



Universidad del Desarrollo

**La Gestión del Clima Organizacional: Diseño de intervención
en un establecimiento educacional de la comuna de
Concepción.**

POR: MARILEN VÁSQUEZ CUEVAS

Trabajo de grado para optar al Grado de Magíster en Psicología Educacional

Tutor de grado: Mónica Mendoza.

Tutor de contenido: Viviana Hojman

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA EDUCACIONAL

CONCEPCIÓN, 04 DE OCTUBRE 2021

RESUMEN

La gestión del clima organizacional compromete directamente la relación entre los distintos estamentos de un establecimiento educacional afectando el clima laboral; e indirectamente los aprendizajes de los estudiantes. Así sucedió en un establecimiento de la región que, recientemente, ha atravesado por profundos cambios que han modificado su estructura organizacional y su forma de trabajar principalmente en el área de dirección.

Con el propósito de precisar la demanda, se indagó entre algunos funcionarios; y se logró percibir diversos problemas que han afectado el bienestar de los miembros de esta comunidad, tales como la inadecuada organización, la ineficiente resolución de los conflictos o situaciones emergentes, entre otros. Por esta razón, el problema se definió como la *inadecuada gestión del clima organizacional*, fundamentado en el marco referencial, y ratificado a través de la recogida de información durante el diagnóstico cuyo objetivo general se centró en “describir la gestión del clima organizacional de la institución escolar”. Su finalidad se centró en conocer los conflictos socioeducativos y las estrategias utilizadas para resolverlos; describir los niveles e instancias de participación de los docentes y asistentes de la educación en la toma de decisiones institucionales; y conocer la percepción de Bienestar laboral del personal del establecimiento.

Asimismo, el diseño de intervención se basó en el marco referencial y los resultados del diagnóstico, teniendo como objetivo fortalecer la gestión del clima organizacional del establecimiento. Para esto se propuso actualizar las prácticas de gestión e instalar estrategias para la resolución de los conflictos entre los funcionarios. Cabe destacar que dicha intervención no se logró implementar debido a la contingencia, y a las dificultades que conlleva cuando el asesor es parte de la comunidad a intervenir, generando resistencia de las jefaturas. Sin embargo, su diseño y estructura es flexible pudiendo ser replicado por otros asesores en diversos contextos escolares.

TABLA DE CONTENIDOS

- I. INTRODUCCIÓN.
- II. MARCO DE REFERENCIA.
- III. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN.
 - A. EL DIAGNÓSTICO.
 - B. DISEÑO DE INTERVENCIÓN Y EVALUACIÓN.
- IV. PLAN DE ACCIÓN.
- V. EVALUACIÓN DEL PROCESO.
- VI. VALIDACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y PLAN DE INTERVENCIÓN.
- VII. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.
- VIII. CONCLUSIONES.
- IX. REFERENCIAS.
 - ANEXO 1: EL ÁRBOL DEL PROBLEMA.
 - ANEXO 2: MATRIZ DE LA ENTREVISTA.
 - ANEXO 3: CONSENTIMIENTO INFORMADO.
 - ANEXO 4: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.
 - ANEXO 5: TABLA PLAN DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de gestión se tiende a relacionar este concepto solo con el mundo de los negocios y las empresas. Sin embargo, hoy en día la “gestión del clima organizacional” ha pasado a ser un tema relevante en el ámbito de la educación. Actualmente, existen investigaciones sobre el impacto de la gestión escolar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes, y cómo una buena gestión promueve el bienestar laboral y el éxito mancomunado de una comunidad escolar. Nuestro país no ha quedado ajeno, y es así como el Ministerio de Educación entrega lineamientos sobre esta temática a los establecimientos educacionales a través del *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*.

Para la psicología educacional, la gestión escolar resulta ser un gran aporte ya que, en este caso se enfoca en la gestión del clima organizacional. Esto implica centrarse en el trabajo con los funcionarios del establecimiento, reconociendo y considerando las características propias de cada individuo y los aportes que este puede entregar a la comunidad escolar. Promueve el bienestar laboral favoreciendo el logro de las metas comunes, fortaleciendo la identidad con la institución y por ende su compromiso con la misma.

En el presente informe se aborda la temática de “la gestión del clima organizacional” a través de un diseño de intervención elaborado para una institución escolar de la región del Biobío, cuyo problema inicial radica en prácticas inadecuadas en la gestión escolar. Se profundiza en este tema a través de los antecedentes teóricos aportados por diversos autores que sustentan esta propuesta. A continuación, se detalla la fase del diagnóstico cuyos resultados permitieron identificar con claridad el problema de gestión, además de distinguir las causas que lo provocan tales como los conflictos, la centralización en la toma de decisiones, entre otras, lo que genera consecuencias que afectan el clima laboral y el bienestar; ocasionando malentendidos, confusiones y desconfianza entre los miembros de la comunidad (árbol del problema).

A partir de estos hallazgos se diseña una propuesta de intervención. Esta consiste en un conjunto de acciones y actividades que se pueden ejecutar para lograr fortalecer la gestión del clima organizacional en este establecimiento. Se detalla, además, la relevancia de la evaluación del proceso que permite retroalimentar y/o ajustar el plan en caso de ser necesario. Finalmente, se proporciona un listado de referencias utilizadas en este informe además de los anexos confeccionados para este diseño de intervención.

MARCO DE REFERENCIA

La gestión del clima organizacional puede influir no sólo en el funcionamiento de un establecimiento, sino que también puede afectar profundamente el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Por esta razón, resulta muy necesario comprender cómo cada comunidad escolar se relaciona, cómo se organiza, cómo reflexiona y aprende, cómo establece sus metas y cómo resuelve los conflictos; entendiendo que una “comunidad educativa” constituye un espacio de socialización de los seres humanos en donde cada uno de ellos tiene el poder de tomar decisiones que afecten a sus miembros, y cuyo propósito es fomentar la relación con otros para construir en conjunto; democratizando las relaciones de poder a través de la reflexión, la participación y la convivencia no sólo con sus miembros sino que, además, con su entorno (Roa Angarita, 2015).

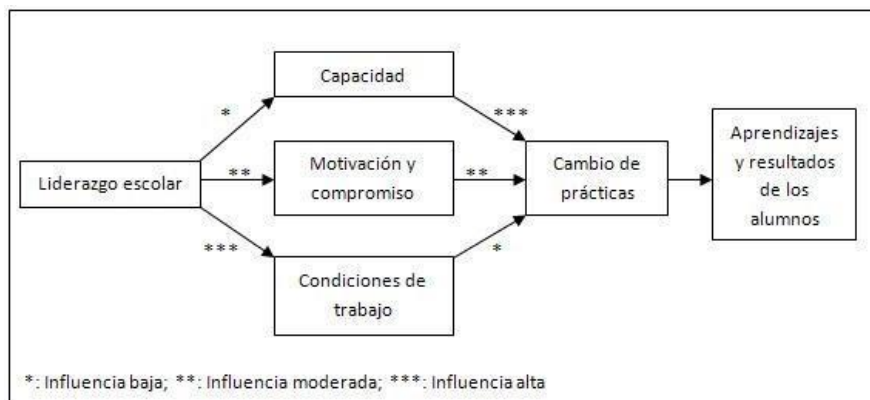
Para comprender la organización escolar de una manera más profunda, resulta relevante considerar una perspectiva micropolítica de la escuela que da cuenta de las relaciones de poder, generalmente de un orden jerárquico que ahí tienen lugar, de personas o grupos con diversos intereses e ideologías, encuentros y desencuentros que se producen cuando las metas no son representativas; de la desigualdad y de la escasa participación democrática; de los conflictos y acciones por tratar de convencer a otros para obtener beneficios personales o grupales. Es una mirada más cercana de la cotidianeidad e individualidad de una institución escolar que se ve claramente influenciada por la macro política de la educación de un país, y que no puede ser ignorada, ya que estas entregan los lineamientos generales sobre la manera en cómo las escuelas deben funcionar (Rodríguez Revelo, 2017).

El clima organizacional de una comunidad escolar es único y se estructura como parte de su cultura. Abarca todos los ámbitos de la escuela y da cuenta de sus procedimientos, tales como las reglas por las que se deben regir sus miembros, cómo se toman las decisiones, los sistemas de recompensa utilizados, cómo se comunican, cómo se resuelven los conflictos, entre otros procesos; todos ellos influenciados por la percepción del sujeto o del grupo y que afectan el desempeño en el logro de las metas, el compromiso y las actitudes que este o estos tengan hacia la institución, sus pares y sus superiores. Por esta razón, debe ser entendida desde un enfoque integrado, que considere no solo las características generales de una institución tales como su estructura, las formas de liderazgo y las metas comunes, sino también la “percepción de los individuos, influenciada por sus necesidades y experiencias individuales” (Pérez de Maldonado, Maldonado Pérez, & Bustamante Uzcátegui, 2006).

