



*“Clima Organizacional y Bienestar Docente”*

Por: Catalina Paz Soto Contreras

Tesis presentada a la Facultad de Psicología de la Universidad de Desarrollo para optar al grado académico Magister en Psicología Educacional

PROFESORAS GUÍAS: Mónica Mendoza

Daniela Bruna

Magíster Psicología Educacional 2019

8 de Septiembre del 2021

Concepción

## Resumen

La intervención fue realizada en una escuela particular subvencionada, ubicada en la ciudad de Temuco. Su propósito fue fortalecer el clima organizacional de la institución, reflexionar sobre elementos asociados a este y al bienestar, además de actualizar prácticas vinculadas al clima. El diagnóstico se realizó en base a entrevistas semiestructuradas y focus group sobre conflicto, liderazgo y comunicación, con pautas que fueron sometidas a validación interjueces aplicadas a 9 profesionales de un total de 17. La información se complementó con revisión bibliográfica y con documentación oficial de la escuela, obteniendo una síntesis conclusiva mediante análisis de contenido. Sus resultados mostraron elementos favorables asociados a un trato cordial generalizado y a la valoración de la disposición del equipo directivo para atender consultas de los profesionales del establecimiento. Los aspectos de mejora se asocian a la percepción de un clima organizacional caracterizado por un liderazgo directivo con elementos burocráticos, inefectivas acciones para la resolución de los conflictos y dificultades de comunicación entre los trabajadores. La intervención incorporó talleres de bienestar y la elaboración de una guía actualizada con orientaciones teóricas y prácticas sobre el clima organizacional. Sus resultados dieron cuenta de la valoración positiva que le otorgan los profesionales a su bienestar, como: valorar positivamente los procesos de autoconocimiento, ser capaz de dialogar y escuchar a otros, sentirse valorados y apoyados por sus pares. Se espera que la implementación de la guía tenga como resultado un fortalecimiento del clima en la escuela. Se concluye que el rol de los directivos es esencial para el fomento de un clima organizacional adecuado y el bienestar de los profesionales de la educación, a través de gestionar oportunidades dentro del contexto laboral, que promuevan, entre otras cosas, emociones positivas en los trabajadores, y relaciones interpersonales armónicas; que potencien al recurso humano.

Conceptos claves son: Clima organizacional, Resolución de conflicto, Comunicación, Liderazgo.

## Contenido

Resumen .....	2
Introducción.....	4
Antecedentes teóricos y empíricos.....	6
Clima Organizacional.....	6
Bienestar .....	8
Liderazgo Directivo .....	9
Comunicación.....	11
Resolución de conflictos .....	12
Relaciones Interpersonales.....	13
Descripción de la intervención.....	14
Diagnóstico: .....	14
Síntesis diagnóstica .....	15
Los beneficiarios: .....	16
Diseño: .....	17
Implementación de la intervención:.....	18
Resultados:.....	23
Discusiones y conclusiones: .....	1
Reflexiones Finales.....	3
Referencias Bibliográficas .....	5

## Introducción

El clima organizacional como menciona Cárdenas y col. (2009) en González, C. G. (2014) influye en la productividad, en la satisfacción laboral y en el bienestar de los trabajadores, siendo fundamental implementar estrategias para fortalecer el desarrollo humano, y mejorar así, la percepción que los trabajadores (docentes) tienen con respecto a su ambiente laboral. Al respecto, Juárez Aduata (2012), indica que en la actualidad estudiar el clima organizacional para una empresa es vital, ya que, este elemento se constituye como parte fundamental de la estrategia de cualquier organización. Su conocimiento orienta los procesos que determinan el comportamiento organizacional, permitiendo, introducir cambios en la conducta de los miembros y en la estructura organizacional. No monitorear este clima puede acarrear que los empleados abandonen la institución, debido a que en ocasiones se presentan dificultades que generan un ambiente tenso-Tapias (2014). En este sentido, se señala que, dado los diferentes cambios que ocurren en las organizaciones, como desvinculaciones, contrataciones, cambios en la política externa que afectan al sistema el clima organizacional será variado en el tiempo, teniendo diferentes características que lo comprenden. Por ello, es necesaria la evaluación de este en diferentes momentos para procurar así que los cambios inherentes de toda organización sean asumidos adaptativamente por el equipo de trabajo, sin verse afectado el clima ni los procesos institucionales.

Dicho esto, en el siguiente informe se describe el proceso de diagnóstico realizado en el establecimiento, cuyo objetivo fue caracterizar el clima organizacional. El diagnóstico se realizó en base a entrevistas semi-estructuradas de autoría propia y focus group sobre conflicto, liderazgo y comunicación, siendo sus guiones sometidos a validación interjueces. Los participantes fueron 9 profesionales de un total de 17 pertenecientes al mismo establecimiento. La información obtenida se complementó con una revisión bibliográfica y documentación oficial de la escuela, lo que permitió triangular información y llegar a una síntesis conclusiva mediante análisis de contenido. A modo general, se señala la existencia de dificultades en torno al clima organizacional, a causa de escasos lineamientos de Dirección, inefectivas acciones para la resolución de los conflictos y dificultades en la comunicación entre los trabajadores; lo que, a su vez, trae como consecuencia escasa cohesión grupal y trabajo colaborativo, falta de articulación entre el equipo del programa de integración escolar y docentes y pocos espacios de reflexión. En base a esto, el propósito de esta intervención es el fortalecimiento del clima organizacional de la escuela, específicamente en las dimensiones de Liderazgo, Conflicto y Comunicación.

Para la comprensión del eje central de la intervención, el siguiente apartado contempla el marco referencial de las dimensiones mencionadas con anterioridad, la pertinencia de ser abordadas y el alcance que presentan en los contextos educativos. Ante esto, surge la pregunta ¿Qué implicancia tienen estas variables en los contextos educativos en la actualidad? De acuerdo con una revisión bibliográfica de diferentes fuentes, en Chile el año 2020:

“se ha podido rescatar la existencia de elementos importantes de atender para que tanto el clima organizacional como el bienestar de los estudiantes y familias, se vea lo menos afectado posible dada la crisis sanitaria. Uno de los elementos que se menciona es el agobio laboral que han manifestado los docentes con la realización de clases y actividades a distancia, por el aumento de exigencias y la preparación emergente que han tenido que realizar de forma autónoma para el uso de soportes digitales” Contreras (2020).

Considerando que el docente es un agente clave en el acompañamiento tanto académico como socioemocional de sus estudiantes, es urgente procurar desde los equipos directivos la implementación de estrategias y acciones que puedan ir en la línea del bienestar docente y de los diferentes actores de la comunidad, las relaciones interpersonales armónicas y un clima positivo, lo que puede traducirse además en factores de protección para los profesionales de la educación en tiempos de crisis. Si bien, no fue parte de la intervención profundizar en demasía en los efectos o

relaciones que tiene un clima adecuado, sobre los procesos que ocurren en el aula, es preciso señalar, que un clima organizacional adecuado en una escuela es un factor que influye en el desempeño del docente, por lo cual, tiene repercusiones tanto favorables como desfavorables, en los procesos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

Para continuar, se presenta el diseño de una intervención en concordancia con lo anterior, el cual tuvo por objetivo: reflexionar sobre elementos asociados al bienestar y al clima y, actualizar prácticas vinculadas al clima organizacional con el objetivo general de fortalecerlo.

Lo anterior se desarrolló través de líneas de trabajo específicas, siendo estas, talleres de bienestar y la elaboración de una guía de orientaciones teórico-práctico, dirigida al equipo directivo para promover un clima positivo en la escuela, el que fue validado por el Sostenedor y Directora del establecimiento. Respecto del bienestar y tal como menciona García (2018), son muchos los profesionales dedicados a este campo que coinciden en reivindicar la necesidad de una adecuada formación ¿docente? que les facilite herramientas para alcanzar su propio bienestar personal y profesional para así poder transmitir y acompañar al alumnado en su desarrollo emocional. Dicho esto, ¿se podría llegar a concluir que, al manifestarse un clima positivo entre profesores, este mismo clima se transmitirá a los y las estudiantes? Se sugiere aprovechar los espacios educativos para el aprendizaje en común. Es importante mencionar que según Gairín (1996), las organizaciones educativas son entendidas como el lugar en el que confluyen todos los elementos y los factores del sistema donde se facilita el aprendizaje de sus miembros, continuamente. El contexto educativo representa un lugar privilegiado para la promoción de las habilidades y el desarrollo de competencias socioemocionales, las cuáles contribuyen de forma positiva al bienestar personal y social de las personas. Palomino (2015).

En consecuencia con la segunda línea de esta intervención, correspondiente a la actualización de prácticas en relación al clima organizacional, existen diferentes documentos oficiales otorgados desde el Ministerio de Educación del país, como es el correspondiente a la Actualización de Estándares indicativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores, donde se declaran las acciones a desarrollar por el equipo directivo para favorecer un clima positivo. Para esto, Moreno (2016) señala que además de las funciones administrativas, el directivo debe convertirse en agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales. De igual forma, lograr un clima positivo que tenga un impacto en los diferentes actores que forman parte de la comunidad educativa. En la parte final del informe, se presentan los resultados, los cuales comprenden la percepción de los docentes y asistentes de la educación, referidos a reconocer elementos vinculados a su bienestar, ante la cual concuerdan que es una estrategia factible para ir fortaleciendo el clima de la escuela, específicamente en el fomento de relaciones interpersonales positivas con sus colegas, favorecer la comunicación directa con sus pares y otras habilidades como el autoconocimiento y el aprendizaje colaborativo. ¿Qué semejanza se puede observar entre lo descrito y la realidad chilena de otros docentes? De acuerdo con Contreras (2020) quien se basó en una revisión bibliográfica, la propuesta de parte de los docentes es resguardar el bienestar socioemocional de las comunidades educativas y por, sobre todo, minimizar el impacto de la crisis en aquellos que menos tienen. Lo anterior refuerza la idea de que evaluar el clima, permite direccionar los recursos para generar condiciones que faciliten el trabajo docente, el aprendizaje de los estudiantes, sobretodo en tiempos vertiginosos como el presente. De igual manera, se promovió oportunidades para el equipo directivo, en cuanto a su rol en la gestión del clima, a través de lo que se espera, sea la implementación de la guía durante el año escolar, la cual, de acuerdo, a la percepción de los Directivos, es aplicable a la realidad de la institución, funcionando como una estrategia para la promoción de un clima positivo. Esto, además, daría continuidad a la intervención realizada a modo de fortalecer el clima de la escuela en el tiempo.

En el último apartado, se encuentran la discusión en base a los objetivos propuestos, acompañado de las reflexiones pertinentes con respecto a la intervención, sus aportes y limitantes.

## Antecedentes teóricos y empíricos

### Clima Organizacional

En toda organización, se encuentran trabajadores que, de alguna manera, son los que a través de un esfuerzo individual o colectivo van logrando, en mayor o menor medida, los objetivos planteados por ésta. Sin embargo, la propuesta es que sean reconocidos como algo más que meros medios de producción. De acuerdo con Pedraza (2018) los empleados, finalmente, representan ese capital intangible en forma de conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, valores y capacidades que pertenecen a los individuos, quienes, con su potencial, hacen posible que las organizaciones logren sus resultados empresariales, de allí la relevancia de ver a los trabajadores como un capital valioso.

