A-1	A-2	A-3	A-4
PALABRAS	0	0	0	0

A-5	A-6	A-7	A-8	A-9
0	0	0	0	0



Frecuencia de palabras	Trabajo	Orden	Responsable	Sano	Niños
Cantidad	5	5	4	3	3

Armónico	Convivencia	Escuela	Eficiente	Eficaz
3	3	3	2	2



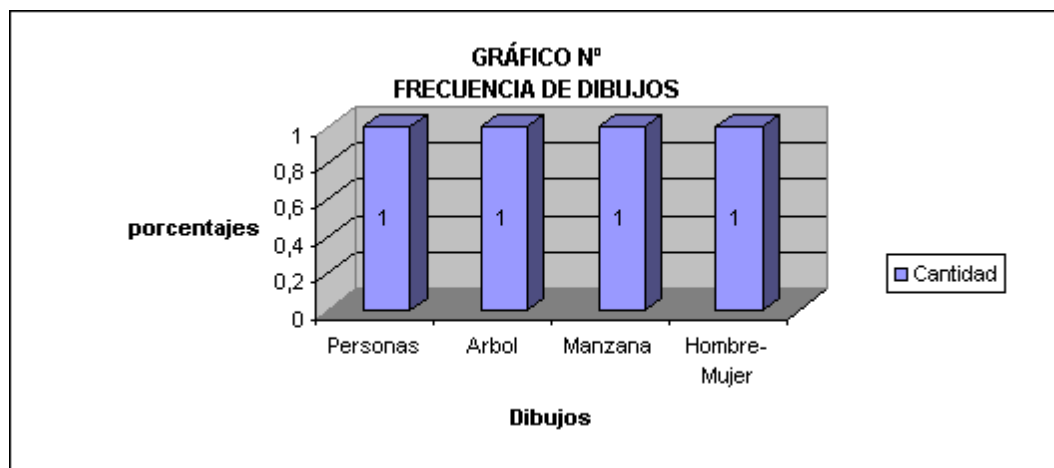
Frecuencia de Dibujos

Personas	1
Arbol	1
Manzana	1
Hombre-Mujer	1

Frecuencia Palabra - Dibujo

No hay

Frecuencia de Dibujos	Personas	Arbol	Manzana	Hombre-Mujer
Cantidad	1	1	1	1



GRUPO B: ESCUELA DE PÁRVULOS PAPELUCHO

GRÁFICO

PALABRAS

Sujeto:	B1	B2	B3	B4	B5
Palabras	26	18	41	15	10

Sujeto:	B6	B7	B8	B9	$\bar{X}$
Palabras	29	21	26	12	22

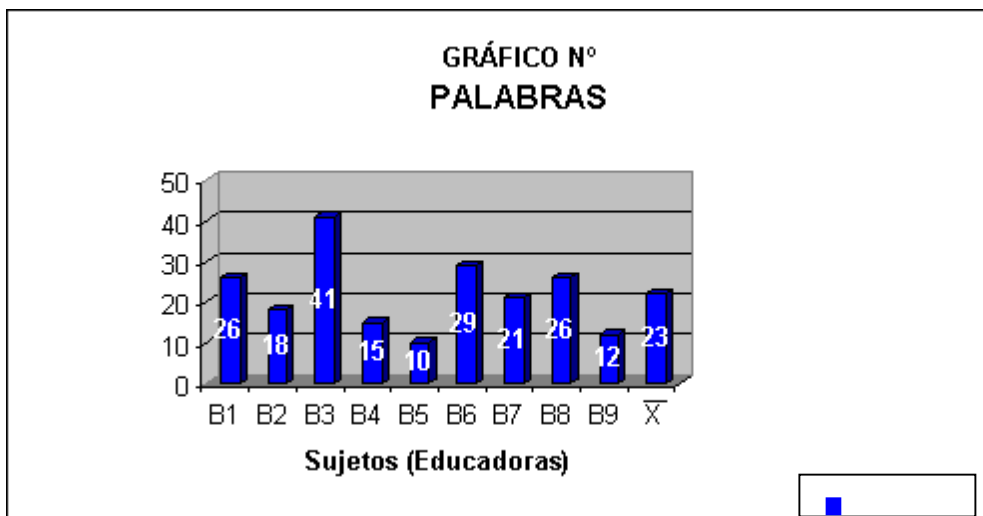


GRÁFICO N° DIBUJOS

Sujeto:	B1	B2	B3	B4	B5
Dibujos:	0	7	0	5	8

Sujeto:	B6	B7	B8	B9
Dibujos:	0	1	0	1

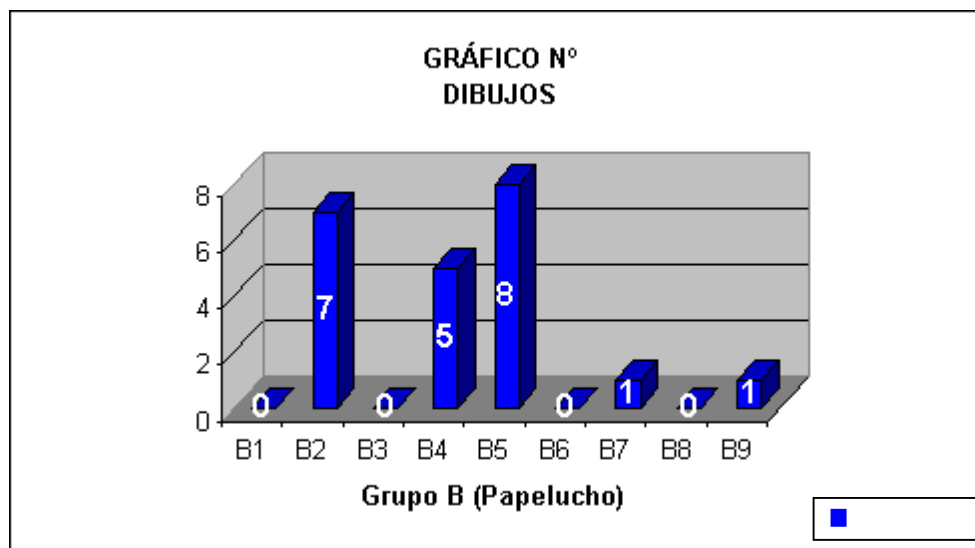
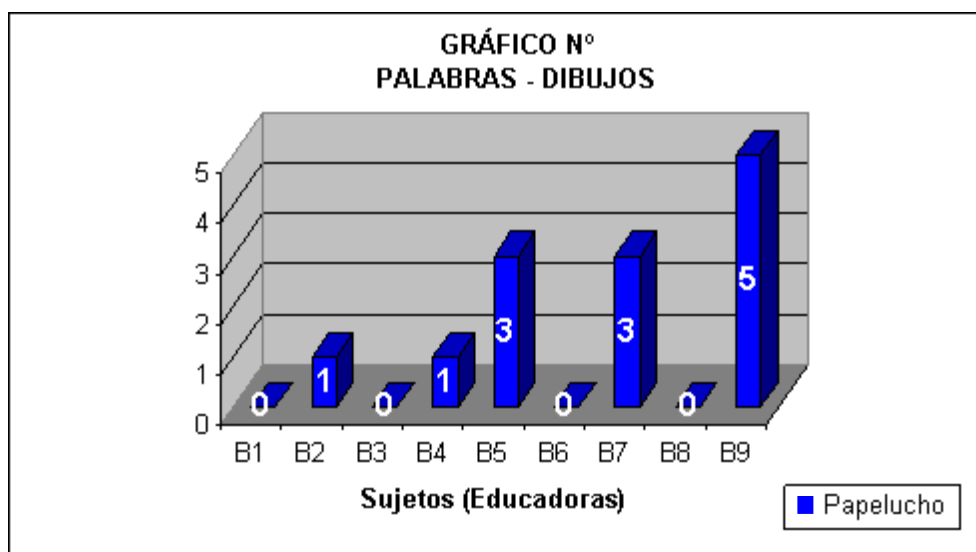