Entonces, para gestionar este clima organizacional se requiere comprender que en la “gestión escolar”, convergen los principios generales del área de la gestión y la cotidianeidad de una institución educativa que no desconoce la vida política que se vive en ella, por el contrario, la integra. Por un lado, la gestión implica cómo la institución se organiza a través de distintos procesos, articulando los recursos para lograr los objetivos; movilizándolo a las personas para que se comprometan con la institución. Por otro lado, la educación requiere que los planes a gestionar sean viables en los contextos individuales, por lo tanto, no es sólo ejecutar el plan, sino que adecuarlo, administrarlo, tomar una serie de decisiones que requieren reflexión y socialización. Es así como la Gestión escolar no sólo debe ser entendida como los procesos administrativos encaminados hacia la eficiencia, sino que vaya más allá, que considere un “liderazgo pedagógico”; que favorezca el aprendizaje de los estudiantes; y que según las “innovaciones educativas” vaya promoviendo un énfasis en las “prácticas que se sustentan en la interacción comunicacional y las visiones compartidas” (Casassus, 2002)

En un estudio sobre las claves de los buenos resultados académicos en escuelas efectivas en sectores de pobreza de nuestro país, la mejora se atribuye a una serie de factores que están bajo el control de la escuela como lo es la gestión escolar centrada en lo pedagógico. En ella existe un respaldo de la gestión técnico-pedagógica; facilitando y aliviando las tareas que recaen en los docentes; creando un clima organizacional que promueve objetivos comunes, en donde los docentes participan de la toma de decisiones, además de planificar y acompañar el trabajo del aula. Por el contrario, esta misma evidencia demuestra que cuando los directivos escasamente apoyan a sus profesores, no les consultan, no fomentan el trabajo colaborativo, y sus acciones están más centradas en el plano individual que grupal, hablamos de escuelas no efectivas (Raczynski & Muñoz, 2005).

De acuerdo con las investigaciones sobre mejora y eficacia, el liderazgo es considerado como el segundo factor interno, después de la labor docente, en influir en los procesos de aprendizaje de los estudiantes; esto es de manera indirecta, a través de las decisiones que pueda tomar el equipo directivo sobre dónde dedicar tiempo, atención y apoyo; potenciando a su vez al profesorado y generando un buen ambiente de trabajo que incluya el poder disponer de espacios y tiempos adecuados. Estos estudios proponen 5 dimensiones que impactan en el aprendizaje de los estudiantes, tales como la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado; planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo; el establecimiento de metas y las expectativas; el uso estratégico de los recursos, así como garantizar un entorno ordenado de apoyo. En la siguiente figura se grafica de manera sencilla *los efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje* (Bolívar, 2010):



“Desde la perspectiva del liderazgo distribuido, liderar es sinónimo de capacitar o empoderar a otros, favoreciendo la creación de una responsabilidad colectiva donde lo que interesa es la mejora de la escuela a nivel interno” (Martínez-Valdivida, García-Martínez, & Higuera-Rodríguez, 2018). Diversos autores plantean estrategias que ayuden a fortalecer las comunidades educativas, tales como “fomentar una cultura de colaboración” que no se refiere a las formalidades del trabajo administrativo, sino que a las conductas y actitudes que los individuos deben tener entre sí. Otra estrategia es “impulsar una reestructuración organizativa” que implique revisar continuamente los procesos, generar espacios de encuentros y también, establecer canales y redes de comunicación eficientes. También se requiere “favorecer el liderazgo docente”, “generar un clima escolar propicio”, y por último, el “repensar la dirección escolar” en donde el equipo directivo desde su liderazgo promueva la cultura de colaboración creando las condiciones para que esto suceda, siendo flexibles, reconociendo las fortalezas y debilidades de sus miembros, apoyando constantemente la labor de los docentes, generando espacios de diálogo a partir del análisis crítico de la autorreflexión y la investigación (Krichesky & Murillo Torrecilla, 2011). Considerando que las escuelas deben asegurar que todos los estudiantes tengan acceso a una educación

de calidad, resulta ser la gran meta que debe mover al director a poner todos los recursos necesarios para lograrlo y que no solo se limite a una gestión administrativa.

Chile se ha caracterizado por un modelo de dirección escolar “administrativo- burocrático”, por esta razón es necesario determinar claramente cuáles son las tareas y responsabilidades de los directivos de una escuela. Aunque ha habido grandes avances en cuanto a los cambios del currículum, el nivel de cobertura, la extensión de la escolaridad obligatoria, entre otros, estos no se han traducido en la mejora de los aprendizajes. No obstante, desde la política pública, el Marco para la Buena Dirección ha cobrado importancia ya que orienta el quehacer directivo, definiendo las prácticas, competencias y conocimientos sobre el liderazgo en el ámbito de la educación, en sus cuatro dimensiones, el liderazgo, la gestión curricular, la gestión de recursos y gestión del clima y la convivencia. Se espera que este incida en los procesos para designar directivos, que determine el modelo de oferta formativa de Docentes Directivos, que establezca un sistema de Evaluación del Desempeño Directivo, entre otros (Garay & Uribe, 2006)

El año 2014, se realizó un estudio exploratorio sobre las prácticas de gestión aplicadas a equipos directivos de 25 escuelas públicas chilenas de la zona centro sur, conformado por 25 directores, 6 subdirectores, 25 jefes de unidades técnico-pedagógicas y 19 inspectores, concluyó que las prácticas de estos se ajustaban a la legislación vigente, aunque llevadas a cabo desde la individualidad y centradas principalmente en el director, caracterizado como un líder exageradamente enfatizado, con un exceso de poder y atribuciones. Advierte, además, de la importancia del equipo de gestión que, sin embargo, no opera más allá de lo que indique el director. En cuanto a la participación de los docentes y asistentes de la educación, esta es escasa, teniendo un carácter netamente consultivo, olvidando el trabajo colaborativo y mancomunado. Dentro de sus conclusiones, destaca la necesidad de identificar el impacto que tiene el liderazgo de los directivos sobre los docentes y asistentes de la educación para instalar un liderazgo compartido (Donoso-Díaz & Benavides-Moreno, 2018)

A pesar de los recursos que los gobiernos han puesto a disposición de la educación, los resultados de los procesos educativos no son los esperados de acuerdo con la información entregada por instrumentos de evaluación como la Prueba de Selección Universitaria y el SIMCE. Entonces, aparece la interrogante sobre qué están haciendo o qué no están haciendo las escuelas que no se ha logrado alcanzar la mejora. Como ya se ha revisado, se pueden identificar variables relacionadas con la gestión de las organizaciones educativas, el liderazgo de los directivos, pero también al parecer, existe una falta de herramientas y/o la actualización de conocimientos en esta área que promuevan el manejo de un ambiente laboral óptimo, así como la incorporación de la evaluación de estos procesos. Considerando los datos que aporta una investigación sobre las variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa en una muestra de 70 establecimientos de distintas regiones del país, el autor enfatiza la necesidad de ejecutar los procesos educativos de una manera rigurosa y sistematizada, pensando que antes de replicar alguna experiencia efectiva de otros países, estas deben ser validadas de acuerdo con el contexto en que se está inmerso (López, 2008).

Considerando lo mencionado, la comunicación toma un papel fundamental en las instituciones escolares, ya que influye según y cómo se entregue la información, si es oportuna y atinente. Para Zúñiga (2010) “Los mensajes son tan importantes como las acciones concretas en la organización, son acciones cimentadas y transferidas a partir de las personas que conforman el grupo laboral; por lo tanto, las formas en que se transfieren y emiten deben ser vistas como acciones estratégicas que afectan al colectivo. En el marco para la buena dirección (MINEDUC, 2015) se promueve una buena comunicación entre el líder y su comunidad, garantizado por canales efectivos de comunicación; permitiendo compartir información sobre los procesos de la escuela, sus metas, los acuerdos, entre otros.

Para la escuela es indispensable conocer y comprender la importancia que tiene el contexto organizativo propio, en cuanto a su estructura y al establecimiento de las normas que debiesen promover constantemente el poder negociar sobre las mismas. En este contexto aparecen los conflictos que desde su lado productivo pueden ser aprovechados como instancias propicias para el cambio institucional, ya que se comparten en estas organizaciones educativas diferentes ideologías inherentes a cada individuo, intereses personales y aquellos que tienen en común con otros grupos; ocasionando muchas veces una lucha por el poder. Por ejemplo, se puede generar una pugna por la toma de decisiones dejando “en jaque” al director y a su legitimidad formal para decidir lo que se debe hacer en la escuela (Bardisa Ruiz, 1997). Para Jares (1997) los conflictos forman parte de la cotidianidad de las instituciones escolares; y estos resultan ser de tipo “personal” y también del tipo “relacional interpersonal”, por lo que afrontarlos de una manera positiva y pacífica podrían aportar al desarrollo democrático, participativo y colaborativo de una institución educativa.