Dicho esto, es que, al conformar un grupo humano de trabajo, es natural que emerjan situaciones inherentes a toda relación interpersonal, beneficiosas para la organización, pudiendo reflejarse en concreto en un adecuado trabajo colaborativo; y comunicación efectiva. Por otro lado, pueden suscitarse otras que puedan perjudicar a la empresa, como conflictos que no son resueltos, falta de cohesión grupal y dificultades en las relaciones interpersonales. Dado el marco laboral existente no es un asunto menor, considerando el tiempo que comparten los trabajadores, los espacios físicos, funciones, y roles. En virtud de ello, es que va tomando sentido considerar todo lo asociado a las relaciones humanas y las condiciones de trabajo de los diferentes contextos laborales. De esta manera, el clima organizacional aparece como un elemento clave en el devenir de cualquier organización, indistinto del tipo de naturaleza que sea, es decir, privada o pública, con o sin fines de lucro, pequeña o grande, etcétera. Lo anterior obedece a que estudiar en profundidad el ambiente de trabajo, sus objetivos, principales características y expectativas grupales, permite tomar decisiones que inciden en el espíritu de la organización y, a largo plazo, en el funcionamiento global de la misma (Solarte, 2009). Dicho esto, el concepto de clima organizacional refiere a una variable que tiende a representar el conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores a propósito de su ambiente interno de trabajo, que son construidas a partir del significado que otorgan ellos a sus experiencias laborales, las cuales influyen en el comportamiento del trabajador, en su desempeño y, por ende, en la productividad organizacional, así como en los lazos de compromiso afectivo con su organización. (Pedraza, 2018)

Con esta definición, entonces, queda de manifiesto que es fundamental comprender y estudiar el clima organizacional, para entender los vínculos entre los equipos de trabajos, y los patrones de comportamiento, lo que permite tomar decisiones en torno a aspectos estructurales y operacionales de una organización. Por ello, se torna relevante, obtener un diagnóstico del devenir de una empresa y elementos a intervenir. Así tal como señala, Robledo, (2016), el clima influye en el comportamiento de los grupos humanos, los docentes, en sus actuaciones, y sobre todo en las relaciones sociales, en función de sus constructos mentales, los cuales pueden ser subjetivos, siendo personales o colectivos. Lo anterior pone de manifiesto, que tal influencia puede entonces, contribuir, por ejemplo, a la motivación y desempeño laboral del profesorado, o bien ir en la dirección contraria y perjudicarlos. Esto también lleva a la idea de que cada establecimiento se compondría de propias particularidades, y características, convirtiéndolos en sistemas educativos únicos. Si bien, existen varias definiciones del concepto, se encuentra un planteamiento en común que involucra las diferentes percepciones que cada miembro tiene de la organización. En este sentido, es correcto señalar que el clima organizacional manifiesta las dificultades o facilidades que un empleado encuentra para incrementar o disminuir su productividad, por lo que cuando se le mide se hace en base a las percepciones de los funcionarios sobre las trabas que existen en la organización y cómo influyen sobre éstos, los factores internos o externos del trabajo para el logro de los objetivos organizacionales. (Orellana, 2014). Esto cobra un sentido aún más relevante cuando entendemos el clima en los contextos educativos, y cómo influye

en las y los profesionales que conforman la institución; lo que, a su vez, va a tener un impacto en las aulas de clases:

“Las investigaciones e informes nacionales como internacionales afirman rotundamente la importancia de contar en los centros educativos con climas escolares favorables, positivos o nutritivos para el aprendizaje. Los cuales generan una convivencia social positiva y la participación democrática, siendo más agradable y mejor la disposición para aprender y cooperar. Robledo (2016)

De esta forma, se ha podido ir definiendo a través de los años, la relevancia que tiene el recurso humano, vale decir, los docentes, directivos, y profesionales de apoyo, porque son los actores que influyen directamente en el logro de los objetivos que cada establecimiento educacional se proponga. Además, de que el equipo de docentes y colaboradores, conforman una influencia relevante para el bienestar físico y psicológico de los estudiantes y de sí mismos. Respecto de esto último, el bienestar, como en todo orden de cosas, ha de ser primordial, si el propósito es impulsar el desarrollo de los docentes; para que puedan ejercer sus funciones en un ambiente saludable, transmitir seguridad a los estudiantes y apoderados, lo que ineludiblemente forma parte del bienestar personal. Por último, enfatizar en la importancia de conocer el clima organizacional de una escuela, es también, reconocer el tipo de trabajo que realizan los actores educativos, que, a diferencia de otros rubros, suele ser bastante exigente, debido al rol social que tienen dentro de las instituciones, debiendo dar respuestas pedagógicas y a la vez afectivas, conteniendo en muchas ocasiones a las familias, a los niños, niñas y adolescentes. Sumado a ello, en algunos contextos, existen reducidos espacios de tiempo para la contención de los docentes.

Esto de alguna manera clarifica la importancia de desarrollar ambientes armónicos que contribuyan en el desempeño de los profesionales y que finalmente tributen al aprendizaje en sus diferentes dimensiones (académico, personal, social etc.) de los niños, niñas y adolescentes, que es justamente, lo que moviliza a los establecimientos y a los organismos involucrados en generar una educación de calidad. Lo anterior, pensado también en la escuela como un factor protector para la salud mental infanto-juvenil y la de sus docentes. Respecto de esto último, existe evidencia empírica desde el funcionamiento cerebral, de que un lugar donde exista diferentes estilos de violencia, y maltrato, como, por ejemplo, violencia física o verbal entre colegas, o hacia los niños, de alguna forma “apaga” el cerebro de éstos, por el miedo que experimentan, inhibiendo todo proceso de aprendizaje. Por ello, no es posible disociar el aprendizaje de la emoción, porque es muy difícil interiorizar procesos que no sean filtrados por nuestras emociones, y mucho más significativo se harán si son las buenas emociones las que se conviertan en el soporte. (Lagos, 2016).

Analizando lo siguiente, es que entonces, la temática central de este marco referencial toma fuerza, desde el entendido, no solo de comprender las dinámicas relacionales entre los profesionales que conforman la escuela, sino también el alcance que tienen sobre el desarrollo integral de los niños/a y el cumplimiento de las metas de éstas, siendo entonces el clima organizacional, una de las tantas variables que debe ser considerada dentro todo contexto educativo, pensando en un óptimo desarrollo del mismo. Como muestra fehaciente de lo anterior, es que existen diferentes investigaciones en Chile, donde finalmente los resultados “destacan la importancia de las relaciones socioafectivas en las escuelas, sumado a relevancia de las dinámicas que se generan y el impacto positivo en indicadores de retención de los y las estudiantes y en el rendimiento académico”. (Robledo, 2016).

Si bien, el foco de esta revisión no trata directamente sobre el aprendizaje de los estudiantes, si parece importante hacer mención y reflexionar cómo el clima organizacional se asocia de alguna manera aquello, así como también qué dimensiones o elementos son de importancia mirar, para una mayor comprensión de cuál es su aporte en el área educacional.

## Bienestar

En el mismo sentido de la creación de comunidades educativas, con profesionales altamente motivados, ya sea por la existencia de condiciones laborales, estructurales y de organización, es que emerge el concepto de bienestar, ya que éste representa un beneficio para la organización, en virtud de que potencia la productividad y el talento humano, al considerar el ámbito físico y mental. Se cree que es oportuno, que se incorporen en el día a día, acciones que promuevan el bienestar para así evitar la desmotivación laboral, y que disminuya la productividad. Lo anterior emerge desde el entendido de que un trabajador va a mostrarse más o menos comprometido con la organización en respuesta a la calidad de vida, entre otros aspectos. Ahora bien, en los establecimientos educacionales, dado el rubro, el bienestar se encuentra a la base de todo aprendizaje, no únicamente el de los estudiantes, sino también, el que genera el docente con sus pares, en consejos de profesores, capacitaciones, entre otros.

Según plantea Gómez. (2016)

“en las organizaciones las emociones y sentimientos que se generan como resultado de las percepciones laborales, están permeadas por el vínculo que las personas tienen a nivel individual con el trabajo, las percepciones que se comparten de manera grupal y aquellas que son transmitidas por la organización en forma general”.

En términos concretos, si el docente por sí solo, y/o por las prácticas propias del establecimiento, logra experimentar emociones positivas respecto de su labor, se pueden generar consecuencias a favor, como confianza, satisfacción y sensación de autoeficacia. Es correcto asumir, que lo anterior es mucho más relevante, en las instituciones educativas, considerando el rol que tiene el docente en aula respecto de la formación socioafectiva de sus estudiantes. Así como también, ser el catalizador de emociones positivas en aula para fomentar el aprendizaje. ¿Cabe preguntarse entonces, si es posible que esto sea factible de realizar en los contextos educativos? La respuesta debería ser un sí rotundo. Sin embargo, no es sorpresa que la gestión de las emociones en las organizaciones aún parece estar en segundo plano. Las emociones están para la supervivencia y de ser bien empleadas, generan bienestar en el individuo, en los grupos humanos, lo que lo predispone a tener una actitud y comportamiento en concordancia con ello.

Según García (2003):

“resulta imprescindible que el educador tenga una clara conciencia de sí mismo y de sus procesos emocionales.... La introspección y el reconocimiento de sus puntos débiles y fuertes, la confianza en sí mismo que demuestre, la atención que preste a sus estados de ánimo interiores y la expresión que haga de las mismas ante sus alumnos son aspectos que un educador competente debe trabajar y afianzar antes de enfrentarse a la enseñanza de la inteligencia emocional a su grupo de alumnos” (p.15).

Es por eso por lo que, hoy en día las diferentes organizaciones intentan implementar e incorporar estrategias de mayor democratización de los espacios laborales, buscando formas de integración y participación de los trabajadores y aplicando fórmulas como, la consulta mediante encuestas, y estudios de opinión interna y diagnósticos de clima laboral interno (Oñate, 2015). Esto con el objeto de potenciar el recurso humano, generar motivación y satisfacción laboral.

Respecto de aquello, en la actualidad, las escuelas pueden ser comunidades de aprendizaje, que incorporen como un elemento clave para el desarrollo de las funciones, el bienestar personal, el cual puede emerger tanto como una tarea autogestionada desde el mismo profesional de la educación, como también, proporcionada por el contexto laboral e ir conformando así un ambiente con condiciones favorables para el quehacer docente, en una especie de “efecto dominó”, desde los directivos, docentes, asistentes de la educación, alumnos y familias.

Finalmente, son varios los autores que ratifican la concepción de, que la existencia de un ambiente positivo, en el contexto que sea, traerá consigo consecuencias favorables para quienes lo componen.



Ahora bien, retomando la idea planteada en el punto anterior, para que se generen impactos positivos no solo en el docente, sino también en las aulas, es que es preciso pensar en el recurso humano y su relación con el clima de la organización.

Según García (2003) en Cortez (2019):

“un buen clima laboral está caracterizado por el entusiasmo, el optimismo y el trabajo en equipo, y se traduce en unas etapas que vive cada integrante, comenzando por el conocimiento interior de sí mismo, siguiendo por la expresión y la exteriorización de estas ideas y terminando con el trabajo creativo desarrollado y su posterior implementación. Es por esto, que una de las ventajas de propiciar un buen clima al interior de la organización es que permite desarrollar en el sujeto, de forma más libre y acertada, todo el potencial que éste tenga y aprovecharlo en beneficio de la empresa. (García, 2003).

Dicho esto, es posible añadir que, el ser humano de manera inherente requiere satisfacer sus diferentes necesidades básicas, como alimentarse, sentirse protegido, tener un refugio, entre otros. No obstante, también es un ser social, vale decir, que requiere de afectos, compartir y colaborar con otros.

Considerando lo anterior, los contextos laborables, y en este punto, las instituciones educativas, podrían entonces desarrollar adecuados climas organizacionales, considerando tanto al individuo y su característica de ser social.