GRÁFICO PALABRAS - DIBUJOS

Sujeto:	B1	B2	B3	B4	B5
Palabra-Dibu.	0	1	0	1	3

Sujeto:	B6	B7	B8	B9
Palabra-Dibu.	0	3	0	5



PROMEDIO DE PALABRAS POR SUJETO

A-1	18 P 1 D 0 P+D
A-2	21 P 0 D 0 P+D
A-3	34 P 0 D 0 P+D
A-4	19 P 0 D 0 P+D
A-5	29 P 0 D 0 P+D
A-6	9 P 0 D 0 P+D
A-7	29 P 0 D 0 P+D
A-8	34 P 0 D 0 P+D
A-9	24 P 3 D 0 P+D

Palabras: 217

Dibujos: 04

Palabras - Dibujos: 0

x Palabras por grupo = 22

x Dibujos por grupo = 02

x Palabras - Dibujo = 01

FRECUENCIA

10 Mayores frecuencias de palabras

TRABAJO	5
ORDEN	5
RESPONSABLE	4
SANO	3
NIÑOS	3
ARMONICO	3
CONVIVENCIA	3
ESCUELA	3
EFICIENTE	2
EFICAZ	2

Frecuencia de Imágenes

Personas	1
Árbol	1
Manzana	1
Hombre-Mujer	1

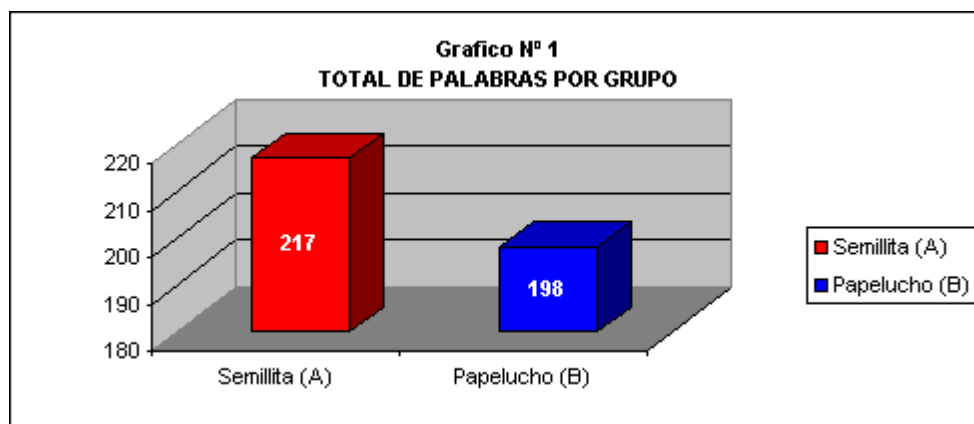
Frecuencia Palabra - Imagen

NO HAY

COMPARACIÓN RESULTADOS GRUPO AY B

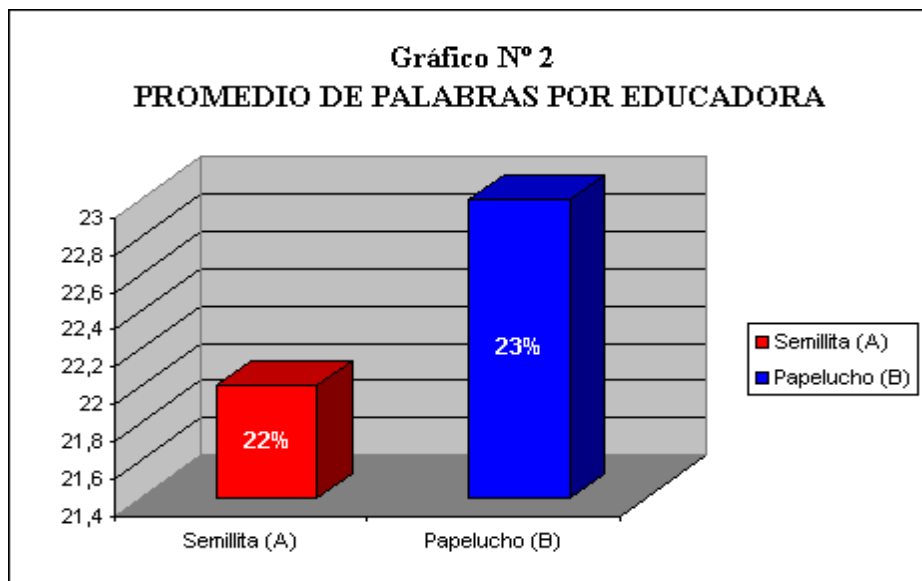