Sin embargo, muchas veces estos “conflictos socioeducativos”, permanecen ocultos en el tiempo, y para cuando “estallan” causan grandes problemas a los directivos y las relaciones con los otros. Esto ocurre porque desde la política educacional siempre ha existido una mayor preocupación por los conflictos de violencia entre los estudiantes que aquellos que se generan entre docentes, o entre estos con sus superiores, los que generalmente tienden a ser invisibilizados (Villalobos, Peña, Aguirre, & Guerrero, 2017). Prueba de ello, es el aumento, en estos últimos tiempos, de políticas públicas para tratar este tema que afecta profundamente el clima escolar y por ende los procesos de aprendizaje. De acuerdo con las conclusiones de Villalobos et al. (2017) el rol que compete al director y a todos aquellos que tengan un grupo de personas a cargo, en conjunto con el estilo de liderazgo que estos poseen, juegan un papel muy importante a la hora de utilizar las estrategias adecuadas para resolver estos conflictos.

Para comprender las dimensiones que abarcan los conflictos, Wagner (2005) (citado en Villalobos et al., 2017) los describe como los conflictos cognitivos refiriéndose a aquellos que se generan a causa de “desacuerdos y/o disputas en torno a procedimientos, políticas, opiniones y distribución de recursos”; en cuanto a los conflictos afectivos, en este caso se refiere a los “conflictos identitarios”. Estos últimos aumentan la probabilidad de que el conflicto se torne negativo, pasando a ser un tema personal y no de la situación de trabajo (Villalobos, Peña, Aguirre, & Guerrero, 2017).

Debido a lo anterior, el bienestar de los profesionales de la educación ha adquirido relevancia. En un estudio en la provincia de Cataluña, realizado por Longás y Martínez el año 2012 (citado por Tahull F. & Montero, 2015) a un grupo de profesores de establecimientos privados y públicos, describen los resultados obtenidos de una “realidad escondida” como es el “malestar laboral” y los efectos que esta tienen en el ámbito personal provocando estrés, depresión, entre otras enfermedades, debido a que estos temas no se tratan directamente, o se prefiere no hablar de ello. Para medir el bienestar de los profesores de Cataluña, se consideraron los siguientes elementos: “autonomía en el trabajo y el nivel de influencia en la organización; la posibilidad para utilizar y desarrollar las habilidades personales; capacidad de la organización para proponer retos y objetivos; variedad de proyectos y funciones; tener claro el modo de actuar; relaciones sociales, retribución económica, confort (física y seguridad); apoyo del equipo directivo; perspectivas de promoción; y equidad dentro de la organización”. Estos elementos son, de acuerdo con los autores, muy significativos a la hora de alcanzar el bienestar o el malestar en la escuela; y requieren de un involucramiento de los directivos, poder contar espacios para hablar de estos temas, para buscar soluciones en conjunto y lograr un beneficio para toda la comunidad educativa.

DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN.

a) EL DIAGNÓSTICO:

Una vez acogida la demanda inicial, se realizó una exhaustiva revisión teórica- empírica para enmarcar las dimensiones a trabajar. A continuación, se formularon los objetivos que permitieron delimitar la recogida de información, diseñando a su vez, una entrevista para concretar este proceso.

Para llevar a cabo esta fase, se tomó contacto con la Directora y una vez obtenida su autorización se invitó a participar, a través de correo electrónico, a una muestra aleatoria de docentes e inspectores; a los equipos de gestión, directivo y de convivencia y formación. Cabe destacar que ni el equipo directivo ni los asistentes de la educación participaron de la entrevista.

En cuanto a la forma en cómo se llevaron a cabo las entrevistas, estas se realizaron a través de videoconferencia, previo envío de los consentimientos a cada participante por correo. Para recoger la información se utilizó la entrevista semiestructurada (Anexo 2) y se confeccionó una matriz con algunas de las dimensiones y subdimensiones sobre gestión escolar que guiaron la construcción de las preguntas para levantar la información. Los temas que se consideraron son: “los conflictos”, “la participación en la toma de decisiones” y “el bienestar laboral”. Este instrumento fue evaluado por juicio de experto. Dichas entrevistas se llevaron a cabo a través de videollamada. La confidencialidad, respeto y voluntariedad del proceso se plasmó en los consentimientos informados que cada entrevistado firmó.

La información entregada por los entrevistados permitió identificar los conflictos socioeducativos y las estrategias utilizadas para resolverlos; así como también describir los niveles e instancias de participación de los docentes en la toma de decisiones institucionales; además de conocer la percepción de bienestar laboral del personal del establecimiento. Por consiguiente, los resultados de este proceso permitieron identificar con claridad el problema, sus causas y sus consecuencias (árbol del problema: Anexo 1) ratificando así el problema inicial: “la inadecuada gestión del clima organizacional”.

CAUSAS DE LA INADECUADA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. LOS CONFLICTOS.

La falta de lineamientos institucionales para proceder ante los conflictos entre funcionarios ha afectado el clima laboral. En su mayoría son causados porque la información que llega a los funcionarios es incompleta y/o ambigua, se cambia a última hora, llega por distintos canales y con distintas versiones, lo que, según los entrevistados, se debe a que el equipo directivo no está directamente conectado con el trabajo y el ritmo de la sala de clases y porque, además, no se consideran las opiniones de aquellos que deben ejecutar las acciones para concretar las decisiones tomadas. Suelen darse principalmente entre el equipo directivo o el equipo de gestión y los docentes; entre apoderados y docentes; y entre funcionarios.

2. LA COMUNICACIÓN.

Los canales de comunicación son poco efectivos y no están definidos claramente. Estos son considerados como los que causan gran parte de los conflictos mencionados anteriormente. Algunas de las situaciones mencionadas por los entrevistados coinciden que en reiteradas ocasiones los apoderados y los estudiantes son los primeros en recibir la información, o esta se entrega fuera del horario de trabajo o a última hora.

3. EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

El escaso trabajo en equipo ha generado diversos conflictos. Por ejemplo, se han planificado actividades un mismo día en un mismo horario. Las reuniones e instancias de Grupos Profesionales de Trabajo (GPT)

se realizan por áreas y se llevan a cabo una vez al mes, semanalmente, o en caso de alguna situación emergente. Sin embargo, estas no se evalúan o no se toma acta de lo allí tratado; o si se hace, estas no se leen en la reunión siguiente.

El proceso para la evaluación sobre el desempeño laboral no es valorado como eficiente. Cada funcionario es evaluado en las tres áreas por separado, y en varias ocasiones ha sucedido que el evaluador desconoce el trabajo del funcionario; o en otros casos nunca han sido evaluados por su jefe directo, lo que genera resultados poco reales sobre su desempeño. A juicio de los participantes, varios de los ítems evaluados resultan ser subjetivos y poco medibles, por lo que al momento de entregar la retroalimentación se generan discrepancias, debiendo repetirse el proceso, por lo que muchos se encuentran inconclusos. En este aspecto, considerando la gran cantidad de funcionarios y el tiempo acotado para este proceso, la retroalimentación se da por escrito o a través de una reunión. Por ende, *el acompañamiento para mejorar las debilidades se torna escaso, así como también la supervisión.*

4. ROLES Y FUNCIONES DE LOS CARGOS DEL ESTABLECIMIENTO.

La delimitación de los roles y funciones de los cargos declarados por el establecimiento es reportada como ambigua y muy amplia lo que, en muchas ocasiones, genera una sobrecarga de trabajo ya que deben hacer mucho más de lo que les compete. También concuerdan en la falta de claridad de los límites de cada estamento. Se actúa por sentido común, no se respetan los límites por lo que se entrometen en otras funciones. Esto último sucede, a juicio de los actores entrevistados, porque algunos cargos no están claros, y para suplir aquellas funciones que no se están cumpliendo o resolver algunas situaciones emergentes. Por lo tanto, se ve afectado nuevamente el clima laboral generándose conflictos, comunicación poco efectiva y malentendidos.

5. PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES Y LA CENTRALIZACIÓN.

La escasa participación de los funcionarios en la toma de decisiones institucionales se debe a la centralización en el equipo directivo. Las coordinadoras académicas tienen autonomía sólo para resolver temas que no requieren la autorización de algún directivo. En cuanto a los jefes de departamento, estos no son considerados para la toma de decisiones. De acuerdo con la opinión de los participantes, la mayoría de las reuniones con cada área y los GPT son solo instancias consultivas y percibidas como una actividad con la que se debe cumplir, ya que las propuestas y/o decisiones no son consideradas; o estas muchas veces ya han sido definidas previamente por el equipo directivo.

En conclusión, las causas ya mencionadas generan claramente problemas en la gestión escolar y afectan tanto el funcionamiento del colegio como el clima laboral del mismo. *La gestión inadecuada del clima organizacional genera confusiones y malentendidos entre los funcionarios; además de desconfianza entre los miembros de los distintos estamentos. La falta de autonomía en la toma de decisiones propicia una ejecución discrecional de las tareas institucionales. La entrega de información resulta ser incompleta o ambigua debido a la burocracia que se genera por la centralización de la gestión. Considerando las implicancias del problema es que genera una propuesta de intervención para fortalecer la gestión escolar del establecimiento.*

b) DISEÑO DE INTERVENCIÓN Y EVALUACIÓN.