“Cuando hablamos de este tema debemos analizar que existen una serie de factores que influyen en el clima laboral de los empleados entre los que podemos encontrar los diferentes tipos de liderazgo, la forma en cómo se implementan y definen los objetivos, la gestión y procesos relacionados con la toma de decisiones. Internamente también hacemos referencia a los procesos de comunicación que determinan parámetros y conductas que son propias de los miembros de la organización”. (Cortez, 2019 p.6)

### Liderazgo Directivo

Dado lo anterior, para gestionar entonces un clima organizacional saludable, caracterizado por el bienestar, es que la figura del líder se encuentra fuertemente vinculada. Según Sagredo (2019), hablar de gestión educativa y liderazgo, conceptos que han tomado relevancia en este último tiempo, su vinculación con el clima organizacional es inevitable. La gestión está muy estrechamente relacionada con el liderazgo, asociado a aquellos profesionales que tienen la responsabilidad de proponer, promover y ejecutar todas las acciones posibles para contar con un clima organizacional armónico. Además de ello, propone que las personas líderes de una institución tienen una mayor posibilidad de que su gestión tenga impacto positivo o negativo de forma permanente.

“Como esta tarea no es nada fácil, una buena herramienta es tener la visión de distribuir el liderazgo. Cuando se gestionan procesos educativos deben estar bien planificados y desarrollados por líderes. El conocer procesos claros y bien definidos aporta en bajar los niveles de ansiedad en quienes conforman una comunidad, logrando avanzar y desarrollar las actividades con seguridad y buenas cuotas de certidumbre (Sagredo, 2019 p.4).

Por ello, que exista un liderazgo que se involucre, puede garantizar varias cosas que tributen finalmente en los aprendizajes de sus estudiantes, lo cual sugiere preguntarse ¿Cómo el equipo directivo influye directamente en los aprendizajes?

Según, Anderson, S. (2010), “el liderazgo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos”. Algunos autores lo han denominado un catalizador que contribuye a tales cambios y logros en los estudiantes. Es por ello, que se han generado varias estrategias para potenciar al líder mejorando su eficacia directiva de las escuelas, “incluyendo incentivos e incrementos de sueldo, desarrollo de estándares de práctica, una formación inicial y continúa vinculada a estos estándares, y el otorgamiento de mayor autonomía sobre la gestión escolar” Anderson (2010). Según la bibliografía consultada, las respuestas es claras para este nuevo enfoque pedagógico, concluyendo específicamente en que los directivos deben velar por crear un clima nutritivo o positivo para los docentes del centro, preocupándose de sus prácticas y sus procesos pedagógicos. De acuerdo con lo que plantea Sepúlveda (2017), es posible señalar lo siguiente:

“En Chile, Horn y Malfán (2014) realizaron una revisión de 14 estudios con base empírica, dirigidos a identificar la importancia del liderazgo educativo sobre el logro académico de los estudiantes. Sus principales hallazgos fueron que, en general, la investigación en el área se enfoca en la caracterización de directores en distintos niveles de escuelas, sin distinguir, por ejemplo, entre estilos de liderazgo directivo o diferenciaciones entre los conceptos de liderazgo y gestión escolar. Si bien todas estas investigaciones coinciden en que el accionar del director de escuela tiene un efecto sobre el desempeño académico de los estudiantes, es importante considerar que este nexo no es altamente significativo en términos empíricos. Más bien, el rol primordial del director tiene relación con modelar la estructura organizacional en la escuela que facilita las buenas prácticas pedagógicas propendientes al aprendizaje de los estudiantes” (p.5).

De acuerdo con este supuesto, se podría concluir en un primer momento, que el líder o directivo, debería involucrarse y contar con las herramientas para poder intencionar diferentes procesos que funcionen como condicionantes favorables para un desarrollo óptimo de los docentes pudiendo ser uno de ellos el clima organizacional.

En concordancia con ello, se espera también, que el líder promueva en sus trabajadores la motivación y el compromiso docente. Se ha visto que la motivación interna autoimpuesta se relaciona positivamente con aspectos que involucran la función docente y el desarrollo de sus actividades laborales. En cambio, la motivación externa termina agotándoles y produce presión debido a la necesidad obligatoria de cumplir con sus tareas y lo que les están encomendando. Sagredo (2019). Lo anterior es interesante de observar, ya que parece proponer, no solo que el líder coloque el foco en la organización en cuanto a su estructura organizativa, sino que conozca a su equipo de trabajo, capacidades, y anhelos profesionales pudiendo utilizarlas como recursos para proporcionar condiciones para el desarrollo profesional, impactando así en la motivación interna.

De esta manera y parafraseando al autor, se concluye que lo óptimo es la contribución a un clima organizacional desde el líder y su gestión para que, de manera consecuente, el personal se sienta motivado por estar en un ambiente agradable y atractivo. Para reforzar la idea, el autor plantea que es clave que los líderes educativos desde su gestión, diseñen estrategias que promuevan un clima de altas expectativas y logros de objetivos, con la finalidad de generar comunidades profesionales colaborativas y motivadas en la realización de actividades futuras.

En el caso de Chile, desde el Ministerio de Educación se declara en los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores que “el sostenedor y el equipo directivo evalúan anualmente el clima laboral para detectar logros y necesidades e implementar medidas para afianzar lo alcanzado, introducir mejoras y reparar el clima si este se encuentra deteriorado”. Ministerio de Educación - Unidad de Currículum y Evaluación (2020)

## Comunicación

Como una dimensión frecuentemente estudiada y considerada fundamental en el clima de las organizaciones, se encuentra la comunicación efectiva. De acuerdo con Bateman y Ersell (2009), en Castro (2018), una definición es:

“La comunicación efectiva es un componente fundamental de la efectividad administrativa y un correcto desempeño en el trabajo, teniendo como base las capacidades comunicativas necesarias para relacionarse, y usando los canales formales para evitar dificultades que puedan impedir la transmisión efectiva de la comunicación” (p.24).

Por su parte, De la Cruz (2014), en Castro (2018), define que este proceso permite transmitir e intercambiar ideas, pensamientos o sentimientos con los demás, es decir, implica recibir y comprender el mensaje de un emisor, lo cual involucra no solo que exista una transferencia de información, sino que debe ser recibida y comprendida, radicando en ello, su efectividad.

Estas definiciones dan cuenta de elementos que son bastante auto explicativos en su misma estructura semántica ya que “comunicación efectiva” es esencialmente comunicarse como corresponde. Lo interesante no obstante radica en que justamente, por ser un concepto evidente, es que pasa a segundo plano y en las organizaciones no se le presta atención adecuada ni se cuenta con políticas que la estudien y promuevan, lo que genera consecuencias en diversas dimensiones.

Siguiendo con este punto, el mundo de los colegios, dada su complejidad estructural, requiere de políticas que aborden con detenimiento esta temática. En este sentido, Romero, Monzán y Hernández (2014) en un estudio cuantitativo realizado en unas escuelas venezolanas del municipio de Miranda, abocado a estudiar el desempeño comunicacional de los directores y docentes, buscando correlacionarlo además con el desempeño laboral, reportan que los docentes mantienen estilos de comunicación acorde a lo esperado, mientras que gran parte de los Directores mostraron falencias significativas en la comunicación efectiva. Lo anterior relacionado principalmente con barreras de la comunicación, lineamientos poco claros y filtros propios en la comprensión de lo comunicado por los subalternos. Este estudio determinó además que la comunicación efectiva correlaciona positivamente con el desempeño laboral.

A su vez, Mustelier (2018), señala que la comunicación efectiva, por un lado, debe ser un modelo para los estudiantes desde los adultos que componen la organización, no obstante, es importante trabajar con ellos mismos en la práctica este tópico relacional, por ejemplo, poniendo en práctica distintos principios no solo ante los conflictos, sino en los mismos grupos de trabajo y organizaciones del colegio. Esto ayudaría a evitar problemas a corto y largo plazo, pero fundamentalmente otorgaría una estructura cognitiva de comunicación permanente en la vida de los educandos.

Un ejemplo que podría vincularse de manera concreta a lo anteriormente planteado y que, de cierta manera, engloba los diferentes aspectos ya mencionados, es la importancia de tener una buena comunicación entre los diferentes miembros de una comunidad educativa. Lo anterior es fundamental a la hora de buscar mejoras educativas, brindando, además, la percepción de que tal disposición a escuchar “contribuye a generar vínculos de confianza con los docentes, apoderados y estudiantes, y permite a los directores estar al tanto de lo que ocurre en la escuela” Ferreyra, S. (2010).

De acuerdo con la revisión bibliográfica, la comunicación es una de las dimensiones con mayor complejidad y que parece estar relacionadas con diferentes variables asociadas al clima organizacional. De allí la importancia que tiene para el ser humano el lenguaje, lo que se desea transmitir a otro, vale decir, el mensaje y como el otro nos comprende.

Desde el punto de vista de una organización, existe un concepto denominado comunicación organizacional, el cual de acuerdo con Castro (2012) en Balarezo (2014), es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Otros autores reconocen distinciones dentro de dicha definición. Según el mismo autor, la comunicación

organizacional Interna, es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

Para dar mayor claridad al concepto se agrega lo postulado por Ruiz (2010) en Balarezo (2014) quien señala que:

“la comunicación Interna es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa. El objetivo principal, consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas. Este objetivo, plantea a su vez, los siguientes aspectos: El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales, la facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran, la elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización y, finalmente, la orientación y desarrollo de la información para la motivación del comportamiento de los trabajadores”.

## Resolución de conflictos

La temática de resolución de conflictos se encuentra fuertemente asociada a la comunicación efectiva, ya que, en términos operacionales, se puede deducir que, sin resolver adecuadamente los conflictos, no es posible contar con una comunicación adecuada y lo mismo en caso contrario. En este sentido es posible exponer una definición de resolución de conflictos presentada por Casanova y Coello (2018), “la resolución de conflictos se considera una habilidad social que permite el correcto desarrollo de las personas, este proceso implica varios puntos como: considerar los intereses del otro y la disposición a ceder para llegar a una salida” (p.23). Es decir, resolver conflictos implica que la persona pueda desarrollar y potenciar habilidades que le permitan abordarlos de manera adecuada. En este mismo sentido, Gutiérrez (2019), da cuenta de un estudio realizado en establecimientos de Perú, sobre la resolución de conflictos en docentes, mostrando finalmente que esta temática presenta significativas correlaciones con otras habilidades como conciliación, negociación, entre otras. Lo anterior, evidentemente trasciende a cualquier organización y particularmente se torna relevante en el mundo educacional tanto por ser una institución formadora, como por la naturaleza y complejidad de su giro, en el cual debe afrontar conflictos con bastante frecuencia. Sin ir más lejos, dentro de una institución educativa se podría inferir que, lo anterior podría también trascender a las aulas de clases, sobre todo al desempeño de los docentes y la manera en que estos se relacionan con sus estudiantes y pares.

Ahora bien, teniendo ese conocimiento, es preciso señalar que, por mucho tiempo se ha relacionado el conflicto con la violencia, por lo que, desde ahí, se comprende que las personas puedan atribuirles un aspecto negativo a los conflictos, asociándolo a maltrato, problemas interpersonales, baja cohesión grupal, entre otros.

Dicho esto, es posible pensar en la importancia que tiene para los agentes educativos, resolver los conflictos a tiempo para que no incrementen y finalmente finalicen en violencia, que es un elemento distinto a conflicto. Respecto de esto último, conocer las diferencias entre ambos conceptos marca una gran diferencia en la percepción que tenga la organización de estos y cómo los aborda. A modo de ejemplo, en un establecimiento educacional, se puede percibir un conflicto como un problema, lo que, a su vez, genera que los mediadores y las partes se resistan a resolverlo, dándose actitudes pasivas, defensivas, e inclusive, bajar el perfil a la situación. En cambio, la literatura, comprende que el conflicto es más bien un hecho inherente a las relaciones humanas y que forma parte esencial del aprendizaje. Según el Ministerio de educación (2019) los conflictos no son buenos ni malos en sí mismos. Es la forma en la que ellos se manejan la que puede tener consecuencias negativas o positivas.