. Total de palabras por grupo

Grupos	Semillita (A)	Papelucho (B)
Cantidad	217	201



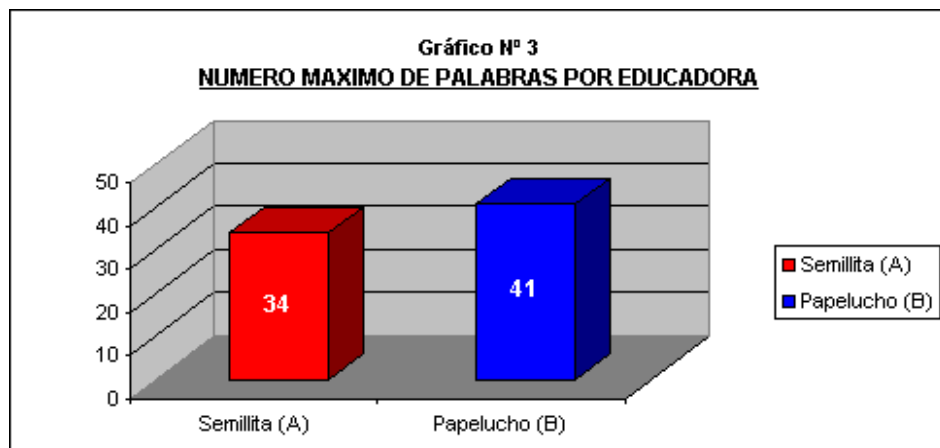
2. Promedio palabras por Educadora

Grupos	Semillita (A)	Papelucho (B)
Cantidad	22	23



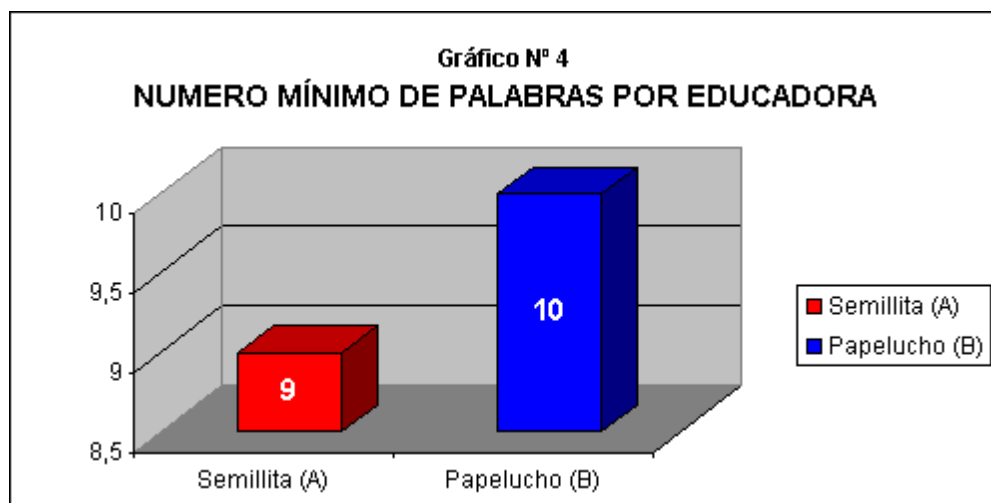
2.1. Número máximo de palabras por Educadora

Grupos	Semillita (A)	Papelucho (B)
Cantidad	34	41



2.2. Número mínimo de palabras por Educadora

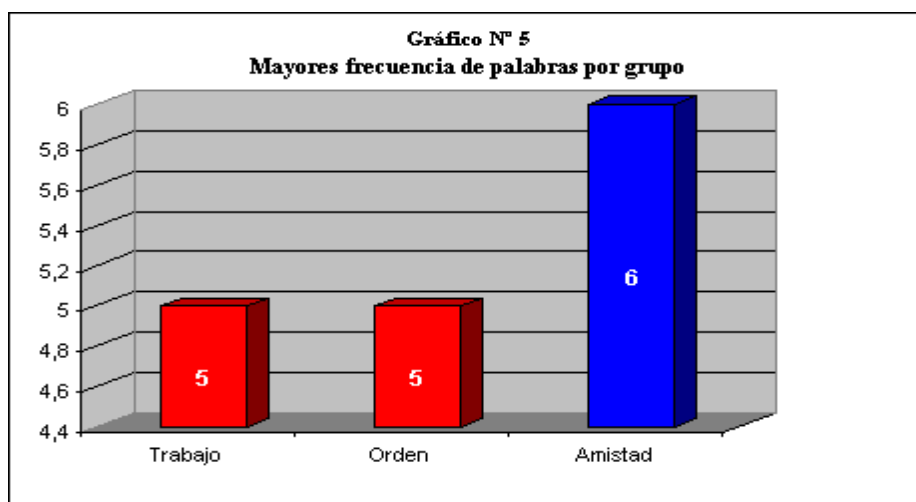
Grupos	Semillita (A)	Papelucho (B)
Cantidad	9	10



3. Mayores frecuencias de palabras por grupo

3.1.

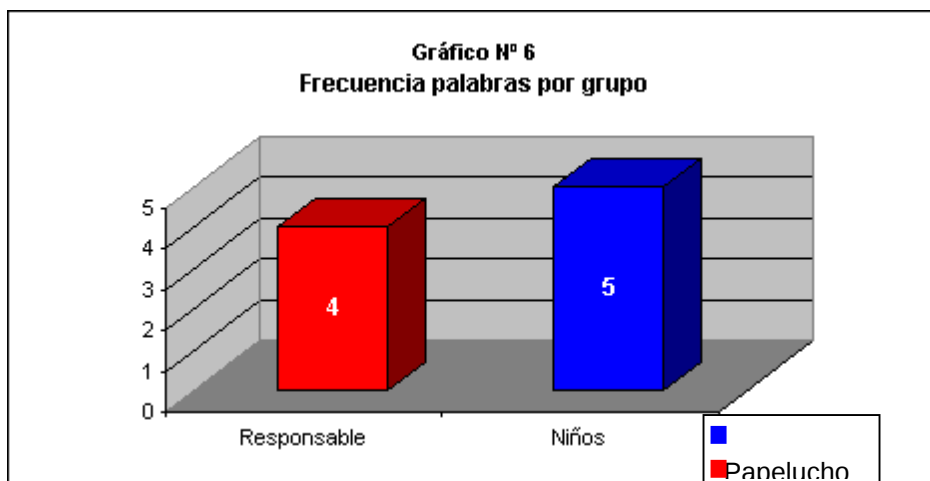
Grupos	A	A	B
Palabras	Trabajo	Orden	Amistad
Cantidad	5	5	6



El Gráfico N° 5 destaca que las palabras generadoras de mayor frecuencia son: amistad (6) en Papelucho, trabajo (5) y orden (5) en Semillita.

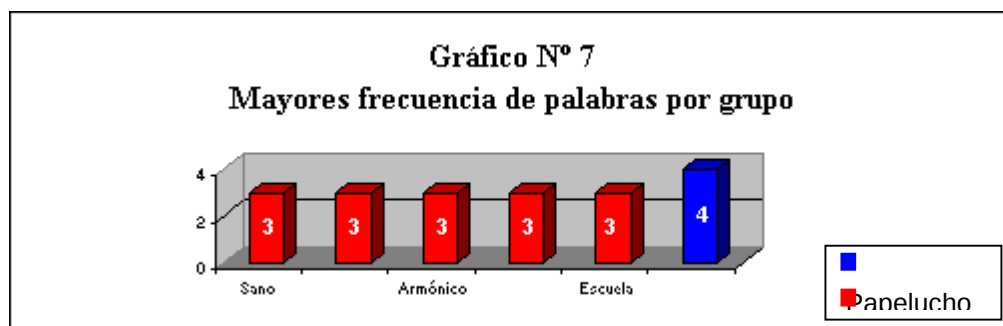
3.2.