A OBJETIVOS:

A continuación, se especifica el problema a intervenir en el establecimiento; y se plantea el objetivo general y los objetivos específicos en los que se basará la propuesta del diseño de la intervención.

PROBLEMA A INTERVENIR:

- Inadecuada gestión del clima organizacional.

OBJETIVO GENERAL:

- Fortalecer la gestión del clima organizacional del establecimiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Actualizar las prácticas de gestión del clima organizacional.
- Instalar estrategias para la resolución de los conflictos entre los funcionarios.

PLAN DE ACCIÓN

En este apartado, se describen en general las acciones propuestas para cada objetivo específico, incluyendo además dos tablas que consideran los elementos técnicos y de gestión para llevar a cabo la intervención.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Actualizar las prácticas de gestión del clima organizacional.

ACCIÓN 1: Capacitación sobre gestión del clima organizacional para el equipo directivo y jefaturas.

DESCRIPCIÓN:

Esta capacitación se realizará para el equipo directivo, los coordinadores de pastoral, curriculares y de formación y convivencia además de los jefes de departamento. Se llevará a cabo en 4 sesiones y cada una de ellas tendrá una duración de 1 hora 30 minutos. Tendrá lugar en el establecimiento o por plataforma virtual de acuerdo con las condiciones sanitarias al momento de su implementación. Cabe mencionar que la primera sesión podría extenderse debido a la presentación del programa de capacitación. El horario se definirá de acuerdo con la dirección.

ACCIÓN 2: Elaborar un plan de fortalecimiento de la gestión del clima organizacional.

DESCRIPCIÓN:

Para llevar a cabo esta acción se deberá contar con los insumos sobre las conclusiones y acuerdos tomados en cada una de las sesiones de la capacitación sobre la gestión del clima organizacional. Para su desarrollo,

se requiere de sesiones de 1 hora 30 minutos a cargo del equipo directivo del establecimiento, quienes deben, además, definir el horario y la frecuencia de las reuniones. En cuanto al lugar donde se realizarán estas sesiones dependerá de las condiciones sanitarias del momento, presencial o en línea.

ACCIÓN 3: Acompañamiento y retroalimentación a la implementación del plan.

DESCRIPCIÓN:

Esta acción está a cargo del equipo directivo, como los responsables de implementar el plan.

Se sugiere que la sostenedora y la directora del establecimiento, que no son parte de dicho equipo, sean las encargadas de acompañar, monitorear y retroalimentar las acciones del plan de fortalecimiento de la gestión del clima organizacional que se ejecuten.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Instalar estrategias para la resolución de los conflictos entre los funcionarios.

ACCIÓN 1: Taller de manejo y resolución de conflictos.

DESCRIPCIÓN:

A cargo del equipo de Formación y Convivencia. Se trabajará por grupos: directivos y jefaturas; y por ciclos (prebásica; primer ciclo; segundo ciclo; enseñanza media). Cada sesión tendrá una duración de 90 minutos incluido un descanso de 10 minutos. El lugar y el horario será definido por los encargados. La modalidad presencial o remota se definirá de acuerdo con las condiciones sanitarias del momento.

ACCIÓN 2: Elaborar documento: “Protocolo de abordaje de conflictos para funcionarios”.

DESCRIPCIÓN:

Los responsables de esta acción son el Equipo de Formación y Convivencia quienes deberán definir las fechas y los horarios de las sesiones, las que sugieren sean de 1 hora 30 minutos. Es necesario contar con los insumos obtenidos de los talleres para la resolución de conflictos. Con respecto al lugar donde se realizarán estas sesiones dependerá de las condiciones sanitarias del momento, presencial o en línea.

ACCIÓN 3: Acompañamiento y retroalimentación a la implementación del Protocolo de abordaje para la resolución de conflictos.

DESCRIPCIÓN:

Considerando que el equipo de Formación y Convivencia son los responsables de implementar el plan, se sugiere que el equipo directivo del establecimiento pueda acompañar, monitorear y retroalimentar las acciones del “Protocolo de abordaje para la resolución de conflictos para funcionarios” que se implementen.

EVALUACIÓN DEL PROCESO.

Esta etapa tiene como **objetivo** analizar el proceso de la implementación de las acciones propuestas para fortalecer la gestión del clima organizacional. Los responsables de llevar a cabo este proceso son: el equipo de gestión, y el equipo de Formación y Convivencia. Y quienes deben participar de ella son los jefes de departamento; los docentes; y asistentes de la educación.

La **Finalidad** de llevar a cabo la evaluación del proceso es generar instancias que sean oportunas y que permitan mejorar aquellos aspectos que no han sido abordados correctamente, tales como, la omisión o poca claridad de la temática abordada, dudas no resueltas, actividades que se pueden potenciar aún más, situaciones emergentes que pueden ser aprovechadas para enriquecer otras actividades de la intervención, entre otros.

En cuanto a la **función** de la evaluación del proceso, esta se define como “formativa” por lo que permite tomar decisiones acertadas y oportunas ante algún problema emergente; como suspender la sesión si se generara algún tipo de disputa entre los participantes; o poder realizar modificaciones que resulten pertinentes para la optimización de la intervención.

La **metodología** que se utilizará para la recogida de información será a través de *encuestas de satisfacción*, *estudios de caso* y cuestionarios que se aplicarán al final de cada sesión. También se considerará las conclusiones y acuerdos recogidos de cada sesión trabajada, los cuales quedarán guardados en archivos en la aplicación de Google Drive. Además, se contará con los registros audiovisuales de cada sesión.

La **información que se va a recoger** estará relacionada con la implementación de las acciones propuestas para la intervención. Esta deberá incluir aspectos relevantes sobre los primeros resultados en cuanto al alcance del objetivo general de la acción como de los objetivos específicos. Además, proporcionará datos relevantes sobre aquellos aspectos o detalles que no fueron considerados previamente en el diseño de la intervención; los que se utilizarán para fortalecer y mejorar el programa.

Para esta evaluación, se considerarán los criterios propuestos por Ferrández (1990):

- **Pertinencia:** la acción propuesta es considerada como un aporte a la formación profesional de los participantes.
- **Actualización:** la acción propuesta es flexible en cuanto a que se puede modificar de acuerdo con las necesidades emergentes.
- **Aplicabilidad:** los contenidos propuestos en cada acción de la intervención son factibles de llevar a la práctica.
- **Suficiencia:** la cantidad de sesiones propuestas son pertinentes y adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos que promueven la mejora de la gestión escolar del establecimiento.
- **Eficacia:** los objetivos son medibles y alcanzables.
- **Eficiencia:** tanto los recursos humanos como materiales se encuentran disponibles para cada sesión.
- **Relevancia:** las acciones propuestas resultan necesarias para fortalecer la gestión del clima organizacional en la institución educacional.

Tabla 1: EVALUACIÓN DE ACCIONES.

| OBJETIVO | ACCIONES | INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN | RESPONSABLES |
|--|---|--|---|
| 1. Actualizar las prácticas de gestión del clima organizacional. | Capacitación sobre gestión del clima organizacional para el equipo directivo y jefaturas. | - Encuestas de satisfacción. - Análisis de casos. | Asesor. |
| | Elaborar un plan de fortalecimiento de gestión del clima organizacional. | - Cuestionario. | Equipo Directivo. |
| | Acompañamiento y retroalimentación a la implementación del plan. | - Encuesta de satisfacción. | Sostenedora y Directora. |
| 2. Instalar estrategias para la resolución de los conflictos entre los funcionarios. | Taller de manejo y resolución de conflictos. | - Encuestas de satisfacción. - Análisis de casos. | Equipo de Formación y Convivencia. |
| | Elaborar documento: "Protocolo de abordaje de conflictos para funcionarios". | - Cuestionario. | Equipo de Formación y Convivencia. |
| | Acompañamiento y retroalimentación de implementación del protocolo. | - Encuesta de satisfacción. | Equipo de Gestión. Equipo de Formación y Convivencia. |

Tabla 2: EVALUACIÓN DE OBJETIVOS.

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | INDICADORES | VERIFICADORES |
|--|---|---|
| 1. Actualizar las prácticas de gestión del clima organizacional. | El 70% de los funcionarios identifica prácticas actualizadas en la gestión del clima organizacional. | - Encuesta pre y post intervención. |
| 2. Instalar estrategias para la resolución de los conflictos entre los funcionarios. | 60% de los conflictos se resuelven utilizando el documento "Protocolo de abordaje de los conflictos para funcionarios". | - Protocolo abordaje de conflictos para funcionarios. |

RECURSOS Y MATERIALES:

- Acceso a internet.
- Acceso a Google Drive y Formularios.
- Acceso a meet u otra plataforma virtual.

VALIDACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y PLAN DE INTERVENCIÓN.

Una vez que se realizó el diagnóstico y se obtuvieron los resultados estos fueron presentados a la directora del establecimiento, quien hizo algunas observaciones relacionadas con la dimensión de la participación en la toma de decisiones del establecimiento, aclarando que este pertenece a una fundación y muchas de las decisiones relevantes son impuestas por dicho organismo, lo que a su juicio, podría explicar los resultados del diagnóstico referidos a la escasa participación de los funcionarios en esta dimensión. En cuanto al ámbito de la comunicación, la directora coincide plenamente con los hallazgos del diagnóstico enfatizando la falta de canales adecuados para la entrega de la información. Sobre el tema de los conflictos, manifiesta conocer lo sucedido en años anteriores, pero no a cabalidad. Cabe mencionar que dichos resultados también fueron compartidos con la Subdirectora del área de Formación y Convivencia, quién manifestó pleno acuerdo con los datos reportados por el diagnóstico.

Con respecto al diseño de la intervención, este fue compartido con la directora de la institución escolar y la subdirectora de formación y convivencia, quién aprobó y valoró la propuesta; sin embargo, aclaró que esta debía ser revisada y aceptada por el equipo directivo en pleno. Del mismo modo, la directora asintió a la propuesta, no obstante, planteó la resistencia de algunos miembros del equipo a recibir la capacitación sugerida, debido a que consideraron que el diagnóstico fue poco representativo por la escasa cantidad de participantes, además de la pertenencia del asesor a la comunidad, lo que para ellos resultaba subjetivo.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

A continuación, se describe detalladamente cada sesión como propuesta de las acciones que tributan al objetivo general de esta intervención, que es, fortalecer la gestión del clima organizacional. Si bien no fue posible implementar esta intervención debido a diversas dificultades a causa de la contingencia, en su reemplazo se elaboró un diseño basado principalmente en el diagnóstico. Sin embargo, cabe mencionar que es una propuesta flexible y adaptable a otros contextos escolares.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Actualizar prácticas de gestión del clima organizacional.

ACCIÓN 1: Capacitación sobre gestión del clima organizacional para el equipo directivo y jefaturas.

SESIÓN 1

PROPÓSITO: Identificar los aspectos relevantes de la gestión del clima organizacional y sus dimensiones.

a) ACTIVIDADES.

Inicio:

- Bienvenida y oración.
- Expectativas sobre la capacitación.
- Presentación del programa.
- Normas de Convivencia.
- Propósito de la sesión.

Desarrollo:

- Lluvia de ideas sobre la temática de “gestión del clima organizacional”.
- Introducción a la gestión del clima organizacional y sus dimensiones (definiciones conceptuales de gestión escolar, algunos modelos de gestión del clima y sus dimensiones)
- En grupos, reflexionar sobre las siguientes preguntas:
 - ¿Por qué es importante una buena gestión del clima organizacional?
 - ¿En qué puede aportar una apropiada gestión del clima organizacional?
- Plenario: en turnos comparten sus respuestas.

Cierre:

- Evaluación: ¿Qué puedo concluir de la sesión trabajada hoy?
- Aplicación de una encuesta a través de formularios de Google.

b) PARTICIPANTES:

Equipo de Gestión; Equipo Curricular, Pastoral, y de Formación y Convivencia.

c) RECURSOS:

- Acceso a internet.
- Acceso a Google Drive y Formularios.
- Acceso a meet u otra plataforma virtual.

SESIÓN 2

PROPÓSITO: *Identificar procesos críticos asociados a la gestión del clima organizacional: la comunicación.*

a) ACTIVIDADES.

Inicio:

- Bienvenida y oración.
- Propósito de la sesión.
- Revisión de los conceptos y las dimensiones de la gestión del clima organizacional trabajados en la sesión anterior.

Desarrollo:

- Exposición sobre la dimensión de “la comunicación” en la gestión del clima organizacional. La presentación se anexará al archivo de cada participante en Google Drive.

Actividad 1:

- En grupos, proponen 3 prácticas relevantes para fortalecer la comunicación en las instituciones educativas.
- Plenario: los grupos comparten y explican las razones de su elección.

Actividad 2:

- En los grupos establecidos se lleva a cabo un análisis para elegir aquellas prácticas relacionadas con la “comunicación” que requieren ser fortalecidas en su propio establecimiento.

Cierre:

- Se establecen conclusiones y acuerdos respecto de aquellas prácticas más relevantes para fortalecer la “comunicación” en su propia institución.

Dichas conclusiones y acuerdos se registran en un archivo de Google Drive para ser utilizadas como insumo en la confección del “Plan de fortalecimiento de la gestión del clima organizacional” del establecimiento.

- Evaluación: análisis de casos.
- Aplicación de una encuesta a través de formularios de Google.

b) PARTICIPANTES:

Equipo de Gestión; Equipo Curricular, Pastoral, y de Formación y Convivencia.

c) RECURSOS:

- Acceso a internet.
- Acceso a Google Drive y Formularios.
- Acceso a meet u otra plataforma virtual.

SESIÓN 3

PROPÓSITO: *Identificar procesos críticos asociados a la gestión del clima organizacional: Liderazgo.*

a) ACTIVIDADES.

Inicio:

- Bienvenida y oración.
- Propósito de la sesión.
- Aplicación de un juego virtual para reforzar los conceptos trabajados en las sesiones previas.

Desarrollo:

- Exposición sobre la dimensión del liderazgo en la gestión del clima organizacional. La presentación se anexará al archivo de cada participante en Google Drive.

Actividad 1:

- En grupos, proponen 3 prácticas relevantes para fortalecer el liderazgo en las instituciones educativas.
- Plenario: los grupos comparten y explican las razones de su elección.

Actividad 2:

- En los grupos establecidos se lleva a cabo un análisis para elegir aquellas prácticas relacionadas con el “liderazgo” que requieren ser fortalecidas en su propio establecimiento.

Cierre:

- Se establecen conclusiones y acuerdos respecto de aquellas prácticas más relevantes para fortalecer el “liderazgo” en su propia institución.

Dichas conclusiones y acuerdos se registran en un archivo de Google Drive para ser utilizadas como insumo en la confección del “Plan de fortalecimiento de la gestión del clima organizacional” del establecimiento.

- Evaluación: análisis de casos.
- Aplicación de una encuesta a través de formularios de Google.

b) PARTICIPANTES:

Equipo de Gestión; Equipo Curricular, Pastoral, y de Formación y Convivencia.

c) RECURSOS:

- Acceso a internet.
- Acceso a Google Drive y Formularios.
- Acceso a meet u otra plataforma virtual.

SESIÓN 4

PROPÓSITO: *Identificar procesos críticos asociados a la gestión del clima organizacional: Liderazgo distribuido.*

a) ACTIVIDADES.

Inicio:

- Bienvenida y oración.
- Propósito de la sesión.
- Aplicación de un juego virtual para reforzar los conceptos trabajados en las sesiones previas.

Desarrollo:

- Exposición sobre el “liderazgo distribuido” en la gestión del clima organizacional. La presentación se anexará al archivo de cada participante en Google Drive.

Actividad 1:

- Video sobre el liderazgo distribuido.
- Reflexión: ¿con qué tipo de liderazgo distribuido se sienten identificados?
- A partir de la reflexión anterior, en grupos, proponen 3 prácticas relevantes para fortalecer la distribución del liderazgo en las instituciones educativas.
- Plenario: los grupos comparten y explican las razones de su elección.

Actividad 2:

- En los grupos establecidos se lleva a cabo un análisis para elegir aquellas prácticas relacionadas con la distribución del “liderazgo” que requieren ser fortalecidas en su propio establecimiento.

Cierre:

- Se establecen conclusiones y acuerdos respecto de aquellas prácticas más relevantes para fortalecer la distribución del “liderazgo” en su propia institución.

Dichas conclusiones y acuerdos se registran en un archivo de Google Drive para ser utilizadas como insumo en la confección del “Plan de fortalecimiento de la gestión del clima organizacional” del establecimiento.

- Evaluación: análisis de casos.
- Aplicación de una encuesta a través de formularios de Google.

b) PARTICIPANTES:

Equipo de Gestión; Equipo Curricular, Pastoral, y de Formación y Convivencia.

c) RECURSOS:

- Acceso a internet.
- Acceso a Google Drive y Formularios.
- Acceso a meet u otra plataforma virtual.

ACCIÓN 2: Elaborar un plan de fortalecimiento de la gestión del clima organizacional.

A continuación, se presentan diversas sugerencias para trabajar en las sesiones que darán lugar a la confección del plan.

PASO 1: Organizar el trabajo.