Dicho esto, y pensando en las organizaciones educativas, y todos los diferentes intercambios de opiniones, de palabra, la necesidad de tomar acuerdos y decisiones es probable que, si no se reflexiona al respecto, las situaciones que se viven a diario puedan efectivamente ser asumidas, vividas y abordadas como un conflicto violento o negativo. Por lo que una de las propuestas, es poder re-mirar el conflicto como comunidad educativa y sobretodo como equipo de trabajo, para consensuar que se va a entender por conflicto y desde ahí poder actuar en concordancia con ello.

Como bien menciona el autor:

“sí se aprenden a manejar adecuadamente, los conflictos son una oportunidad para aprender a convivir con justicia, en democracia y en paz. Pero, también se puede aprender a manejar los conflictos en forma violenta, con agresividad o autoritarismo. También se puede aprender a manejarlos superficialmente, por ejemplo, cuando se fuerza a las partes a llegar a acuerdos. Cuando se dice “dejen de pelear” o “dense la mano”, lo que en realidad se está haciendo no es resolver el conflicto, sino aplazarlo. Cuando los conflictos no se resuelven bien, pueden derivar en violencia o en maltrato” Ministerio de Educación (2019)

Tanto es el énfasis que se debe colocar sobre esta dimensión, que varios autores señalan que las comunidades educativas crecen a través del conflicto. De acuerdo con Villalobos (2017):

“Así diversos autores han destacado al conflicto como un elemento relevante en los procesos de institucionalización y configuración de la vida de las escuelas. Al mismo tiempo, se ha indicado que, al contrario de lo que propusieron las teorías funcionalistas, los conflictos pueden ser entendidos como un motor dinamizador de la realidad educativa señalándose incluso que las culturas escolares no florecen ni se desarrollan sin controversias internas”.

Para finalizar, vale la pena hacer la pregunta, acerca de los actores que tienen un rol crucial en el devenir de los conflictos, y resuena fuertemente el liderazgo del director o equipos directivos. Si bien, se ha estudiado bastante el impacto que tiene el rol del líder pedagógico en los resultados académicos y en el desarrollo en general de la escuela, no se ha profundizado de manera tan significativa en el rol que tienen sobre los conflictos. Sin embargo, Johnson (2003) en Villalobos (2017) ha señalado que las dinámicas de los conflictos responden en gran medida a las habilidades de liderazgo del director. Lo anterior es debido a que los directivos tienen mayores injerencias, posibilidades de acción dentro de la institución, pudiendo implementar acciones para gestionarlos. En esta línea, según el mismo autor, se ha indicado que una de las características de los directivos es que, a diferencia de otros actores, tienen amplios márgenes de acción al interior de las organizaciones educativas, lo que les permite ejercer distintos estilos y estrategias de gestión de conflictos.

## Relaciones Interpersonales

Cuando se piensa en este concepto, es adecuado construirlo desde un modo positivo, vale decir, que las personas sean capaces de desarrollar relaciones interpersonales armónicas con otros. Según Bada (2020), en la actualidad las relaciones interpersonales en un centro laboral son una parte importante porque de ello depende que una empresa o institución funcione y logre sus objetivos, los integrantes deben demostrar motivación por el trabajo encomendado. Lo anterior, da cuenta de que esta competencia es muy importante de promover y fortalecer en los equipos de trabajo ya que permiten la colaboración y la intención de ayudar a otros. Para esto, es que la comunicación también es fundamental para que se pueda dar efectivamente la cooperación entre las personas y se consoliden los trabajos en equipo.

De acuerdo con Schutz (1966) en Bada (2020) con respecto a las relaciones interpersonales “el ser humano tiene necesidad de otros seres humanos: necesidad de aceptación, de comprensión, de libertad; es decir necesidades interpersonales. Lo anterior hacer alusión a la necesidad inherente del

ser humano de conectarse con otros, en diferentes niveles, tanto cognitivos como afectivos. Sin embargo, lo relevante de esto, y como se menciona al inicio, es que las relaciones interpersonales que se crean sean positivas, es decir, que promuevan el desarrollo individual y colectivo en un ambiente cálido y armónico. De acuerdo, al mismo autor, las personas que saben manejar sus relaciones interpersonales tienen más éxito social, gozan de mayor prestigio, son más reconocidas, tienen mejores trabajos, más amistades, entre otros.

Ahora bien, pensando en el funcionamiento de una organización y específicamente en una institución educativa, es relevante incluir la variante del rol directivo que tenga atribuciones, asociadas a relaciones interpersonales. Lo anterior es de suma importancia, ya que este deberá mantener de forma constante comunicación con los diferentes actores de la comunidad educativa, por lo que se espera que desde ahí se fomenten las relaciones interpersonales de la forma más adecuada posible. Al respecto el autor menciona que: "las habilidades que debe desarrollar toda persona que dirige son las interpersonales, las cuales refuerzan la comunicación con sus jefes, sus colegas, subordinados, y todas las personas del entorno". Bada (2020).

## Descripción de la intervención

### Diagnóstico:

A través del diagnóstico se intentó precisar: ¿Cómo caracterizan el clima organizacional los profesionales de la educación de la Escuela? en cuanto a las dimensiones de conflicto, comunicación y liderazgo? Para responder lo anterior, se realizaron los siguientes pasos y se utilizaron las siguientes herramientas:

- A)** Vínculo con la Institución Educativa: La demanda inicial es definida junto al Sostenedor, ante la cual se realiza posteriormente el diagnóstico. En la entrevista con el Sostenedor, se recoge información relevante acerca del establecimiento, en cuanto a su trayectoria, hitos, composición y datos que puedan ser usados como insumo para el diagnóstico y, además de dar a conocer los propósitos de la intervención psicoeducativa. Así también, indagar en su percepción en relación al clima de la escuela.
- B)** Revisión de documentos y entrevista: Se solicita al sostenedor el PEI, resultados SIMCE y otros documentos que se encuentran descargables desde la misma página de la escuela. Además, se recabó información sobre la historia, trayectoria, composición del equipo, contexto en el cual está inserto, tipo de estudiante y familias, principales logros y dificultades del establecimiento, a través de una entrevista sincrónica con el sostenedor.
- C)** Aceptación y compromiso del proceso de diagnóstico por parte del Sostenedor para ser realizado en la escuela.
- D)** Envío de cartas de consentimiento a Sostenedor y profesionales de la educación (actores involucrados) para la aplicación de la entrevista a quienes aceptaran voluntariamente a participar del diagnóstico. Para dar a conocer el proceso, de manera previa se envía al Sostenedor la información en power point, modo presentación, para que pueda socializar el inicio del proceso de diagnóstico a los profesionales de la educación.
- E)** Aplicación de las entrevistas
  - a. Para la recolección de datos, se aplicaron entrevistas semi-estructuradas de autoría propia y focus group que contempla 18 subdimensiones, con un total de 45 preguntas aproximadamente, sobre conflicto, liderazgo y comunicación, la cual fue sometida a validación interjueces. Estas se realizaron durante el mes de Julio-Agosto del 2020. Los participantes fueron

11 profesionales de un total de 17 pertenecientes al mismo establecimiento. Los actores que voluntariamente aceptaron participar del proceso fueron: Equipo de gestión: Directora, Jefa UTP, Coordinadora PIE, Coordinador de Convivencia Escolar (quienes también tienen funciones como docentes) Equipo PIE: Psicóloga, y Educadora Diferencial 1er Ciclo. Dada la situación actual que aqueja al país, las entrevistas se realizaron a través de la plataforma zoom, con una duración de 2 a 3 hrs. cada una.

- b. Aplicación de Focus Group: A modo de complementar las entrevistas realizadas, para despejar inquietudes y obtener una visión más amplia de los actores que conforman el equipo de trabajo de la escuela, se realiza un focus group, compuesto por 2 docentes; una profesora de Música de 4 año Básico, y otra docente con jefatura en 2° año básico, siendo llevado a cabo en el mes de agosto. Para esto, se solicita nuevamente de la colaboración del sostenedor para motivar a estos a participar y que estuvieran enterados previamente a que se les enviara el correo.
- F)** Análisis de datos: La información obtenida se complementó con una revisión bibliográfica y documentación oficial de la escuela, lo que permitió triangular información y llegar a una síntesis conclusiva mediante análisis de contenido. Esto permitió obtener los elementos percibidos como positivos y aquellos aspectos de mejora respecto del clima organizacional. También, se encuentra un elemento emergente.
- G)** Socialización de resultados: Se socializan los resultados del diagnóstico y propuesta de intervención al Sostenedor y directora en una reunión cerrada con ellos, donde se plantean las fortalezas respecto del clima organizacional de la escuela. Así como también, se informan los aspectos de mejoras, que serían los focos de intervención. Lo mismo se realiza posteriormente con todo el equipo de la escuela en una segunda instancia, lo que se acompaña del envío de una infografía con los contenidos revisados.

Síntesis diagnóstica: Para comenzar con el análisis, es importante señalar la demanda inicial, acordada junto con el sostenedor, de evaluar el clima organizacional de la institución, con el afán de visibilizar fortalezas y debilidades en esa área de la escuela, para contribuir a mejorar procesos en beneficio del equipo y aprendizaje de los niños de la institución educativa. De acuerdo con lo anteriormente planteado, la situación a intervenir en la escuela, se circunscribe al clima organizacional, donde los participantes concuerdan que las dificultades que se presentan en dicha variable se encuentran asociadas a diversas causas como: Inefectiva resolución de conflictos, escasos lineamientos directivos, y dificultades en la comunicación entre los profesionales. Dicho esto, los resultados del diagnóstico muestran que Dirección se caracterizaría por un liderazgo burocrático, encontrándose que, la percepción respecto del desempeño de Dirección se centra en la falta de involucramiento en general, con los docentes, respecto a diferentes elementos, como, acoger las inquietudes pedagógicas de los docentes, en el transcurso del año, donde no se le visibiliza con frecuencia. Es importante sumarle a eso una característica particular del líder pedagógico de la escuela que se relaciona con la forma de abordar las necesidades de los docentes, donde por lo general, se pone en cuestionamiento las competencias de estos. En ese sentido, los docentes muestran cierta aprehensión y temor a ser evaluados y monitoreados, anticipando resultados más bien negativos, al ser cuestionados en su labor. Del mismo modo, ocurre respecto a la entrega de lineamientos en diferentes aspectos pedagógicos como monitoreo y acompañamiento al docente. Así como también en el desempeño de los equipos de trabajo para el logro de objetivos y metas. Si bien, el personal, reconoce aspectos positivos en Dirección, como calidad humana y empatía para apoyarlos en problemáticas personales, se encontrarían aspectos a mejorar en el área pedagógica, como resolución de conflictos con estudiantes en el aula, en la jefatura, entre otros lineamientos claves para el trabajo de los profesionales, que

influyen en la gestión del profesorado y de los demás profesionales. Lo anterior se evidencia en las escasas acciones de monitoreo y de acompañamiento en el trabajo, que permitan a su vez, una articulación adecuada de los diferentes profesionales y equipos de trabajo. Un claro ejemplo de esto es la falta de orientaciones del trabajo que realiza PIE en conjunto con los docentes, área donde no se observa una organización o articulación adecuada que permita un desarrollo colaborativo y eficiente. Eso ha conllevado a que presenten dificultades personales y laborales entre ambos equipos, produciendo distanciamiento al que tampoco se ha dado una solución.