Grupos	A	B
Palabra	Responsable	Niños
Cantidad	4	5



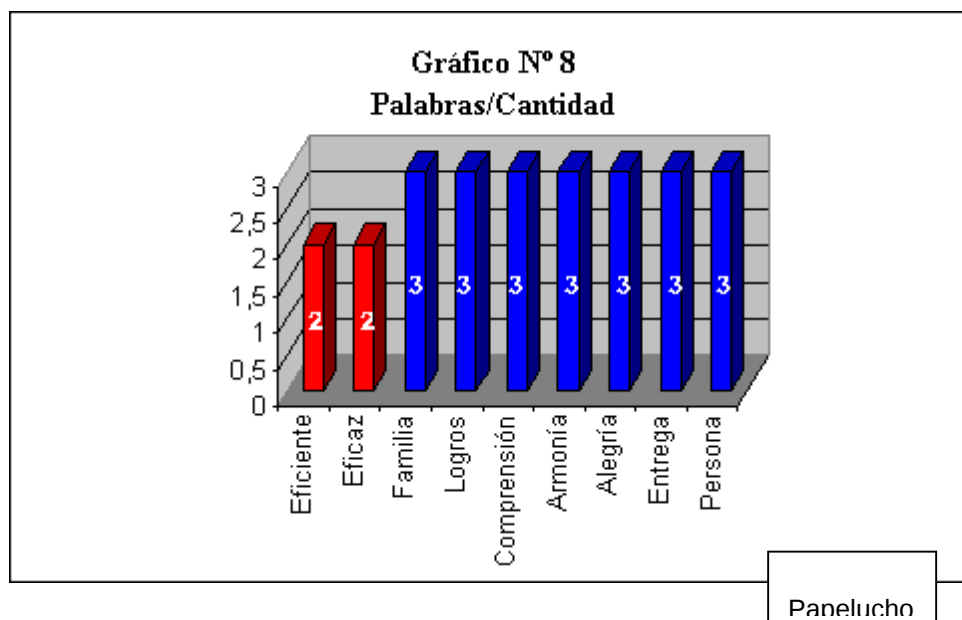
El Gráfico N° 6 refleja que la palabra generadora de mayor frecuencia por Escuela es: responsable (Semillita) y Niños (Papelucho)

3.3.	Grupos	A	A	A	A	A	B
	Palabras	Sano	Niños	Armónico	Convivencia	Escuela	Confianza
	Cantidad	3	3	3	3	3	4



3.4.	Grupos	A	A	B	B	B
	Palabras	Eficiente	Eficaz	Familia	Logros	Comprensión
	Cantidad	2	2	3	3	3

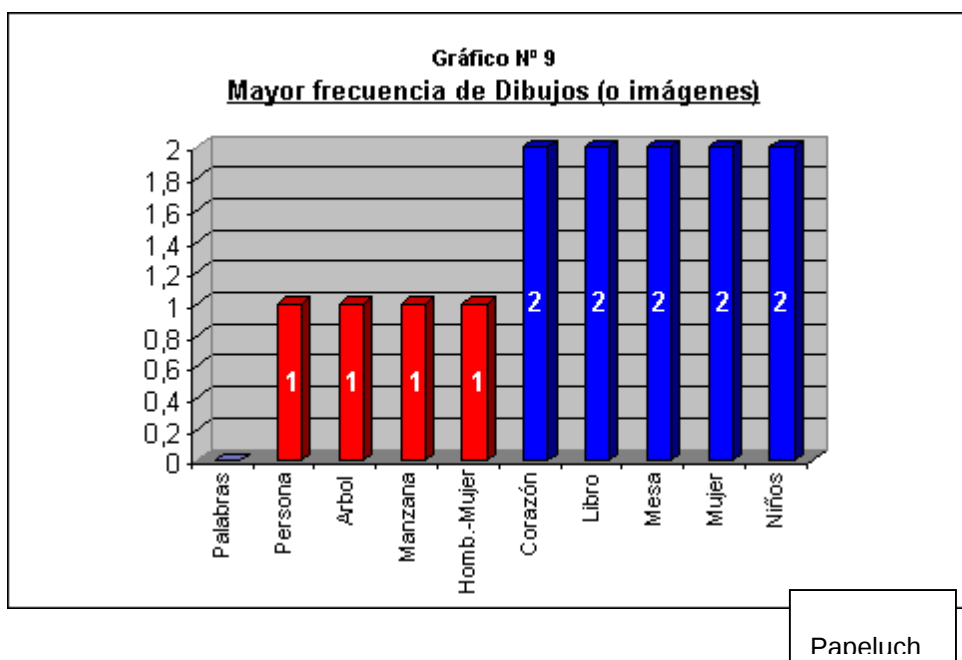
Grupos	B	B	B	B
Palabras	Armonía	Alegría	Entrega	Persona
Cantidad	3	3	3	3



4. Mayor frecuencia de dibujos (o imágenes)

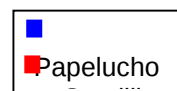
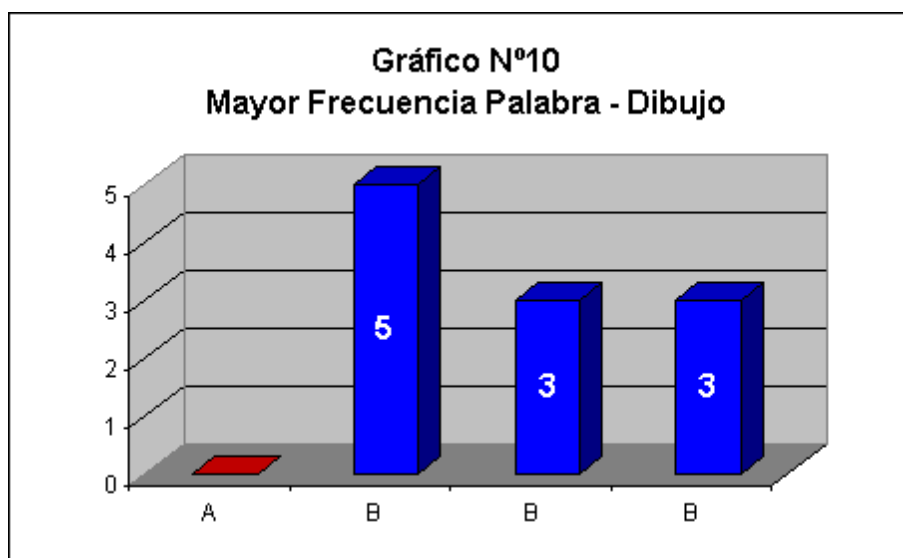
Grupo	A	A	A	A	B
Palabras	Persona	Árbol	Manzana	Hombre-Mujer	Corazón
Cantidad	1	1	1	1	2