- a) Realizar una primera reunión con el equipo directivo para reflexionar sobre lo revisado en la capacitación y sensibilizar sobre la importancia de realizar un trabajo adecuado, con compromiso para elaborar el plan.
- b) En esta misma instancia, se recomienda confeccionar una carta Gantt que contenga las fechas de las sesiones de trabajo para la elaboración del plan de fortalecimiento de la gestión del clima organizacional; para su socialización y posterior enriquecimiento a partir de la retroalimentación de los distintos estamentos del establecimiento, además de su implementación.
- c) Para una organización más eficiente, se deben asignar y definir los roles que asumirán los distintos integrantes durante la elaboración de este plan. Por ejemplo, el moderador, secretario, entre otros.

PASO 2: Confeccionar el plan.

- a) Analizar los insumos recogidos en la etapa de capacitación: acuerdos y conclusiones de cada sesión.
- b) Identificar la factibilidad de utilizar los insumos analizados para integrarlos al plan.
- c) Organizar el plan considerando los siguientes elementos: dimensiones, objetivo general, objetivos específicos, acciones, estrategias, materiales, medios de verificación; plazos de ejecución y responsables (Anexo 5).
- d) Elaborar el plan considerando los aspectos ya trabajados. Se sugieren 2 a 3 reuniones.

PASO 3: Socializar el plan.

- a) Una vez confeccionado el plan, se recomienda una primera socialización con representantes de los distintos estamentos de la comunidad educativa con el objetivo de recibir retroalimentación a través de un cuestionario.
- b) Reunirse nuevamente para analizar la retroalimentación recibida e incorporar los cambios necesarios para el éxito de la ejecución del plan.
- c) Considerar revisiones de los aspectos formales del plan, tales como: la ortografía, redacción, presentación, entre otros.

ACCIÓN 3: Acompañamiento y retroalimentación a la implementación del plan.

Para esta acción, se sugiere lo siguiente:

PASO 1: Ajustar el plan.

- a) Mantener los roles asignados previamente en el equipo.
- b) Definir detalladamente el rol del equipo que acompañará la implementación del plan, conformado por la directora y la sostenedora del establecimiento.
- c) Acordar la frecuencia con que se revisará el plan considerando la retroalimentación.
- d) Elaborar una encuesta de satisfacción para recoger posteriormente información in situ de las acciones llevadas a cabo.
- e) Revisar la carta Gantt para ajustar las fechas de la implementación del plan y considerar lo trabajado en este paso.

PASO 2: Aplicar la “Encuesta pre-intervención”.

- a) Elaborar una encuesta que tiene por objetivo identificar las prácticas que lleva a cabo el equipo directivo para la gestión del clima organizacional.
- b) Aplicar la encuesta y tabular los resultados.
- c) Reunirse para analizar los resultados obtenidos los que se contrastarán con los que arroje la Encuesta post-intervención.

PASO 3: Implementar el plan.

- a) Ejecutar las actividades diseñadas y consensuadas previamente.
- b) Aplicar la encuesta de satisfacción.
- c) Tabular las encuestas de satisfacción que deberán ser enviadas al equipo a cargo del acompañamiento y retroalimentación, sostenedora y directora.

PASO 4: Retroalimentar el plan.

- a) El equipo de acompañamiento se reúne para analizar la información recibida de las encuestas de satisfacción. Reflexiona sobre estos resultados y lo observado durante la ejecución del plan. Toman acuerdos que serán entregados como retroalimentación al equipo directivo.
- b) Reunirse con el equipo directivo para entregar la retroalimentación.
- c) El equipo directivo toma acuerdos considerando la retroalimentación entregada por el equipo de acompañamiento, y los integra al plan.
- d) Socializar oportunamente las modificaciones que vayan surgiendo en el plan de fortalecimiento de la gestión del clima organizacional.

PASO 5: Aplicar “Encuesta post-intervención”.

- a) Utilizar la misma encuesta que se aplicó previo a la intervención.
- b) Tabular los datos.
- c) Comparar y contrastar los resultados obtenidos en ambas encuestas.
- d) Concluir y tomar acuerdos para modificar el plan de fortalecimiento de la gestión del clima escolar, para mantener las acciones en el tiempo.
- e) Socializar los resultados obtenidos con los distintos estamentos de la comunidad educativa.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Instalar estrategias para la resolución de los conflictos entre los funcionarios.

ACCIÓN 1: Taller de manejo y resolución de conflictos.

SESIÓN 1

PROPÓSITO: Reconocer las competencias emocionales y cómo fortalecerlas.

a) ACTIVIDADES.

Inicio:

- Bienvenida y oración.
- Expectativas sobre la capacitación.
- Presentación del programa.
- Normas de Convivencia.
- Propósito de la sesión.

Desarrollo:

ACTIVIDAD 1:

- Lluvia de ideas sobre la temática de “emociones”.
- “La rueda de los sentimientos”
- Cada participante hará girar una ruleta que contiene diversas emociones. En la palabra que se detenga deberá relatar un hecho de su vida relacionado con la misma.

ACTIVIDAD 2:

- Exposición: las competencias emocionales y su relación con situaciones de conflicto.
- Individualmente, reflexionar sobre aquellas competencias emocionales que debe potenciar, especialmente en situaciones de conflicto.
- Plenario: voluntariamente comparten sus respuestas.

Cierre:

- Evaluación: En plenario, definir aquellas competencias emocionales que se deberán desarrollar a través de la implementación del Protocolo de Abordaje de Conflictos para funcionarios”.
- Aplicación de una encuesta a través de formularios de Google.

b) PARTICIPANTES:

Directivos y jefaturas; por ciclos (prebásica; primer ciclo; segundo ciclo; enseñanza media); inspectores, administrativos y auxiliares.

c) RECURSOS:

- Acceso a internet.
- Acceso a Google Drive y Formularios.
- Acceso a meet u otra plataforma virtual.

SESIÓN 2

PROPÓSITO: Conocer estrategias de abordaje y resolución de conflictos.

a) ACTIVIDADES.

Inicio:

- Bienvenida y oración.
- Propósito de la sesión.
- Revisión de los conceptos trabajados en la sesión anterior.

Desarrollo:

ACTIVIDAD 1:

- Exposición sobre “El conflicto: sus orígenes, componentes, causas y consecuencias”
- Reflexionar en grupos las siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles han sido las causas más comunes de conflictos en nuestro establecimiento?
 - ¿Cuáles han sido sus consecuencias?
- Plenario: por turnos comparten sus respuestas.

ACTIVIDAD 2:

- Exposición sobre “El abordaje de los conflictos”
- En grupos, eligen 2 estrategias que consideran apropiadas para llevar a cabo en el establecimiento, fundamentando su respuesta.
- En plenario, comparten sus respuestas.

Cierre:

- Se establecen conclusiones y acuerdos respecto de aquellas estrategias más pertinentes para fortalecer la “convivencia” en su propia institución.

Dichas conclusiones y acuerdos se registran en un archivo de Google Drive para ser utilizadas como insumo en la confección del “Protocolo de abordaje de conflictos para funcionarios”.
- Evaluación: análisis de casos.
- Aplicación de una encuesta a través de formularios de Google.

b) PARTICIPANTES:

Directivos y jefaturas; por ciclos (prebásica; primer ciclo; segundo ciclo; enseñanza media); inspectores, administrativos y auxiliares.

c) RECURSOS:

- Acceso a internet.
- Acceso a Google Drive y Formularios.
- Acceso a meet u otra plataforma virtual.

ACCIÓN 2: Elaborar documento: “Protocolo de abordaje de conflictos para funcionarios”.

Para concretar esta acción se sugieren los siguientes pasos:

PASO 1: Organización.

- a) El equipo de Formación y Convivencia debe realizar una primera reunión para reflexionar sobre los insumos obtenidos del taller de manejo y resolución de conflictos. Sensibilizar sobre la importancia de ejecutar este trabajo con compromiso y minuciosidad.
- b) Considerar en esta reunión la confección de la carta Gantt que contemple las fechas de las sesiones de trabajo, incluyendo espacios de socialización y retroalimentación por parte de la comunidad; y el proceso de implementación.
- c) Se sugiere definir y asignar roles, tales como el moderador, secretario, entre otros, cuya finalidad sea asegurar un trabajo eficiente y preciso.

PASO 2: Confeccionar el “Protocolo de abordaje para la resolución de conflictos para funcionarios”.

- a) Analizar los insumos recogidos en el taller de manejo y resolución de conflictos.
- b) Identificar la factibilidad de utilizar los insumos analizados para integrarlos al plan.
- c) Incluir en el protocolo los siguientes elementos: definiciones de los conceptos relevantes; descripción de la situación, los procedimientos y las medidas; los responsables.
- d) Redactar el documento de acuerdo con lo trabajado previamente.

PASO 3: Socializar y evaluar el “Protocolo de abordaje para la resolución de conflictos para funcionarios”.