Esta forma de liderar contribuye a su vez en la falta de la promoción de trabajo colaborativo entre los docentes, pues tampoco se gestionan consejos de profesores de reflexión pedagógica u otras instancias, donde se puedan compartir experiencias de aula con los pares y que se dé un ambiente de confianza para encontrar soluciones de manera colaborativa. Ante esto, los profesionales tienden a ayudarse entre ellos, o a realizar sus funciones de manera individual, lo que no resulta tan productivo como un trabajo colaborativo. Según Ferreyra (2018) “el trabajo colaborativo es un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo. Dicho de otra forma, se reconoce como las diferentes instancias que se gestionan dentro de un colegio, en este caso, para que los docentes cuenten con un espacio concreto para compartir con regularidad sus experiencias, dudas, desafíos-y practicas exitosas en el aula.

Por otro lado, otra causa que da cuenta de las dificultades en el clima es un ineficiente abordaje de los conflictos cuando estos aparecen, donde no se observaría un sistema de promoción ni prevención de ellos, así como también estarían ausentes procedimientos de abordaje instalados y conocidos por todos. Es importante agregar que el equipo percibe además que el expresar o comunicar los conflictos solo traerá más conflictos. Lo anterior se comprende, desde el entendido de que no hay un clima de confianza para abordarlos, acompañado, como se menciona antes, de emociones negativas de parte del profesorado al verse expuesto y finalmente cuestionado como profesional. Ante esto, el equipo de trabajo opta por resolverlos entre ellos, bajar el perfil de estos, siendo el costo muchas veces, el distanciamiento o rompimiento de relaciones entre colegas. De esta forma, al no ser resueltos van generando mermas en el clima. Otras de las causas importantes de mencionar, es la falta de comunicación entre los profesionales. Antes de hacer referencia a ello, es importante destacar que los entrevistados concuerdan que, a pesar de las diferencias, el buen trato se ha mantenido, a través de un lenguaje cordial, sin enfrentamientos con faltas de respeto entre todo el equipo. Ahora bien, las dificultades en esta dimensión pasan porque no existe un canal oficial que permita socializar la información igual para todos y que llegue de manera oportuna. Así como también, dado el distanciamiento que se origina entre los trabajadores a raíz de conflictos no resueltos. En otras áreas, la comunicación es ausente, como ocurre principalmente entre el equipo PIE y los docentes. Dicho esto, la cohesión del grupo y las relaciones interpersonales se ven afectadas en el tiempo.

Los beneficiarios:

Los actores claves en dicho proceso fueron los docentes, asistentes de la educación, Sostenedor, y Directora, siendo en total 17 trabajadores. Como beneficiarios indirectos, se contemplan los 150 estudiantes de 1<sup>a</sup> a 6<sup>a</sup> año básico de la escuela y sus respectivos apoderados.



Diseño:

El Objetivo General de la implementación-fue “Fortalecer el clima organizacional del establecimiento”

A continuación, se presenta un cuadro descriptivo que sintetiza los componentes técnicos del diseño de la intervención, considerando objetivos específicos, acciones, indicadores de logro, medios de verificación, recursos, evaluación y responsables de cada acción.

Objetivo Específico	Acciones	Indicador de logro	Medio de Verificación	Recursos	Evaluación	Responsable
Reflexionar sobre elementos asociados al bienestar y al clima organizacional.	Taller distribuido en 3 sesiones.	Un 70% de los participantes reconocen haber reflexionado sobre elementos de bienestar y al clima.	Power Point Con contenido y actividades Fotografías Infografías	Material es oficina, RR tecnológicos y humanos Relatores externos (opcional)	Encuesta satisfacción. Cierres formativos por taller	Catalina Soto
Actualizar prácticas de gestión del clima organizacional utilizando una guía teórico-práctica.	Elaboración y validación de la guía de orientaciones teórico-práctica.	El 90% identifica nuevas prácticas en la gestión del clima organizacional	Guía de orientaciones	Bibliografía (papers, tesis, artículos) Diseñador Gráfico	Pauta de validación de la guía.	Catalina Soto
	Implementación de la guía por el equipo directivo.		Cuestionario docentes y asistentes de la educación.	Recursos de utilería Plataforma zoom Espacio físico Profesionales externos.	Encuesta de clima organizacional Encuestas de satisfacción	Catalina Soto

Implementación de la intervención:

METODOLOGÍA DE LAS ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	RESULTADOS
<p>1. Socialización de los Resultados del Diagnóstico Al Sostenedor y Directora.</p> <p>Presentación del taller:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludo y contextualización de la presentación</li> <li>- Contenido expositivo: ¿Qué es una intervención psicoeducativa? Concepto de Escuela que aprende y su relación con clima organizacional.</li> <li>- Contenido Expositivo: Proceso de Diagnóstico y Resultados</li> <li>- Metodología de trabajo con la comunidad en base a los resultados</li> <li>- Actividad grupal: Conocer percepciones respecto de lo presentado.</li> <li>- Cierre: Propuesta de los criterios de los estándares de desempeño como base para el trabajo posterior. Palabras de cierre.</li> </ul>	<p>Sostenedor y Directora</p>	<p>a) Conversatorio de los resultados y propuesta.</p>	<p>Se aceptan los resultados del diagnóstico y se procede a la socialización con el resto de los profesionales de la educación.</p>
<p>2. Sesión de Socialización de los Resultados del Diagnóstico Y Diseño.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación del taller: Saludo y contextualización de la presentación</li> <li>- Contenido Expositivo: Proceso de Diagnóstico,</li> </ul>	<p>Docentes Asistentes de la educación Sostenedor Directora</p>	<p>a) Se envía Forms para conocer percepción de los participantes.</p>	<p>Se aceptan los resultados del diagnóstico presentados y se envía infografía a los participantes a modo de reforzar los revisado en la sesión.</p>

<p>Resultados de la metodología de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividad grupal: Conocer percepciones respecto de lo presentado</li> <li>- Cierre a modo conversatorio.</li> </ul>			
<p>3. Talleres de Bienestar</p> <p>SESIÓN 1: Relaciones Interpersonales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación del taller: Saludo y primera reflexión de como vienen/sienten de forma verbal.</li> <li>- Inicio: Actividad individual proyectiva, a través de mirar una fotografía. <i>¿Qué te transmite cada cuadro? ¿Qué intuyes/crees que puede estar sintiendo y pensando cada persona de la fotografía? ¿Qué relación ves entre cada persona y su cuadro?</i></li> <li>- Actividad en parejas: Dialogar acerca de <i>¿Qué mensaje me deja la fotografía? En mi día a día ¿con cuál persona me identifico y en qué cosas/situaciones lo puedo notar? ¿Qué impacto ha ido teniendo en mí y en mi entorno más cercano?</i></li> <li>- Plenario: Compartir experiencias sobre lo reflexionado de manera individual y en pareja. Pregunta a reflexionar: <i>Independiente de la postura con la cual te identificaste ¿Qué puedes decir que valoras de ti mismo/misma? Deposito emocional: Señalar que valora de los</i></li> </ul>	<p>Docentes Asistentes de la educación Sostenedor Directora</p>	<p>Cierre Formativo: <i>¿Qué rescatas de lo vivido el día de hoy?</i></p> <p>Se utilizó TICs Mentimeter</p>	<p>Todos los participantes en esta sesión señalan a través de la plataforma mentimeter, que esta primera sesión contribuyó mayoritariamente al:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoconocimiento</li> <li>- Reflexión personal</li> <li>- Bienestar</li> <li>- Expresión de emociones</li> <li>- Conocer a los otros</li> </ul>

<p>otros a través de TICS Jamboard. Como producto anexo se envía por correo a cada uno, las apreciaciones que hizo cada uno en el depósito emocional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cierre Formativo.</li> </ul>			
<p>SESIÓN 2: Comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida y motivación: Presentación del objetivo y la agenda de la Jornada.</li> <li>- Se realiza una actividad como pausa saludable y de reactivación.</li> <li>- Inicio: Actividad proyectiva de dibujo. Trabajo en pareja para dialogar. Consigna: <i>“Solo escuchar como si fuera lo único que tienes que hacer en el mundo...”</i></li> <li>- Desarrollo: Plenario de lo dialogado <i>¿En qué notaste que te estaban escuchando?</i></li> <li>- <i>¿Cómo le transmitiste al otro que lo estabas escuchando?</i></li> <li>- Evaluación formativa TICS Mentimeter: En relación al ejercicio anterior <i>¿Qué es lo más valioso que puedes reconocer de esta forma de escucha?</i></li> <li>- Aspectos teóricos sobre elementos de la escucha activa y comunicación asertiva. Preguntas de afrontamiento.</li> <li>- Ideas fuerzas</li> <li>- Cierre formativo TICS Jamboard: <i>¿Qué logro reconocer de valioso en estas nuevas formas de comunicarnos?</i></li> </ul>	<p>Docentes Asistentes de la educación Sostenedor Directora</p>	<p>Cierre formativo TICS Jamboard: <i>¿Qué logro reconocer de valioso en estas nuevas formas de comunicarnos?</i></p>	<p>Los participantes lograron reconocer y valorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empatizar con los demás</li> <li>- Sentir apoyo y valoración de los otros hacia uno.</li> <li>- Conocer a los otros como medio para comprenderse mejor.</li> <li>- Generar lazos de confianza y ayuda.</li> <li>- Fortalecer relaciones interpersonales.</li> </ul> <p>Respecto de la escucha activa, reconocen como valioso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de empatizar</li> <li>- Habilidad de la atención al otro</li> <li>- Comprender los sentimientos del otro</li> <li>- Sentirse valorado</li> <li>- Confianza</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como producto se envía infografía con los elementos centrales de una comunicación adecuada.</li> </ul>			
<p>SESIÓN 3: Conflicto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida y motivación: Presentación del objetivo y la agenda de la Jornada.</li> <li>- Para este taller se invitó a una psicóloga externa experta en resolución de conflicto, quien lidero el taller.</li> <li>- Inicio: ¿Que es el conflicto para cada participante? Verbalización de las creencias, valores, definiciones al respecto.</li> <li>- Desarrollo: Referencia teórico-práctica sobre el conflicto y buen trato. Consultar sobre acciones de buen trato y maltratantes. Estrategias para que detener el conflicto y para su resolución.</li> </ul>	<p>Docentes, profesionales de la educación Sostenedor, Directora y Relatora invitada.</p>	<p>Cierre: Evaluación formativa a través de TICs Mentimeter. ¿Antes pensaba, ahora pienso?</p> <p>Encuesta de satisfacción Global de los 3 talleres.</p>	<p>Respecto del último taller, los participantes ahora piensan sobre el conflicto que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es una oportunidad</li> <li>- Es un desafío</li> <li>- Es una forma de mejorar las relaciones humanas y la comunicación</li> <li>- Reconocer la importancia de resolver el conflicto a tiempo.</li> </ul> <p>En relación con la encuesta de satisfacción respondida:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 100% de los participantes está Muy de Acuerdo/ De acuerdo sobre la implementación de los talleres considerando elementos del bienestar docente.</li> <li>- En los talleres se revisaron contenidos referidos al bienestar emocional de los docentes y profesionales de la educación.</li> <li>- La metodología utilizada en los talleres promovió el aprendizaje colaborativo y trabajo entre pares.</li> <li>- Las actividades realizadas en los talleres fomentaron la reflexión individual.</li> <li>- Los talleres desarrollados otorgaron espacios de autoconocimiento para los docentes y asistentes de la educación</li> <li>- Durante los talleres se otorgaron espacios para fortalecer el conocimiento entre compañeros de trabajo.</li> <li>- Durante el desarrollo de los talleres se fomentó el diálogo entre los compañeros de trabajo.</li> <li>- Considero importante continuar con talleres u otras metodologías que aborden el bienestar emocional durante el año escolar en curso</li> <li>- Los talleres de bienestar pueden fortalecer el clima organizacional de la escuela en el tiempo.</li> </ul>