Grupo	B	B	B	B
Palabras	Libro	Mesa	Mujer	Niños
Cantidad	2	2	2	2



5. Mayor Frecuencia palabra - dibujo

Grupos	A	B	B	B
Palabra				
Cantidad	0	5	3	3



PROMEDIO DE PALABRAS POR SUJETO - PAPELUCHO

B - 1	26 P	
	0 D	
	0 P+D	
B - 2	18 P	
	7 D	
	1 P+D	
B - 3	42 P	
	0 D	
	0 P+D	
B - 4	15 P	
	5 D	
	1 P+D	
B - 5	12 P	
	8 D	
	3 P+D	
B - 6	29 P	
	0 D	
	0 P+D	
B - 7	21 P	
	1 D	
	3 P+D	
B - 8	26 P	
	0 D	
	0 P+D	
B - 9	12 P	
	1 D	
	5 P + D	

201

22

13

PALABRAS

DIBUJOS

PALABRA _ - DIBUJO

$$201 : 9 =$$

22

Promedio palabras por grupo

10 MAYORES FRECUENCIAS DE PALABRAS		
AMISTAD		6
NIÑOS		5
CONFIANZA		4
FAMILIA		3
LOGROS		3
COMPRENSIÓN		3
ARMONÍA		3
ALEGRÍA		3
ENTREGA		3
PERSONAS		3

10 MAYORES FRECUENCIAS DE DIBUJOS		
CORAZÓN		2
LIBRO		2
MESA		2
MUJER		2
NIÑOS		2
BALANZA		1
ÁNGEL		1
EDIFICIO		1
EDUCADORA		1
MANO		1

10 MAYORES FRECUENCIAS DE PALABRA - DIBUJO		
ALEGRÍA		1
AYUDA		1
COMPAÑÍA		1
ENSEÑANZA		1
FAMILIA		1
NIÑOS		1
MADRES		1
PUREZA		1
REAL		1
TODOS		1

DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

GRUPO A: Escuela de Párvulos Semillita

A - 1:

“Clima Organizacional debe estar basado en la armonía, en un ambiente sano en donde lo negativo sea desechado y lo positivo enaltecido. Debe ser un trabajo en equipo en pos de un bien común en que todos los estamentos estén encausados en la misma senda realizando un trabajo responsable, eficaz de acuerdo a los requerimientos y necesidades de una organización”

A - 2:

“El clima organizacional en una organización es la dimensión más importante para que se pueda desarrollar un buen trabajo.

Este debe ser armónico, eficiente y eficaz, transparente, organizado, consensuado, etc. Así la organización podrá cumplir a cabalidad su misión”

A - 3:

“Es la forma en que se trabaja en una unidad de trabajo, donde se clarifica todas las ideas, proyectos y formas de trabajar en un buen ambiente.

- Donde nos hacemos cargo y somos responsables para el quehacer Educativo sea el más óptimo y más adecuado en una unidad educativa.
- También en donde se comparte, se comunica y se ayudan para que este ambiente sea más acogedor, agradable para un mejor resultado”

A - 4:

“El trabajo dentro de una institución debe ser armónico para que se realice un buen trabajo.

- La función que debe cumplir la dirección de cualquier institución debe ser para llevar un orden en el trabajo y una buena convivencia entre todas considerando a cada una de las personas que trabajan en ella.
- Sin un buen clima organizacional la empresa no cumple con los buenos requerimientos que debe tener”

A - 5:

“Ambiente en el que se desarrolla el trabajo.

- Convivencia equilibrada de los miembros de un equipo de trabajo.
- Equilibrio entre deberes y derechos en el trabajo”

A - 6:

“Estructuración de jerarquización.

- Confianza en el ambiente educativo.
- Calidad de la educación”.

A - 7:

“Para tener un clima organizacional se necesita tener una dirección que lidere.

- Para tener un clima organizacional se debe compatibilizar actitudes y conductas de los trabajadores y organización en función de sus bienes propios”.

A - 8:

“La escuela debe tener buenas relaciones humanas.

- Tiene que existir buena comunicación.
- El personal que trabaja tiene que estar tranquilo”.

A - 9:

“Comunicación en la organización de contenidos e ideas propuestas.

- Orden en la elaboración de trabajo.

- Claridad en los contenidos”

GRUPO B: Sala Cuna y Escuela de Párvulos Papelucho

B - 1:

“Mi Jardín Infantil es un jardín que se caracteriza por tener una excelencia académica reconocida en la comunidad.

Cuenta con un personal idóneo, que además es muy unido, el clima que se vive dentro del jardín es de respeto, amistad y compañerismo”

B - 2:

“El clima en mi Jardín presenta un equilibrio, es cálido y armónico en relación a lo que a mi parecer debe tener una entidad educativa. Es un clima bueno con distintos estamentos que tiene nuestro centro educativo. Presenta una organización buena en cuanto a los tiempos educativos”

B - 3:

“En el Jardín se trabaja con agrado, las colegas y tías en general son personas muy cariñosas, preocupadas de los niños y del ambiente. Las personas que aquí trabajan son responsables. Se les exige que rindan lo mejor que puedan de sí mismas, pero en un ambiente grato”

B - 4:

“Cumple con un equilibrio más emocional, el trato de patrón empleador es más humano y más cercano. Todo tiene un orden lo que hace que se trabaje con más ganas y logra un ambiente mucho más armónico. Existe un gran compañerismo en el plantel educativo”

B - 5:

“En mi Jardín se caracteriza por ser aparentemente cordial, pero no siempre las personas expresan realmente lo que sienten, lo que es positivo es que por mi parte tengo muy buena llegada con mis jefes y a la vez una muy buena relación con el personal que tengo a cargo. Me siento como en mi casa, pero sé que no todo el mundo se siente igual.