- a) Se planifica una Asamblea en donde el Equipo de Formación y Convivencia presenta el primer esbozo del “Protocolo para el abordaje de conflictos para funcionarios” a la comunidad escolar. Luego, se reúnen por estamentos para analizar el documento detalladamente e incluir los ajustes obtenidos de la retroalimentación respondiendo un cuestionario.
- b) Luego, el equipo de Formación y Convivencia analiza la retroalimentación recibida y la incorpora al documento, para ser presentado en una segunda instancia.
- c) Una vez, haya sido aprobado por los funcionarios de la comunidad educativa, se anexa al Reglamento de Higiene y Seguridad del establecimiento.

ACCIÓN 3: Acompañamiento y retroalimentación a la implementación del Protocolo de abordaje para la resolución de conflictos.

En esta acción se propone lo siguiente:

PASO 1: Ajustar el documento.

- a) Continuar con los roles ya asignados en el equipo.
- b) En conjunto con el equipo directivo, se deberán determinar las tareas y funciones de este último para acompañar la implementación del Protocolo.
- c) Tomar acuerdos sobre la frecuencia con que se revisará el protocolo considerando la retroalimentación que se recoja.
- d) Ajustar la carta Gantt.

PASO 2: Aplicar la encuesta.

- a) Confeccionar un cuestionario cuyo propósito es recoger información de cada vez que se utilice el protocolo.
- b) El equipo de Convivencia y Formación es el encargado de aplicar esta encuesta a cada uno de los actores involucrados en el conflicto.
- c) Una vez aplicada la encuesta, se deben tabular los resultados y entregar al Equipo directivo quienes son los encargados del acompañamiento de la aplicación del protocolo.

PASO 3: Retroalimentar el Protocolo.

- a) El equipo directivo se reúne para analizar los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción.
- b) Se reúnen ambos equipos para analizar la retroalimentación y decidir qué aspectos son relevantes para ser incluidos en el documento del protocolo.
- c) Socializar oportunamente las modificaciones que se vayan incorporando al Protocolo de abordaje para la resolución de conflictos.

CONCLUSIONES

Se sabe muy bien que generar cambios en el ámbito de la educación requiere de constancia y esfuerzo. Se debe ser perseverante y tener, además, la convicción de que se puede aportar a la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje desde cualquier ámbito. Este ha sido la principal motivación del presente trabajo, potenciar la gestión del clima organizacional basado en la evidencia teórica y empírica considerando las características únicas que posee la comunidad escolar, su cotidianidad y todo aquello que influye cada ámbito de la escuela (Rodríguez Revelo, 2017).

Sin embargo, diversas dificultades impidieron llevar a cabo la intervención, entre ellas se puede mencionar la pandemia, que cambió el escenario escolar, vetando la presencialidad de las actividades escolares llevando todo el quehacer educativo a la modalidad a distancia. Es primordial comprender que para llevar a cabo las distintas fases de un diseño de intervención se requiere contar con la disposición de los distintos actores de la comunidad educativa a intervenir; o al menos de las jefaturas (Raczynski & Muñoz, 2005). Aun contando con esto, la intervención puede verse limitada cuando el asesor es parte de dicha comunidad, ya que no posee la posición ni el liderazgo para trabajar el tema de la gestión, generando gran resistencia por parte de los directivos, posiblemente por temor a perder la autoridad, o quizás, por el desgaste provocado por la contingencia sanitaria, no existiendo una apertura hacia la interacción comunicacional, tampoco la incorporación de las visiones compartidas. (Casassus, 2002)

Cabe señalar que, en la presente intervención, la resistencia del equipo directivo se hizo visible desde la convocatoria a participar de la entrevista. En este contexto, el objetivo general de este diagnóstico fue describir la gestión del clima organizacional del establecimiento, el que se logró medianamente, ya que ni los directivos ni los asistentes de la educación participaron de la entrevista. Es preciso señalar que el haber contado con esta información hubiese aportado una mirada más precisa sobre las prácticas que se llevan a cabo en este establecimiento, además de reportar las creencias que estos pudiesen tener y que influyen en su trabajo de gestión (Roa Angarita, 2015). Sin embargo, el aporte entregado por los entrevistados permitió conocer los conflictos socioeducativos y las estrategias utilizadas para resolverlos; poder describir los niveles e instancias de participación de los docentes en la toma de decisiones institucionales; además de conocer la percepción de Bienestar laboral del personal del establecimiento. La información recogida permitió identificar con claridad el problema, sus causas y consecuencias.

En cuanto a la propuesta del diseño de intervención es clara y flexible ya que considera las causas y consecuencias que arrojó el árbol del problema. Las acciones propuestas están definidas en base al objetivo general y las actividades sugeridas generan espacios de aprendizaje y de reflexión sobre sus propias prácticas, permitiendo concebir instancias para tomar acuerdos en cada tema propuesto, generando insumes útiles para el plan de gestión y la construcción del protocolo para el abordaje de conflictos, lo que podría haber fortalecido el liderazgo escolar de la institución generando beneficios tanto a sus estudiantes como los mismo miembros de la comunidad. (Bolívar, 2010)

A modo de síntesis, y considerando las visiones, experiencias y conclusiones de los diversos autores consultados, en Chile, la gestión del clima organizacional aún no es considerada relevante en el ámbito escolar ni tampoco se ha prestado mayor atención a cómo esta afecta indirectamente el aprendizaje de los estudiantes. Es necesario fortalecer el liderazgo escolar promoviendo una cultura de colaboración entre todos los miembros de la comunidad escolar. Generar espacios que impulsen, sin temor, a una reestructuración organizativa considerando la revisión constante de los procesos. (Krichesky & Murillo Torrecilla, 2011)

Los conceptos de gestión trabajados en este informe no son nuevos, y efectivamente son compartidos desde la gestión de empresas (Casassus, 2002). Sin embargo, resultan ser un gran aporte a la educación considerando que la comunidad escolar está conformada por personas que poseen sus propias creencias y experiencias, que tiene percepciones y anhelos, que buscan instancias de diálogo y ser partícipes de la toma de decisiones, todo lo cual se asocia a mayor bienestar, tanto personal como profesional (Tahull F., 2015). Por esta razón, es deber de los distintos estamentos y los directivos de los establecimientos educacionales preocuparse de la gestión del clima organizacional, y un primer paso, es actualizar las prácticas a través del conocimiento, para luego implementar mejoras camino a la eficiencia y el desarrollo del ser humano; cualquiera sea su rol en la escuela.

Referencias

- Bardisa Ruiz, T. (1997). Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. *Revista Iberoamericana De Educación*, 15, 13-52. doi:<https://doi.org/10.35362/rie1501120>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 9-33. Obtenido de <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>
- Casassus, J. (2002). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. . *Em Aberto*, 19(75), 49-69.
- Donoso-Díaz, S., & Benavides-Moreno, N. (2018). Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas. *Revista Brasileira de Educação*, 23. doi:<https://doi.org/10.1590/s1413-24782018230013>
- Garay, S., & Uribe, M. (2006). Dirección Escolar como factor de eficacia y cambio. Situación de la dirección escolar en Chile. *REICE- Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 39-64. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10486/660847>
- Jares R, X. (Septiembre- Diciembre 1997 de 1997). Micropolítica en la escuela. *Revista Iberoamericana de la Educación*.(15). Obtenido de <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie15a02.htm>
- Krichesky, G., & Murillo Torrecilla, J. F. (2011). Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(1), 66-83. Obtenido de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol9num1/art4.pdf>
- López, J. (2008). Construir la relación de asesoramiento. Un enfoque institucional basado en la comunicación. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 1.
- Martínez-Valdivida, E., García-Martínez, I., & Higuera-Rodríguez, M. L. (2018). El Liderazgo para la mejora escolar y la justicia social. Un estudio de caso sobre un centro de educación secundaria obligatoria. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(1), 35-51. doi:10.15366/reice2018.16.1.003
- MINEDUC. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Maval Ltda. Obtenido de https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009&lng=es&tlng=es.
- Raczynski, D., & Muñoz, G. (2005). Efectividad escolar y cambio educativo en condiciones de pobreza en Chile. Obtenido de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/2108/mono-925.pdf?sequence=1>

- Roa Angarita, C. T. (2015). ¿Comunidad educativa o sociedad educativa? *Revista Educación y Ciudad*(27), 139-146. doi:<https://doi.org/10.36737/01230425.v.n27.2014.37>
- Rodríguez Revelo, E. (2017). Micropolítica escolar y el liderazgo directivo en la escuela. *Revista Educación*, 41(1), 189-202. doi:<https://dx.doi.org/10.15517/revedu.v41i1.21407>
- Tahull F., J. M. (2015). Malestar en la escuela. *Revistar Educar*, 51(1), 169-188.
- 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. doi: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652017000200081>
- Zúñiga Murillo, E. S. (2010). La comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitarias: Propuesta para la construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa. *Revista Educación*, 34(1), 73-81. Obtenido de Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44013961004>

ANEXO 1: EL ÁRBOL DEL PROBLEMA.



ANEXO 2: MATRIZ DE LA ENTREVISTA.