<p>Taller al Equipo directivo Sesión Única: Liderazgo y clima organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación del taller: Saludo y primera reflexión de como vienen/sienten</li> <li>- Actividad en parejas: Sensibilizar sobre factores asociados a una buena gestión considerando las experiencias que ellos/as han tenido</li> <li>- Plenario: Puntos de encuentro sobre una buena gestión educativa</li> <li>- Actividad central: Técnica proyectiva de la maqueta construida en el momento por cada participante que simboliza el rol que tienen dentro de la comunidad</li> <li>- Actividad grupal: Plenario de presentación de la maqueta, diálogos, reflexiones, etc.</li> <li>- Cierre: Propuesta de los criterios de los estándares de desempeño como base para el trabajo posterior. Palabras de cierre, reporte verbal</li> </ul>	<p>Sostenedor Directora Jefe UTP Coordinadora PIE Encargado de convivencia escolar Encargada de evaluación</p>	<p>De este taller, se obtienen registros verbales que se transcriben, pero no fue posible evaluarlo, ya que, por razones de contexto, no se pudo continuar con el acompañamiento al equipo.</p>	<p>Respecto de los registros, los participantes reconocen de su rol que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las características de los líderes son: Involucramiento con la comunidad, Cercanía, Conocimientos técnicos, Ser capaz de colaborar con otros. Monitorear y acompañar a los docentes.</li> </ul>
<p>1. Elaboración Guía de Orientaciones teórico-práctica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión teórica sobre clima organizacional, conflicto, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales</li> <li>- Construcción de acciones a implementar, considerando el diagnóstico realizado</li> </ul>	<p>Sostenedor y directora</p>	<p>Validación de la guía considerando 5 criterios específicos</p>	<p>El equipo directivo señala estar 100% de acuerdo con que la guía cumple con los criterios para ser validada</p> <p>Criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La guía presenta una fundamentación teórica pertinente a la problemática que respalda las acciones presentadas en el documento.</li> <li>• Los objetivos que plantea la guía se alinean con las necesidades de la escuela que emergen del diagnóstico realizado sobre clima organizacional</li> <li>• La guía tiene coherencia interna en cuanto a la articulación de los aspectos teóricos, objetivos y acciones planteadas.</li> </ul>

- Enviada a diseñador gráfico para darle el formato necesario.
- Socialización de esta con el Sostenedor y Directora
- Validación de la guía por el Sostenedor y Directora a través de los criterios especificados y entregada al equipo directivo para su implementación

- Las acciones planteadas en la guía son factibles de implementar en la escuela.
- La redacción de la guía es clara en su formulación, y los textos contienen un vocabulario comprensible por lectores del contexto escolar.de la aplicación de los instrumentos auténticos en el aula.

#### Resultados:

A continuación, se presentan los resultados en base a los medios de verificación e indicadores de logros:

Objetivo específico	Acciones	Indicadores de logro	Verificación de la evaluación	Estimación evaluativa del logro
<p>“Reflexionar sobre elementos asociados al bienestar y al clima organizacional”</p>	<p>3 talleres de bienestar.</p>	<p>Un 70% de los participantes reconocen haber reflexionado sobre elementos de bienestar y el clima.</p>	<p>Encuesta de satisfacción.</p> <p>Fue realizada a través de un formulario google, que incluía 10 preguntas tipo Likert que tenían relación con: contenidos referidos al bienestar emocional, La metodología utilizada en los talleres promovió el aprendizaje colaborativo y trabajo entre pares. Las actividades realizadas en los talleres fomentaron la reflexión individual. Los talleres desarrollados otorgaron espacios de autoconocimiento para los docentes y asistentes de la educación. Se otorgaron espacios para fortalecer el conocimiento entre compañeros de trabajo. Fomento del diálogo entre los compañeros de trabajo. Considero importante continuar con talleres u otras metodologías que</p>	<p>Se estima que la acción fue lograda ya que los medios de verificación dan cuenta de que el 70% de los participantes lograron:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- valorar los procesos de autoconocimiento , conocer en profundidad a sus compañeros de trabajo, ser capaz de dialogar y escuchar a otros, sentirse valorados y apoyados por sus pares. Así como también, valorar la empatía dentro de las relaciones interpersonales y la comunicación. Estos a su vez, siendo visibilizados como una estrategia para fortalecer el</li> </ul>



			<p>aborden el bienestar emocional durante el año escolar en curso</p> <p>Los talleres de bienestar pueden fortalecer el clima organizacional de la escuela en el tiempo.</p> <p>Cierres formativos por taller.</p>	<p>clima organizacional. †</p>
<p>“Actualizar prácticas de gestión del clima organizacional utilizando una guía teórico-práctica”</p>	<p>Elaboración y validación de una guía de orientaciones teórico-práctica.</p> <p>Implementación de la guía por parte del equipo directivo</p>	<p>El 90% de los participantes identifica prácticas sobre la gestión del clima</p>	<p>Encuesta de clima organizacional</p>	<p>No es posible hacer una estimación del logro del objetivo en la actualidad, ya que es una acción que realizará la escuela.</p> <p>No obstante, se espera que, una vez implementada la guía, los participantes identifiquen que en la escuela existen nuevas prácticas en relación con el clima organizacional, viéndose fortalecido en la Escuela.</p>

## Discusiones y conclusiones:

Diferentes referentes y revisiones bibliográficas dan cuenta de que el proceso de diagnóstico de clima organizacional es de gran utilidad para ajustar aquellas áreas que se encuentran debilitadas y se relacionan con el desempeño de los trabajadores. Del mismo modo, conocer las áreas fortalecidas, permite a las organizaciones contar con insumos para potenciar dichos procesos y prácticas que son reconocidas por los trabajadores, como elementos positivos para el desarrollo de la institución. Lo anterior, es sin duda una acción clave para la planificación, diseño e implementación de prácticas que respondan efectivamente a las necesidades de la organización. Tal como lo menciona, Iglesias (2018) una de las conclusiones comunes de las investigaciones realizadas es la posibilidad de identificar las áreas críticas del clima organizacional y en consecuencia las acciones correctivas que contribuyan a mejorar los indicadores de esta variable. Por ello, el diagnóstico realizado en la escuela en cuestión fue un paso esencial que dio cuenta de aquellas dimensiones del clima, donde era necesario generar una intervención, siendo estas conflicto, liderazgo y comunicación. De lo anterior, se consideró, que la intervención a realizar con los profesionales de la educación fuera en la línea del bienestar personal, como una estrategia de diseño intencionada que, de promoverse, tiene efectos positivos tanto para el individuo como para su entorno. Así también, se incorporó la elaboración de una guía con prácticas actualizadas que aborden las dimensiones a mejorar y fortalezcan el clima organizacional, cuya implementación se encuentra a cargo del equipo directivo.

Lo anterior fue planteado en concordancia con el autor Beckett (2015), quien señala que:

“las personas pueden aprender a gestionar sus emociones positivas (felicidad, disfrute intrínseco, placer), formas efectivas de afrontamiento, la resiliencia, la autenticidad en las relaciones sociales, el Flow (experiencias sumamente disfrutadas), la esperanza, la autoeficacia y la autodeterminación, y el engagement. Al tener una predisposición positiva se producen cambios a nivel cerebral que liberan hormonas responsables del estado de ánimo, el placer, la motivación y la forma en que se interactúa con el mundo. Las emociones positivas ayudan a construir recursos personales que conllevan una mayor satisfacción y bienestar”.

En virtud de lo anterior, es que efectivamente, los resultados obtenidos de esta intervención dieron cuenta del reconocimiento positivo que tanto los docentes como los asistentes de la educación, lograron hacer acerca de elementos que asocian a su bienestar, elementos como: valorar los procesos de autoconocimiento, conocer en profundidad a sus compañeros de trabajo, ser capaz de dialogar y escuchar a otros, sentirse valorados y apoyados por sus pares. Así como también, valorar la empatía dentro de las relaciones interpersonales y de la comunicación. Estos a su vez, fueron visibilizados como catalizadores para fortalecer el clima organizacional. Según Herrera (2017), se hace necesario entender el bienestar como necesidad fundamental para el ser humano, por lo tanto, el bienestar solo se puede dar atenuando las situaciones que lo limitan en el cumplimiento de su labor, incentivando las emociones positivas en el trabajo para ayudar a reducir o eliminar problemas de índole personal y grupal por medio de una mejor actitud con sentimientos como, la alegría, la fe, el entusiasmo, y otras tantas que podrían predisponernos mejor ante diversos conflictos.

Frente a ello es posible concluir la relevancia de generar oportunidades dentro de los contextos laborales, donde los trabajadores puedan experimentar el bienestar personal, por lo que la invitación es re-mirar los contextos laborales y deconstruir la concepción de que el ambiente laboral genera únicamente malestar, ya que, por el contrario, puede ser un espacio de bienestar individual, junto con sentirse más satisfecho. De acuerdo con Tapias (2014), el recurso humano (los empleados) es un factor primordial en el crecimiento de la institución, pues si no se tiene en cuenta sus intereses y necesidades éstos estarán indispuestos para atender las necesidades de la organización en la que laboran. Como respuesta a aquello, es que los talleres realizados, se confeccionaron en la medida que les permitieran

la reflexión individual sobre elementos de la vida personal y laboral, y al mismo tiempo, compartirlo con los demás trabajadores, generándose en el contexto de trabajo, un espacio que les otorgó bienestar. Dicho esto, es que resulta de gran utilidad para el desarrollo de la comunidad educativa, respecto de sus objetivos y metas, promover los espacios que sean necesarios para procurar el bienestar de sus trabajadores, como estrategia para conformar grupos de trabajo que se caractericen por relaciones interpersonales positivas, con disposición al diálogo y a la resolución de conflictos. En virtud de lo anterior, se plantea la siguiente pregunta ¿intervenir el bienestar puede fortalecer el clima organizacional de la Institución? Se podría concluir que de alguna forma están concatenados. Esto desde el entendido de que El clima organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Para complementar este proceso en la escuela, se propuso actualizar las prácticas en relación con el clima organizacional, donde el equipo directivo liderara el proceso. Si bien, no se cuenta con los resultados de esta implementación, la revisión bibliográfica es categórica en señalar que la variable de liderazgo es una de las más relevante para fomentar un clima adecuado. En educación se ha estudiado bastante que tanto el liderazgo del docente como del directivo se relacionan directamente con los aprendizajes de los estudiantes y por ende con los logros de la institución. Si bien, no fue un área que se evaluó de manera directa, si se puede concluir que el bienestar del docente puede tener un impacto positivo a nivel de aula, vale decir, en cómo el docente se relaciona con sus estudiantes, resuelve conflictos y promueve en ellos mismos, el bienestar.

De acuerdo con los planteamientos en la literatura, se puede recoger, que el clima organizacional puede ser afectado por una multiplicidad de variables, sin embargo, la literatura recalca el rol sobresaliente de los líderes en la generación del clima organizacional (Likert y Likert, 1976; Goleman, 2000 en Orellana 2014). En concordancia con el diagnóstico de la escuela, esta variable es percibida como una de las causas directas de las dificultades en el clima organizacional, por lo que se espera que el involucramiento del equipo directivo en esta área tenga varios efectos favorecedores respecto de la percepción de los trabajadores sobre los líderes, así como también, en el clima en sí. Respecto de esto, tal como señala el autor Orellana (2014), las organizaciones deben potencializar las habilidades del talento humano fomentando en valores y respeto a los derechos humanos ya que los problemas de comportamiento en el lugar de trabajo y el escaso bienestar percibido se asocian con procedimientos gerenciales injustos inequidad y sobretodo un pobre clima organizacional. En este sentido, la guía elaborada para estos fines ha de contribuir respecto de fortalecer las dimensiones centrales de esta intervención y a su vez, continuar con las prácticas de bienestar. Según plantea Oñate (2015), la implementación de buenas prácticas constituye, entonces, una oportunidad de cambios en las relaciones laborales al interior de la empresa, y se espera que sean compartidas por los trabajadores para que se sientan partícipes de las mismas y que estas, finalmente, contribuyan a fortalecer el ejercicio de los derechos laborales. Para reforzar lo anterior, los equipos directivos cuentan con lineamientos planteados desde el Ministerio de educación, específicamente de lo recogido del documento sobre la Actualización de Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, los cuales también cumplen la función de orientar a los sostenedores sobre el rol que tienen en la gestión del clima y qué acciones implementar para el fortalecimiento del equipo de trabajo en determinados aspectos, como conflicto, relaciones interpersonales, infraestructura etc.

A modo de conclusión y considerando los objetivos de la intervención se destaca la importancia del liderazgo como variable clave para un clima organizacional adecuado. Así como también, la relevancia que los líderes pedagógicos potencien el recurso humano en beneficio tanto de la institución como del individuo. En esa línea, se propone mirar el contexto laboral como un espacio de oportunidades para propiciar el bienestar en los profesionales de la educación y, además, implementar acciones que desarrollen y potencien las dimensiones del clima organizacional. Ambas propuestas contribuyen a la motivación y satisfacción de los trabajadores.

## Reflexiones Finales

Para comprender las reflexiones que aquí se plantean, se hace preciso contextualizar respecto de los hechos que actuaron como limitantes para la ejecución de la intervención. En relación, a la situación sanitaria del país, que afecta primordialmente el funcionamiento óptimo de las escuelas, es posible señalar, el ajuste forzado al diseño de intervención, una vez que se confirma, la imposibilidad de llevarlo a cabo como se pretendía. Si bien se entregó una planificación a la escuela que contemplaban las acciones para el año escolar del 2021, esto no garantizó que se llevara a cabo como se tenía pensado. Es preciso señalar que el ajuste que se realiza a la intervención fue respecto a la imposibilidad de realizar el acompañamiento al equipo directivo y de gestión, en relación con el clima organizacional y las variables asociadas, con el fin de instalar competencias directivas en este ámbito. Respecto de este último punto, es que, se logró llevar a cabo un taller de acompañamiento, sin embargo, al no tener conocimiento de que no sería factible continuar, no se tiene una evaluación de esa instancia, ya que lo planificado era realizar la evaluación, una vez finalizado todo el proceso de acompañamiento. Dicho esto, es que, de haber existido las condiciones óptimas para dirigir el proceso de otra forma, se hubiera esperado realizar: 1) Una cantidad mayor de talleres de bienestar y 2) realizar el acompañamiento al equipo directivo. Por lo cual, para subsanar lo mencionado, es que se elabora la guía de orientaciones teóricas prácticas sobre clima organizacional, para que, el equipo directivo la implemente durante el transcurso del año escolar. De ocurrir esto, se espera entonces, que la institución vea fortalecido el clima organizacional, habiendo instalado practicas nuevas en la temática. Una vez contextualizado el escenario, se puede profundizar en lo que respecta al rol del asesor, y las competencias que se requieren para afrontar y resolver situaciones como la anterior tales como capacidad de adaptación y flexibilidad, tolerancia a la frustración, regulación emocional, debiendo también poder sostener a los equipos de trabajo que le colaboran y en conjunto redireccionar la intervención. Para este caso en particular, fue necesario flexibilizar y manejar las expectativas respecto de lo que realmente se iba a poder realizar. Así como también, poner en práctica la creatividad y los conocimientos técnicos para hacer posible la elaboración de la guía. Junto con ello, es que la situación planteada también, demanda tomar acuerdos junto con la escuela, respecto del reencuadre de lo propuesto, sin que esto se torne en contra del asesor, sino que logre motivar a los agentes educativos a encontrar y/o concordar con las diferentes opciones de reajuste. En esta situación, el equipo directivo colaboró en la búsqueda de soluciones, pudiendo tomarse los acuerdos pertinentes. Lo anterior resulta ser un tema delicado, pues, muchas veces los centros educativos confieren al asesor el rol de experto, entregando de manera explícita y muchas veces categórica la responsabilidad de dar solución a la problemática que se visualiza en el centro educativo.

Otro aspecto importante de reflexionar es la habilidad del asesor de hacer la lectura respectiva cuando una escuela, muestra resistencia al cambio. En muchas de las resistencias se encuentran elementos de juicio nada desdeñables y precauciones “profesionales”, porque en educación, no todo cambio es pertinente. Lo importante es que estos cuestionamientos afloren y den pie al debate y la reflexión, hasta llegar al consenso superador (Segovia, 2010). En este sentido, es que es muy valioso para el proceso reconocer que no siempre las instituciones van a estar dispuestas al cambio. Esto se pudo observar, en los cargos directivos, donde no fue posible generar reflexiones del propio quehacer.

Finalmente, en los aspectos asociados con la ética profesional que debe tener el asesor desde la disciplina de la psicología, se reconocen tres como importantes de asumir, para la realización de este proceso 1) Uno se relaciona con el respeto por los derechos y la dignidad de las personas, 2) El uso de Información Obtenida en la Relación Profesional Si con ocasión del ejercicio profesional el psicólogo/a conociere “información privilegiada”, legalmente definida como tal, deberá abstenerse de hacer uso de ella para fines ajenos a la atención profesional. Constituye una transgresión aún más grave utilizar la información en perjuicio del propio cliente y por consiguiente la 3) Confidencialidad de los antecedentes del paciente constituye un deber para el psicólogo/a en cuanto deberá preocuparse de

manejarlos mediante procedimientos y métodos que los resguarden del conocimiento de personas no autorizadas. Código de Ética (2012).

Respecto de los aportes que son importantes destacar, está en primer lugar, el acercamiento tanto a los profesionales de la educación, como al equipo directivo, a nivel teórico y práctico, al concepto de clima organizacional, ya que era un área explorada por la escuela, focalizando su acción mayormente a los estudiantes y familias. Si bien, es lo que se espera que ocurra a nivel institucional, el aporte se traduce en que, finalmente puedan incorporar acciones y estrategias de manera progresiva en lo que respecta al clima, y en lo posible, sea comprendida como una variable incidente en el logro de los objetivos que se proponga el establecimiento, estando a merced de los propósitos de este. Del mismo modo, la intervención aportó con el diagnóstico de clima organizacional de la escuela, otorgando insumos respecto a las fortalezas y aspectos de mejoras. En este sentido, la intervención generó oportunidades con relación al fortalecimiento del recurso humano de la escuela, que son los docentes y asistentes de la educación, sobretodo en el contexto pandémico, donde ya se ha señalado, la importancia de ejecutar acciones en la línea del bienestar. En la actualidad, los diferentes establecimientos educacionales transitan por tiempos de gran incertidumbre, que pone a prueba diferentes capacidades, tanto individuales y colectivas y frente a ello, es que, en consideración de lo que se ha mencionado en este informe, el desafío es reflexionar en primer lugar, sobre la importancia del recurso humano, en este caso, de los docentes y los profesionales de apoyo, lo que se espera motive, a la implementación de estrategias que promuevan ambientes laborales seguros y armónicos, que sean factores de protección, sobretodo en momentos de crisis. Es sabido que el desafío que tienen los colegios no es solo pedagógico, sino socioemocional, donde se debe poner el foco también en la salud mental de los profesionales de la educación. Esto motiva a que efectivamente las escuelas puedan transitar a ser factores de protección para los miembros de la comunidad, desarrollando diferentes estrategias en la línea del bienestar. Una vez más, se espera que los líderes de la institución implementen la guía otorgada para estos fines, que permita la continuidad de la intervención ya realizada, ahora sin el acompañamiento de la alumna tesista, lo que, sin duda, invita a los líderes pedagógicos a fortalecer sus habilidades y competencias pudiendo ejercer su rol, con conocimientos actualizados.

## Referencias Bibliográficas

- Adaya, A. I. M. (2015). El mejoramiento de las relaciones interpersonales como estrategia para mejorar el clima escolar y el desempeño docente. Recuperado de: <http://xplora.ajusco.upn.mx:8080/xplora-pdf/Mendieta%20Adaya,%20Ariadna%20Ivonne.pdf>
- Aguilar Polo, A. E. (2018). Efecto de un programa de inteligencia emocional en el clima organizacional de docentes de las instituciones educativas: Padre Isidro Salvador Gutiérrez y Nuestra Señora de Guadalupe de Pucallpa, 2018. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/30155>
- Alfaro, A. F. C. (2018). Bienestar como fuente de actuación organizacional. *Enfoque disciplinario*, 3(1), 1-18. Recuperado de: <http://enfoquedisciplinario.org/revista/index.php/enfoque/article/view/10>
- Alvarado, M. E. F. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa*, (1), 265-278. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art03.pdf>
- Arango, M. Z., Rodríguez, A. M., Benavides, M. S., & Ubaque, S. L. (2016). Los axiomas de la comunicación humana en Paul Watzlawick, Janet Beavin, Don Jackson y su relación con la terapia familiar sistémica. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico)*, 3(1), 33-50. Recuperado de: <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RFunlam/article/view/1887/1500>
- Avello-Martínez, R., & Marín, V. I. (2016). La necesaria formación de los docentes en aprendizaje colaborativo. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 20(3), 687-713. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5768507>
- Bada Quispe, O. F., Salas Sánchez, R. M., Castillo Saavedra, E. F., Arroyo Rosales, E. M., & Carbonell García, C. E. (2020). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *MediSur*, 18(6), 1138-1144. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2020000601138](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2020000601138)
- Balarezo Toro, B. D., & DT Cerón, J. (2014). " *La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa SAN MIGUEL DRIVE*" (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Organización de Empresas.). Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/6696>
- Beckett, E., von Schultendorff, A., & Zubiri, F. (2015). Diseño e implementación de una intervención educativa para elevar el bienestar docente basado en las evidencias de la psicología positiva y las neurociencias. *Pensamiento Educativo, Revista de Investigación Latinoamericana (PEL)*, 52(2), 151-171. Recuperado de: <http://redae.uc.cl/index.php/pel/article/view/26147>

- Bello, V. A. C., & Castillo, O. M. S. (2019). Constructivismo social en la pedagogía. *Educación y Ciencia*, (22), 117-133. Recuperado de: [https://revistas.uptc.edu.co/index.php/educacion\\_y\\_ciencia/article/view/10042/8540](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/educacion_y_ciencia/article/view/10042/8540)
- Beyebach, M., & de Vega, M. H. (2018). *Intervención escolar centrada en soluciones: Conversaciones para el cambio en la escuela*. Herder Editorial.
- Cabero Almenara, J., Llorente Cejudo, M. D. C., & Morales Lozano, J. A. (2018). Evaluación del desempeño docente en la formación virtual: ideas para la configuración de un modelo. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 21 (1), 261-279. Recuperado de: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/66943/17206-40396-1-PB%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Casanova Naranjo, S. G., & Coello Vargas, K. T. (2018). *Estilos de resolución de conflictos predominantes en los estudiantes de educación básica superior y bachillerato de la Unidad Educativa "Santa María D. Mazzarello" ubicada en la ciudad de Quito durante el período abril-junio 2017* (Bachelor's thesis, Quito: UCE). Recuperado de: <http://200.12.169.19:8080/handle/25000/14151>
- Castro, L., & Pirelli, M. P. (2014). La importancia de evaluar los programas educativos. Recuperado de: <https://www.ineed.edu.uy/sites/default/files/La%20importancia%20de%20evaluar%20los%20programas%20educativos.pdf>
- Castro Morales, Y. V. (2018). La Comunicación Efectiva Y Su Efecto En El Trabajo En Equipo De Los Colaboradores De La Empresa Iron Mountain Perú SA, Sede Trujillo, Año 2018. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/33654/castro\\_my.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/33654/castro_my.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Código de Ética (2012). Colegio de Psicólogos de Chile. *Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*. Recuperado de: <https://www.psiucv.cl/wp-content/uploads/2012/11/Codigo-de-Etica-Profesional-Psicolog%C3%ADa-PUCV.pdf>
- Contreras, M. D. G. (2020). Educar en tiempos de pandemia: acentuación de las desigualdades en el sistema educativo chileno. *Caminhos da Educação: diálogos, culturas e diversidades*, 2(2), 43-68. Recuperado de: [file:///C:/Users/cataluna/Desktop/11241-41638-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/cataluna/Desktop/11241-41638-1-PB%20(1).pdf)
- Cortés-Rodríguez, D. A., & Pacheco, S. L. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(01), 145-161. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4766/476661525012/476661525012.pdf>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <https://go.aws/2RjYBVH>
- Ferreya, S. S. (2010). CLAVES PARA EL MEJORAMIENTO ESCOLAR. Recuperado de: <https://docplayer.es/85909688-Claves-para-el-mejoramiento-escolar.html>
- García, M. V. (2003). La educación emocional: conceptos fundamentales. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 4(2), 0. Recuperado de: <https://www.ascodes.com/wp-content/uploads/2017/11/educacion-emocional.pdf>

- García Jiménez, M. E. (2018). Bienestar emocional en educación: empecemos por los maestros. *Proyecto de investigación*. Recuperado de: <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/55371/1/TESIS%20DOCTORAL%20M%c2%aa%20Elena%20Garc%c3%ada%20Jim%c3%a9nez.pdf>
- Gómez, M. A. B., Isaza, D. P., Gutiérrez, M. C. Q., & Quintero, J. D. Z. (2016). Factores influyentes en el bienestar de los individuos en un contexto laboral. *Revista Electrónica Psyconex*, 8(12), 1-9. Recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/326978/20784204>
- Gómez, M. D. C. C., Martín, M. D. L. Á. M., Gómez, J. L. C., Fuentes, S. S., & Gómez, M. L. O. (2017). El educador social en la enseñanza secundaria. La mediación escolar como alternativa a la resolución de conflictos. *EHQUIDAD. Revista internacional de políticas de bienestar y trabajo social*, (7), 145-174. Recuperado de: <file:///C:/Users/cataluna/Desktop/magister/mediacion%20escolarsh.pdf>
- Gómez Sánchez, L. C., Rojas, M., & Tayded, Y. (2019). Análisis del clima organizacional en los docentes del Colegio Colsubsidio Chicalá. Recuperado de: <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/752>
- González, C. G. (2014). CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS COMUNIDADES EDUCATIVAS. Recuperado de: <http://cybertesis.u>
- Gutiérrez, R., & del Pilar, R. (2019). Las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los docentes de la IE N° 6088 Rosa de Santa María, Cieneguilla-2019. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/38585/Ricardo\\_GRDP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/38585/Ricardo_GRDP.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Herrera, Y. C., Betancur, J., Jiménez, N. L. S., & Martínez, A. M. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista electrónica PSYCONEX*, 9(14), 1-13. Recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547/20785360>
- Ibarrola-García, S., & Redín, C. I. (2013). La influencia positiva de la mediación escolar en la mejora de la calidad docente e institucional: percepciones del profesor mediador. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 17(1), 367-384. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56726350022.pdf>
- Iglesias Armenteros, A. L., & Torres Esperón, J. M. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista cubana de enfermería*, 34(1). Recuperado de: <http://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257>
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista médica del instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745495014.pdf>
- Lagos Pérez, L. (2016). *Aprendizaje socioemocional y su relación con el aprendizaje y desarrollo infantil* (Doctoral dissertation, Universidad Finis Terrae (Chile) Facultad de Educación y Ciencias de la Familia). Recuperado de: <http://repositorio.uft.cl/bitstream/handle/20.500.12254/641/Lagos-Soto-Vallejos%202016.pdf?sequence=1>



- Leal-Soto, F., Albornoz Hernández, M., & Rojas Parada, M. I. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 42(2), 193-205. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v42n2/art11.pdf>
- López Ramírez, E., García Hernández, L. F., & Martínez Iñiguez, J. E. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 792-812. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672019000100792&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672019000100792&script=sci_arttext)
- LOS, M. C. Y. T. E. (2009). CLIMA LABORAL: ORIENTACIONES PARA UNA MEJOR COMPRENSIÓN Y TRATAMIENTO EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS. Recuperado de: <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=4414fd70-4cf0-4fb4-a305-dbbb912ad578>
- Maureira, O., Moforte, C., & González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles educativos*, 36(146), 134-153. Recuperado de: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0185269814701321?token=04B4A8734A07E98A9A5A2DFDC7EF158B537DF9C5DF563E9BCDE229E7AC53CB0BBE84151D913B8EA4A6FF1F3B91917B8A>
- Ministerio de Educación (2019) -. Cómo resolver dialógica y pacíficamente los conflictos. *Unidad de Convivencia Escolar, División Educación General*. Recuperado de: <https://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/04/09.-Como-resolver-dialogica-y-pacificamente-los-conflictos.pdf>
- Ministerio de Educación (2020) -. Actualización Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores. *Unidad de Currículum y Evaluación*. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/14361/EID%20actualizacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreno, C. E. R., Cegarra, O. J. C., del Carmen Vergara, H., & Matos, Y. M. (2016). Clima organizacional en el contexto educativo. *Revista Cientific*, 1(2), 316-339. Recuperado de: [http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Cientific/article/view/39/36](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Cientific/article/view/39/36)
- Murillo Torrecilla, F. J., & Hidalgo, N. (2018). Otra evaluación del desempeño docente es posible. *RIEE. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*. Recuperado de: [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/685388/RIEE\\_11\\_2\\_1.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/685388/RIEE_11_2_1.pdf?sequence=1)
- Mustelier, L. I. (2018). COMUNICACION: Una Necesidad de la Escuela de Hoy. *Facultad de Psicología Universidad de la Habana*. Recuperado de: <https://bit.ly/2NW9EU9>
- Oñate, C. C. (2015). *Experiencias de buenas prácticas laborales: en empresas de la Región Metropolitana*. Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo. Recuperado de: [https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-107599\\_recurso\\_1.pdf](https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-107599_recurso_1.pdf)
- Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125. Recuperado de: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X14700266?token=9F1CD8DB0EE2AB1>

DF7A50389664167F74C92BF28F3DC7F24FD10B4E185D119826FF7437E1293FA565761C6CE  
D33EBDF6&originRegion=us-east-1&originCreation=20210709044143

Palomino, M. D. C. P., & Hernáez, L. L. (2015). Competencias emocionales en el proceso de formación del docente de Educación Infantil. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(3), 95-106. Recuperado de: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol13num3/art6.pdf>

Parra Robledo, R. (2018). Efecto Líder: influencia del liderazgo en el clima social escolar en centros educativos en Chile. *Didáctica, innovación y multimedia*, (36), 0001. Recuperado de: <https://ddd.uab.cat/record/195428>

Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. Recuperado de: <http://repository.lasallista.edu.co/dspace/handle/10567/2149>

Peñalva-Vélez, A., López-Goñi, J. J., Vega-Osés, A., & Satrústegui-Azpíroz, C. (2015). Clima escolar y percepciones del profesorado tras la implementación de un programa de convivencia escolar. Recuperado de: <https://dadun.unav.edu/handle/10171/38937>

Podestá, P. (2014). El trabajo colaborativo entre docentes: experiencias en la Especialización Docente Superior en Educación y TIC. In Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación (Vol. 2, p. 17). Recuperado de: <https://docplayer.es/13636747-El-trabajo-colaborativo-entre-docentes-experiencias-en-la-especializacion-docente-superior-en-educacion-y-tic.html>

Poves, J. L. E. (2018). Clima organizacional predictor del desempeño docente en centros educativos iniciales. *TZHOECOEN*, 10(1), 75-87. Recuperado de: <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/783/pdf>

Puentes, J. A. P. (2017). Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente. *Mundo Fesc*, 7(14), 42-56. Recuperado de: <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/140/198>

Ramírez Campos, Á. F. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de administración*, 4(1), 59-70. Recuperado de: <https://go.aws/2sqnVRp>

Reyes Romero, V., Trejo Cázares, M. D. C., & Topete Barrera, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 81-115. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n15/2007-7467-ride-8-15-00081.pdf>

Robledo, R. P. (2016) Efecto Líder: Influencia del liderazgo en el clima social escolar en centros educativos en Chile. Leading Effect: Influence of leadership in the school social climate in educational centers in Chile. Recuperado de: <https://bit.ly/3k3teim>

Robles Escobar, S. C. (2019). *Gestión de la imagen para el posicionamiento de la empresa Bluff como líder en el desarrollo de estrategias de comunicación y marketing digital* (Bachelor's thesis,

Quito: Universidad de las Américas, 2019). Recuperado de: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/11641>

Romero, Y. M. Q., Monzan, F. M. M., & Hernández, Y. D. C. T. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica. *Negotium*, 9(27), 22-33. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230409001.pdf>

Sagredo Lillo, E., & Castelló Tarrida, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1-25. Recuperado de: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v19n2/1409-4703-aie-19-02-1.pdf>

Sánchez, E. M. T., Miguelañez, S. O., Conde, M. J. R., & Abad, F. M. (2016). Eficacia de un programa de formación de profesorado de Educación Secundaria sobre resolución de conflictos, con apoyo tecnológico. *Digital Education Review*, (29), 193-226.

Segovia, J. (2010). Las Prácticas De Asesoramiento a Centros Educativos: Una Revisión Del Modelo De proceso. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas* 13(17). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2750/275020513017.pdf>

Sepúlveda, F., & Molina, C. A. A. (2017). El desafío de los directores de escuelas chilenas: Liderando a partir de un enfoque instruccional hacia un enfoque distribuido. *Gestión de la educación*, 7(2), 1-19. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6152304>

Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Tapias Cuadrado, A. (2014). Diagnóstico del clima organizacional del área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba). *Facultad de Ciencias Económicas*. [ach.cl/tesis/uach/2014/ffg984c/doc/ffg984c.pdf](http://ach.cl/tesis/uach/2014/ffg984c/doc/ffg984c.pdf). Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/53380>

Villalobos, C., Peña, J., Aguirre, E., & Guerrero, M. (2017). Liderazgo escolar y conflictos socioeducativos. Un estudio exploratorio en liceos públicos chilenos. *Calidad en la educación*, (47), 81-111. Recuperado de: <https://www.scielo.cl/pdf/caledu/n47/0718-4565-caledu-47-00081.pdf>

Watzlawick, P. (1976). *Teoría de la comunicación humana; interacciones, patologías y paradojas* (No. 04; BF637. C45, W3 1976.)