De parte de la dirección pienso que algunas veces hay situaciones que se podrían solucionar antes de que ocurran, pero creo que se le baja el perfil. En general es un clima de tranquilidad laboral”

B - 6:

“En mi Jardín Infantil el clima organizacional y laboral se caracteriza por el grupo humano que lo componen, niños, apoderados y personal, los que se relacionan con libertad, respeto y confianza. La comunicación entre sus integrantes es abierta y espontánea, lo cual favorece la participación e integración en el quehacer educativo. Se debe destacar el equipo profesional, por su vocación y compromiso con la institución”

B - 7:

“Es un lugar ameno, en donde el trabajo es algo gustoso, es importante recalcar que en su mayoría tanto Educadoras como tías asistentes son personas creativas, minuciosas, entregadas al proceso de enseñanza y aprendizaje.

Durante este tiempo que he estado aquí he logrado conocer a mis colegas, lo que ha ayudado a ser buenas amigas, con respecto a la colaboración apoyo y ayuda entre cada una de nosotras, creo que nos destacamos por esa ayuda sin esperar resultados, ni nada a cambio.

Ese es mi Jardín y me enorgullezco de pertenecer aquí”

B - 8:

“El clima organizacional en el jardín “Papelucho” es satisfactorio por cuanto se observa una estructura de organización considerando cada uno de sus integrantes que ella la compone, es decir considerando las potencialidades y desventajas que poseen todas sus integrantes inclusive a nivel directivo, dentro del clima laboral se hace hincapié en considerar también aquellos componentes que permitan la mejora en pos de un trabajo colaborativo para de esta manera llegar a la obtención de buenos resultados y logros”

B - 9:

“El clima en mi jardín se caracteriza por ser muy bueno, existe un personal unido que nos permite trabajar en forma armónica y tranquila. No se hacen diferencias entre nosotras, siempre somos tratadas con igualdad, manteniendo por supuesto el respeto”

7. MARCO CONCLUSIVO

La investigación o estudio realizado a las Escuelas de Párvulos “Semillita” y “Papelucho”, ha permitido recopilar información, analizarla y conocer la percepción de Educadoras de Párvulos acerca de los elementos que influyen sobre el Clima de su propia Organización.

Este estudio contó con limitaciones de tiempo propias de estos, considerando que, en una de las Escuelas, la aplicación de los cuestionarios, se retrasó ya que no se entregaron en las fechas establecidas a las Educadoras y la demora causó algunas pérdidas por lo que hubo que reponer los instrumentos y por lo tanto su devolución, también fue en un plazo mayor.

Aplicar otro instrumento en la misma Escuela, significó hacerlo en otra fecha y ya no se contaba con el mismo personal.

Contar con Escuelas de Párvulos que cuenten con el empadronamiento de Junji y a la vez el reconocimiento del MINEDUC, no es tarea fácil en Antofagasta.

La menor cantidad de Educadoras por Escuela en comparación a profesores de otros niveles de enseñanza.

Las siguientes son las conclusiones que el estudio arrojó:

El Clima Organizacional de la Escuela de Párvulos Semillita, obtuvo un promedio de 5.7, lo que indica la presencia de un liderazgo Consultivo, donde existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

El Clima Organizacional de la Escuela de Párvulos Papelucho, obtuvo un promedio de 6.7, lo que indica la presencia de un liderazgo Participativo. El que se caracteriza, porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la Dirección y las Educadoras son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Los resultados de la investigación permiten concluir que la percepción del clima organizacional en las Educadoras de Párvulos de dichas Instituciones es percibido por la generalidad como propicio para desarrollar su trabajo en condiciones óptimas, con un ambiente laboral motivador en su trabajo; también se puede deducir que las políticas internas de recursos humanos, son eficientes para generar un mejor desempeño y el proceso de enseñanza.

Considerando las dimensiones del clima organizacional, se puede establecer que las mayores eficiencias se encuentran en las “Relaciones interpersonales” y “Estilo de dirección”.

Estos resultados muestran que, en comparación con otras dimensiones, las relaciones interpersonales presentan una percepción favorable dentro de las Educadoras de Párvulos, lo que implica que el ambiente de trabajo es óptimo, las relaciones entre compañeras de trabajo y con los superiores serían adecuados, lo que crea un clima que propiciaría la motivación y el desempeño docente.

Por otra parte, el estilo de Clima Organizacional de la Dirección, es uno de los factores que es percibido como adecuado por las Educadoras de Párvulos, de lo cual se puede deducir que las autoridades directivas estarían prestando la debida colaboración, e implementado políticas de incentivos y de reconocimiento para su personal, asimismo, se deduce que no se fomentaría la participación de los docentes para proponer iniciativas, sugerencias o conocer sus necesidades respecto al trabajo que desarrollan.

Diversos aspectos influyen en el desempeño docente, organizar el proceso de enseñanza aprendizaje, preparar y diseñar las actividades, tener conocimientos de los contenidos pedagógicos. Y además del uso adecuado de las herramientas pedagógicas, los cuales se cumplen en su mayoría y generan un Clima Organizacional positivo en la institución.

Dentro del desempeño laboral, es importante contar con ambientes favorables para el aprendizaje, promover un ambiente de confianza, aceptación, equidad y respeto entre la comunidad educativa, situación que de acuerdo a los resultados de la investigación se cumplen como queda demostrado en los resultados de la investigación

El desempeño laboral del docente, de acuerdo a los resultados de la investigación muestra que existe un real compromiso con la educación, lo que repercute en la responsabilidad y profesionalismo del rol docente, situación que responde al clima organizacional generado dentro de las instituciones.

La correlación estadística efectuada para determinar el nivel de asociación entre las variables de percepción de las Educadoras de Párvulos con el Clima Organizacional y Desempeño Laboral Docente, que se aproxima a una “Correlación positiva fuerte”, permiten establecer una correlación alta entre ambas variables; lo que significa que estas variables están estrechamente relacionadas, por lo que un buen clima organizacional puede incrementar el

desempeño laboral de los docentes, y contrariamente, un clima inadecuado puede generar insatisfacción y mal desempeño laboral.

Recomendaciones

Es recomendable utilizar un sistema de liderazgo consultivo, de manera que puedan generar una mayor participación de las docentes de y mayor flexibilidad para la toma de decisiones. El Director(a), con este tipo de liderazgo, podrá brindar apoyo a los docentes y se mostrarán más abiertos ante cualquier situación. Cuando se practica un modelo de liderazgo consultivo el clima organizacional es más dinámico, provocando que los docentes estén satisfechos.

También es necesario que la Dirección de estas instituciones, deban implementar estímulos creativos para los docentes con buen desempeño, de modo que se evite la desmotivación. Estos estímulos pueden consistir en: eventos de reconocimiento por años de antigüedad, puntualidad, mejor desempeño, becas para participación en seminarios, posgrados, y otros.

Es fundamental mejorar la comunicación interna, es decir, dentro de las instituciones. Un mecanismo para ello sería la implementación de un buzón de sugerencias y reuniones periódicas, mediante el cual puedan expresar sus disconformidades, inquietudes y sugerencias. Al conocer esta información se podrá dar paso a un diálogo entre Dirección y docentes para intercambiar ideas y dar respuesta a las peticiones presentadas.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Hermosilla, Blanca** La Educación Parvularia en la Reforma: Una contribución a la equidad. MINEDUC, 1998.
- MINEDUC** Compendio de Normas de Educación Parvularia. Chile, 1983.
- MINEDUC** Bases Curriculares de la Educación Parvularia. Mineduc. Chile, 2002
- JUNJI** Sitio web de JUNJI: www.junji.cl
- Rodríguez, Darío.** Diagnóstico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. 1995.
- Valenzuela, Alvaro** Actores Sociales y Calidad de la Educación. Revista Perspectiva Educacional, UCV, N° 15, Octubre 1989.
- Valenzuela, Alvaro** Clima Organizacional: nuevos enfoques. Revista de Educación. Santiago, N° 175 y 176 de 1989.
- Valenzuela, Alvaro** El Clima Organizacional. Revista de Educación. Santiago, N° 124, marzo de 1985.
- Valenzuela, Alvaro** Medio Ambiente escolar. Percepción de alumnos y de profesores. Algunos estudios y perspectivas para el campo del curriculum. Revista Perspectiva Educacional, UCV, N° 8, Octubre, 1985.

Valenzuela, Alvaro

El Clima Organizacional: Procedimientos para su desarrollo cualitativo. MINEDUC, UNESCO. 1989.

Valenzuela, Alvaro

"El Clima Organizacional, Marco general de referencia", Apuntes de la Asignatura de Magíster en Educación. Universidad de Antofagasta, Junio 2000.

Álvarez, Hernán.

"Hacia un clima organizacional plenamente gratificante". Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valla, Santiago de Cali, Agosto de 1993.

Sitios web

www.junji.cl

www.mineduc.cl

www.google.cl

9.- ANEXOS

- 1.-Tabulación Respuestas de Cuestionario Lickert.
- 2.-Tabulación Respuestas de Cuestionario Lickert.

**TABULACION RESPUESTAS CUESTIONARIO LICKERT
SEMILLITA**

PREGUNTA	Nº 1	Nº 2	Nº 3	Nº 4	Nº 5	Nº 6	Nº 7	Nº 8	Nº 9	Nº 10		PROMEDIO
1	7	6	7	6	8	8	7	6	5	7	67	6,7
2	5	6	7	7	8	7	6	7	5	6	64	6,4
3	8	8	7	7	8	8	7	8	5	7	73	7,3
4	8	8	7	6	7	8	6	8	5	6	69	6,9
5	8	6	6	5	8	8	6	8	4	6	65	6,5
6	X	6	7	4	6	7	7	7	4	4	52	5,8
7	6	6	7	6	5	7	6	8	6	5	62	6,2
8	6	6	7	5	2	7	6	7	6	6	58	5,8
9	6	8	8	6	4	8	7	8	7	7	69	6,9
10	6	8	6	5	6	7	6	7	6	6	63	6,3
11	8	6	7	6	6	7	6	7	6	8	67	6,7
12	X	6	6	6	6	7	6	8	X	6	51	6,4
13	7	8	7	6	8	7	7	8	6	5	69	6,9
14	8	8	6	4	3	4	5	6	3	3	50	5,0
15	6	6	7	5	7	6	7	8	6	6	64	6,4
16	8	6	7	7	7	7	7	8	6	7	70	7,0
17	7	6	8	6	5	5	7	7	4	7	62	6,2
18	8	8	8	5	6	6	7	8	5	7	68	6,8
19	6	8	8	5	6	7	7	7	4	7	65	6,5
20	5	6	4	4	4	7	4	6	2	4	46	4,6
21	6	6	4	5	2	4	4	7	3	4	45	4,5
22	6	6	3	5	2	4	4	7	2	4	43	4,3
23	8	6	3	4	6	6	6	7	3	6	55	5,5
24	8	6	6	6	5	5	7	7	3	5	58	5,8
25	8	6	7	7	8	8	7	8	6	7	72	7,2
26	4	4	6	5	2	4	4	7	3	4	43	4,3
27	4	4	5	4	2	4	4	7	2	4	40	4,0
28	8	8	8	5	2	6	6	8	3	5	59	5,9
29	8	6	6	5	2	5	5	8	3	4	52	5,2
30	6	6	5	4	2	5	5	7	3	3	46	4,6
31	8	6	5	4	2	5	6	7	2	4	49	4,9
32	8	6	5	6	2	3	4	4	3	3	44	4,4
33	8	6	7	7	7	7	7	7	8	7	71	7,1
34	8	6	8	7	8	8	8	8	8	8	77	7,7

35	8	6	6	6	6	7	7	6	6	7	65	6,5
36	8	6	7	6	4	7	7	8	6	5	64	6,4
37	7	6	6	4	2	4	6	8	2	5	50	5,0
38	8	6	6	4	1	4	6	8	1	4	48	4,8
39	8	7	5	4	1	4	4	5	3	4	45	4,5
40	8	5	4	4	3	2	6	7	2	4	45	4,5
41	8	5	4	3	2	2	4	7	2	5	42	4,2
42	7	6	5	4	4	2	7	7	2	5	49	4,9
43	4	5	6	5	7	7	7	7	4	7	59	5,9
44	7	X	7	5	6	5	7	6	2	6	51	5,7
45	8	6	5	5	4	4	4	6	2	6	50	5,0
46	6	X	6	5	7	4	5	7	4	4	48	5,3
47	7	5	6	4	2	4	4	5	2	4	43	4,3
48	4	5	4	5	2	4	4	5	2	4	39	3,9
49	6	6	5	6	6	6	5	5	2	5	52	5,2
50	8	X	7	6	4	7	7	7	3	5	54	6,0
51	8	6	3	5	6	6	4	7	2	3	50	5,0
52	8	8	5	5	7	6	6	7	3	7	62	6,2
53	8	8	4	4	8	5	6	7	2	6	58	5,8
54	6	8	5	5	7	7	5	6	3	6	58	5,8
55	6	8	6	6	7	6	6	8	3	6	62	6,2
56	4	8	5	6	7	4	6	7	2	7	56	5,6
57	5	8	5	4	6	4	6	7	1	6	52	5,2
58	5	8	5	5	5	3	4	6	2	5	48	4,8
59	7	X	X	5	4	4	4	6	2	4	36	4,5
60	8	6	6	4	7	4	4	7	4	5	55	5,5
61	4	X	4	3	6	3	4	7	2	3	36	4,0
62	6	8	5	6	2	4	4	6	2	5	48	4,8
63	6	6	4	5	2	1	3	1	2	3	33	3,3
64	6	6	5	5	4	6	5	7	2	5	51	5,1
65	6	8	6	5	4	4	5	7	3	5	53	5,3
66	8	7	7	5	8	6	6	4	2	7	60	6,0
67	7	6	7	6	8	7	6	5	5	5	62	6,2
68	8	5	8	5	8	7	7	6	1	6	61	6,1
69	6	5	8	6	6	6	8	4	2	5	56	5,6
70	5	6	8	6	7	6	8	6	2	6	60	6,0
71	8	5	8	7	7	7	8	7	2	7	66	6,6
72	5	6	8	5	6	8	7	7	2	5	59	5,9
73	4	6	8	4	6	7	6	7	2	5	55	5,5
74	5	6	7	5	5	7	6	4	2	4	51	5,1

75	8	8	7	6	7	8	7	8	6	6	71	7,1
76	7	8	8	3	7	7	6	6	2	4	58	5,8
77	8	6	8	6	6	7	7	5	2	6	61	6,1
78	8	6	8	4	6	7	7	6	3	5	60	6,0
79	8	4	7	5	6	7	7	5	2	5	56	5,6
80	7	5	7	6	7	7	8	5	2	5	59	5,9
81	6	5	8	4	6	7	7	5	1	3	52	5,2
82	8	6	8	7	7	7	8	5	2	5	63	6,3
83	8	6	8	7	7	7	8	4	2	5	62	6,2
84	8	6	8	6	7	7	8	7	2	6	65	6,5
85	8	6	8	5	8	6	8	5	2	6	62	6,2
86	7	4	8	4	5	6	7	4	2	5	52	5,2
87	5	4	8	6	6	6	8	4	2	4	53	5,3
88	5	6	8	5	7	6	8	5	2	4	56	5,6
									PROMEDIO			5,5

1) Consultivo: Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

TABULACION RESPUESTAS CUESTIONARIO LICKERT PAPELUCHO

PREGUNTA	Nº 13	Nº 14	Nº15	Nº16	Nº 17	Nº 18		PROMEDIO
1	8	8	8	8	7	7	46	7,7
2	6	8	8	7	8	7	44	7,3
3	7	8	8	7	7	7	44	7,3
4	8	8	8	7	7	8	46	7,7
5	8	8	8	X	8	8	40	8,0
6	7	7	8	5	7	7	41	6,8
7	5	8	8	7	7	7	42	7,0
8	8	6	8	6	6	7	41	6,8
9	8	6	8	7	7	8	44	7,3
10	8	7	6	6	6	8	41	6,8
11	6	8	7	7	6	7	41	6,8
12	6	7	8	5	6	7	39	6,5
13	8	8	8	7	7	8	46	7,7
14	7	8	8	7	7	4	41	6,8
15	6	8	7	7	8	7	43	7,2
16	8	8	8	7	8	8	47	7,8
17	6	7	7	7	8	6	41	6,8
18	8	8	7	8	8	7	46	7,7
19	8	8	7	7	8	6	44	7,3
20	7	8	8	7	8	7	45	7,5
21	7	8	8	8	8	8	47	7,8
22	6	7	6	8	8	8	43	7,2
23	7	8	8	8	8	8	47	7,8
24	8	8	7	8	8	8	47	7,8
25	8	8	7	8	8	7	46	7,7
26	7	4	1	8	6	2	28	4,7
27	2	4	1	8	6	8	29	4,8
28	7	8	8	8	8	8	47	5,6
29	6	8	8	8	8	7	45	7,5
30	7	8	8	7	8	7	45	7,5
31	8	7	3	7	4	5	34	5,7
32	5	5	3	6	5	3	27	4,5
33	8	7	6	7	8	8	44	7,3
34	8	7	8	8	7	7	45	7,5
35	5	5	4	6	6	6	32	5,3
36	7	7	8	7	6	8	43	7,2

37	8	8	8	8	8	5	45	7,5
38	8	6	1	6	8	6	35	5,8
39	8	7	7	6	7	6	41	6,8
40	8	8	8	7	8	8	47	7,8
41	8	6	4	6	8	5	37	6,2
42	8	8	7	7	8	7	45	7,5
43	7	6	8	8	7	7	43	7,2
44	8	7	5	X	2	6	28	5,6
45	6	7	8	7	8	7	43	7,2
46	6	8	8	7	6	4	39	6,5
47	5	3	6	7	8	6	35	5,8
48	8	4	6	7	8	7	40	6,7
49	6	6	6	6	7	5	36	6,0
50	8	8	6	8	7	6	43	7,2
51	8	7	7	7	7	7	43	7,2
52	8	8	7	7	7	6	43	7,2
53	5	8	1	6	4	7	31	5,2
54	8	8	5	7	7	6	41	6,8
55	8	8	8	8	6	6	44	7,3
56	6	6	7	7	6	8	40	6,7
57	7	6	4	8	8	8	41	6,8
58	4	5	6	7	2	1	25	4,2
59	7	5	1	7	7	6	33	5,5
60	7	7	3	7	7	4	35	5,8
61	8	6	X	7	4	1	26	5,2
62	7	7	8	7	8	4	41	6,8
63	7	7	3	6	4	3	30	5,0
64	8	8	8	8	8	7	47	7,8
65	6	8	8	8	8	7	45	7,5
66	8	8	8	8	8	7	47	7,8
67	8	8	8	7	8	4	43	7,2
68	8	7	8	7	7	8	45	7,5
69	6	4	8	6	7	7	38	6,3
70	6	4	8	6	7	8	39	6,5
71	7	4	8	6	8	8	41	6,8
72	8	3	4	7	7	7	36	6,0
73	2	3	4	7	4	5	25	4,2
74	8	8	6	7	8	5	42	7,0
75	8	8	8	8	8	8	48	8,0
76	8	6	8	7	8	5	42	7,0

77	8	8	6	8	8	7	45	7,5
78	8	3	7	8	8	7	41	6,8
79	4	4	4	7	6	3	28	4,7
80	7	4	8	7	8	7	41	6,8
81	6	4	4	7	8	8	37	6,1
82	8	7	7	7	8	4	41	6,8
83	7	X	8	7	8	4	34	6,8
84	7	6	7	7	8	7	42	7,0
85	8	7	8	7	8	5	43	7,2
86	8	8	8	7	7	6	44	7,3
87	8	8	7	6	7	6	42	7,0
88	7	8	3	6	3	4	31	5,1
PROMEDIO								6,7

2) Participativo: Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.