OBJETIVO GENERAL: Describir la Gestión del Clima Organizacional del establecimiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICO 1:

Conocer los conflictos socioeducativos y las estrategias utilizadas para resolverlos.

| DIMENSIÓN | SUBDIMENSION | PREGUNTAS TIPO |
|---|---|---|
| 1. Características del Conflicto. | 1.1 Tipos de conflictos | - ¿Cuáles son los conflictos más recurrentes en el establecimiento? ¿A qué cree que se deben? |
| | 1.2 Participantes de los conflictos. | - ¿Entre quiénes se generan comúnmente los conflictos? - ¿Quiénes resuelven generalmente los conflictos? - Si Ud. tiene un problema, ¿A quién recurre? ¿Por qué? |
| | 1.3 Momentos en que tienen lugar los conflictos. | - ¿En qué momentos se generan los mayores conflictos? |
| | 1.4 Consecuencias. | - Cuando ha habido conflictos entre funcionarios, ¿Se resuelven? ¿De qué forma? - ¿Qué consecuencias tienen estos conflictos para los implicados? |
| 2. Estrategias para la resolución de conflictos. | 2.1 Lineamientos Institucionales sobre el abordaje de los conflictos. | - ¿Sabe Ud. cuáles son los pasos a seguir ante un conflicto entre funcionarios? - ¿Existe algún lineamiento institucional para abordar los conflictos? ¿Cuál(es)? ¿Quién los define? ¿Los funcionarios siguen estos lineamientos? |
| | 2.2 Estrategias de prevención de conflictos. | - ¿El establecimiento desarrolla acciones que ayudan a prevenir los conflictos? Si es así, ¿Cuáles son? - ¿Cuáles son las instancias para fomentar las buenas relaciones entre los funcionarios? ¿Quiénes las planifican? ¿Se evalúan? |
| | 2.3 Monitoreo de las acciones de resolución. | - ¿Existe algún plan de monitoreo posterior a la resolución del conflicto? ¿De qué se trata? ¿Qué sugiere Ud.? |

OBJETIVOS ESPECÍFICO 2:

Describir los niveles e instancias de participación de los docentes y asistentes de la educación en la toma de decisiones institucionales.

| DIMENSIÓN | SUBDIMENSIÓN | PREGUNTAS TIPO |
|---|--|---|
| 1. Participación de los docentes y asistentes de la educación en la toma de decisiones institucionales. | 1.1 Niveles de participación. | <ul style="list-style-type: none"> - ¿Quiénes son los encargados de tomar las decisiones relevantes para el colegio; y para el ciclo o nivel? - Cuando los docentes y/o asistentes de la educación toman decisiones, ¿son estas consultivas o resolutivas? ¿Por qué? - ¿De qué forma o en qué instancias se recibe la información y/o decisiones de sus superiores? ¿Los considera efectivos? ¿Por qué sí? ¿Por qué no? - A su juicio ¿De qué forma se deberían tomar las decisiones en este colegio? |
| | 1.2 Instancias de participación. | <ul style="list-style-type: none"> - ¿En qué instancias se promueve la participación de los docentes y asistentes de la educación? |
| | 1.3 Consecuencias de la participación. | <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué sucede cuando las opiniones de los directivos no concuerdan con la de los docentes o los asistentes de la educación? ¿Y cuando la diferencia de opiniones se da entre directivos? - ¿Cómo evalúa usted su nivel de participación en la toma de decisiones del establecimiento? |

OBJETIVOS ESPECÍFICO 3:

Conocer la percepción de Bienestar Laboral del personal del establecimiento.

| DIMENSIÓN | SUBDIMENSIÓN | PREGUNTAS TIPO |
|--------------------------------------|--------------------------------|--|
| 1. Percepción del bienestar laboral. | 1.1 Factores organizacionales. | <ul style="list-style-type: none"> - ¿Tiene clara las funciones inherentes a su cargo? ¿Y la de otros cargos? - ¿Conoce o le han entregado un documento que describa las funciones de cada cargo del establecimiento? - ¿Cree Ud. que cada estamento de este colegio tiene sus funciones claras y delimitadas? ¿En qué lo nota? - ¿Se evalúa el desempeño de los distintos estamentos del establecimiento? ¿Con qué frecuencia? - ¿De qué forma se retroalimenta el desempeño de los funcionarios? - ¿Su desempeño laboral ha sido evaluado? ¿De qué se trató? |

| | | |
|--|---------------------------------|--|
| | | <p>- ¿Se planifican reuniones con los distintos estamentos del establecimiento? ¿Con qué frecuencia? ¿Son evaluadas?</p> <p>- ¿Cuáles son los medios de comunicación más utilizados en el establecimiento? ¿Cuáles considera que son los más efectivos?</p> |
| | 1.2 Apoyo percibido. | <p>- ¿Cuenta el colegio con un programa de acompañamiento para los funcionarios nuevos y antiguos? Si es así, ¿De qué se trata? Y Si no es así ¿Por qué razón?</p> <p>- Cuando ha sido necesario, ¿ha recibido usted el apoyo de sus superiores?, ¿de qué manera?</p> <p>- ¿Considera que los equipos de docentes y asistentes de la educación tienen altas expectativas del rol que cumplen sus superiores? ¿Por qué sí/no?</p> |
| | 1.3 Estrategias de autocuidado. | <p>- ¿Cómo describiría el ambiente laboral del establecimiento?</p> <p>- ¿Qué instancias tienen los funcionarios del colegio para manifestar sus dudas, consultas, inquietudes, etc.?</p> <p>- ¿Qué instancias promueve el colegio para el autocuidado? ¿Son suficientes? ¿Qué otras instancias sugiere usted?</p> |

ANEXO 3:



Consentimiento Informado

He sido invitado/a a participar en un estudio diagnóstico en el marco de la asignatura Intervención Educativa: Diagnóstico y Diseño del Magister en Psicología Educativa de la Universidad del Desarrollo, que cursa la estudiante Marilen Vásquez Cuevas (marilvasquezc@udd.cl), y que se encuentra supervisado por la profesora Mónica Mendoza (mmendoza@udd.cl). El objetivo de este estudio diagnóstico es caracterizar el clima organizacional del establecimiento.

Entiendo que toda la información obtenida en la investigación es privada y que no será conocida por otras personas, fuera del equipo de investigación. Se me ha explicado que la participación consiste en responder una entrevista donde se resguardará debidamente la confidencialidad de mi nombre y cuyas respuestas serán anónimas y reservadas.

Todos los antecedentes del estudio serán resguardados con rigurosidad. Asimismo, sé que puedo retirarme del estudio, sin tener que dar una justificación de la causa, en el momento que lo considere pertinente. Entiendo, además, que este estudio no tendrá consecuencias negativas para mí, ni significará gasto alguno, como tampoco obtendré ganancias directas.

Fecha: _____

Firma: _____

CAPACITACIÓN: *Gestión del clima organizacional.* **SESIÓN N°** _____ **FECHA:** _____

GRUPO AL QUE PERTENECE: __ *directivo* __ *jefatura* __ *otro.*

Estimado encuestado:

- *El propósito de esta encuesta es conocer su percepción sobre la capacitación recibida en esta sesión.*
- *Lea cuidadosamente los enunciados y responda qué tan de acuerdo está con cada una de ellas marcando con una X la expresión que más le represente.*

| | | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | Neutral | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|---|---|------------------------------|--------------------------|----------------|-----------------------|---------------------------|
| I. En esta sesión, usted: | se sintió respetado y escuchado. | | | | | |
| | se sintió motivado participando activamente. | | | | | |
| | se sintió muy satisfecho con lo aprendido. | | | | | |
| | considera que se potenció el trabajo colaborativo. | | | | | |
| | Considera que las instancias para compartir experiencias fueron enriquecedoras. | | | | | |
| II. El moderador: | demonstró atención y apertura a los distintos argumentos de los participantes. | | | | | |
| | demonstró dominio de los contenidos trabajados. | | | | | |
| | entregó retroalimentación. | | | | | |
| III. La formación recibida en esta sesión: | Fue útil, pertinente y clara. | | | | | |
| | logró alcanzar los objetivos propuestos al inicio de la sesión. | | | | | |
| | estaba claramente organizada. | | | | | |
| IV. Logística: | El material resultó ser útil, pertinente y claro. | | | | | |
| | Los horarios fueron cumplidos a cabalidad. | | | | | |
| | El lugar donde se desarrolló el taller fue apropiado. | | | | | |
| | Recomendaría este taller. | | | | | |
| Sugerencias o comentarios: | | | | | | |

ANEXO 5:

| PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL | | | | | | |
|--|----------|-------------|------------------------|---------------------|------------|--------------|
| DIMENSIÓN: | | | | | | |
| OBJETIVO GENERAL: | | | | | | |
| Objetivos específicos | Acciones | Estrategias | Medios de verificación | Plazos de ejecución | Materiales | Responsables |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |