UNIVERSIDAD MAYOR
FACULTAD DE HUMANIDADES
POSTGRADOS EDUCACIÓN

CLIMA ORGANIZACIONAL Y EMOCIONES EN DOCENTES DE UN ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DELEGADA EN LA COMUNA DE SANTIAGO DURANTE EL AÑO 2017

SOLO USO ACADÉMICO

TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCACIONAL

Estudiantes:

Jara Núñez, Daniela Carolina

Reyes Barahona, Karina Alejandra

Sepúlveda Hernández, Cristian Tomás

Profesor guía: Víctor Díaz Esteves

2017

AGRADECIMIENTOS

Agradezco inconmensurablemente a mi padre y a mi pareja, por su apoyo durante todo el período de estudio, debido a que facilitaron mis viajes matutinos, acompañándome sábado tras sábado para alcanzar otra de mis preciadas metas profesionales; A mi madre por confiar en mí e incentivarme a superarme de forma constante y por facilitar mis ambientes de estudio.

Daniela Carolina Jara Núñez.

Por medio de las presentes palabras, quisiera agradecer el apoyo incondicional de mi familia frente a todo el proceso de desarrollo del magíster; principalmente en aquellos momentos donde las fuerzas flaquearon. Sus palabras de aliento y profundo apoyo me permitieron continuar con el arduo trabajo que demandó la realización de la presente investigación. En especial agradecer a mi madre; sin su fuerza y compromiso constante, nada de esto hubiese fructificado.

Agradecer a las diversas personas que, durante estos dos años, me alentaron a continuar y no claudicar frente a las adversidades. Recordar a aquellas personas que participaron de manera indirecta de este proceso; quienes por medio de un simple “tú puedes”; ayudaron a disminuir los momentos de colapso y nerviosismo que por momentos inundaron mis pensamientos.

Destacar y agradecer enormemente, a mi grupo de compañeros integrantes de la presente investigación. Sin ustedes nada de esto hubiese dado los frutos más adelante presentados. Gracias por mantener la calma frente a la adversidad y por accionar el engranaje de este equipo en los momentos más agobiantes.

Karina Alejandra Reyes Barahona.

SOLO USO ACADÉMICO

Mis más profundos agradecimientos a mi familia y su apoyo en esta gran aventura que ha sido retomar los estudios y en especial a mis hijos Graciela y Gabriel , los dos con realidades completamente diferentes ; por un lado Graciela descubriendo la vida en su etapa adolescente y Gabriel encapsulado en su cuerpo , producto de un derrame cerebral profundo y con unos deseos de vivir que me han dado fuerza para seguir esforzándome cada día más, tu sonrisa, tus gestos , tu mirada me han demostrado que existen diferentes formas para expresar amor , cariño y el apoyo que muchas veces hace falta.

Cristián Tomás Sepúlveda Hernández.

SOLO USO ACADÉMICO

RESUMEN

La presente tesis se enfoca en la relación que existe entre la gestión del clima organizacional con las emociones en un establecimiento de administración delegada de la comuna de Santiago, que responde a un nivel de enseñanza media y que es administrado por una fundación sin fines de lucro; según la Ley N°3.166, esta modalidad de administración es diferente a instituciones municipales y particulares subvencionados, ya que de acuerdo a lo que establece el Presidente de la Confederación Nacional de Trabajadores de la Educación Chilena (CONATECH) en la sesión 162 de la comisión de educación celebrada el día 12 de Enero del 2016, esto se debe a que “las elecciones de los equipos directivos son realizado por cueteo político o compromiso del alcalde del momento, lo que provoca una despreocupación o incapacidad de realizar una gestión de calidad”. (Marco de las audiencias públicas para el estudio del proyecto de ley que crea el sistema de educación pública en su primer trámite constitucional)

El diseño metodológico de la presente investigación se fundamenta en la realización de un estudio de caso en donde se analice la dinámica organizacional del establecimiento entre equipo directivo y cuerpo docente, considerando los lineamientos referidos a su dependencia que corresponden a la Fundación Nacional de Comercio para la Educación. Para ello se busca evidenciar factores desafiantes, relativos al desarrollo del clima organizacional de la institución.

Las técnicas investigativas seleccionadas para este estudio de caso son: focus group de convocatoria abierta y entrevista semi-estructurada hacia integrantes del equipo docente año 2017 del establecimiento educacional seleccionado (5 informantes claves)

Las evidencias de este estudio hacen referencia a que existe un bajo nivel de concreción entre la gestión del clima organizacional y las emociones de los docentes. Debido entre otras cosas a los ineficientes canales comunicacionales

SOLO USO ACADÉMICO

existentes, sentimiento de desconfianza entre el equipo de docentes por una clara polarización de ellos mismos, y la desarticulación de las diversas decisiones unilaterales por parte del director en relación a las actividades académicas. Generando un desgaste emocional elocuente, manifestado en la aplicación de las técnicas investigativas utilizadas; por parte de los sujetos de estudios.

Palabras clave:
Gestión del clima organizacional, administración delegada, emociones.

SOLO USO ACADÉMICO

ABSTRACT

This thesis focuses on the relationship that exists between organizational climate management with emotions in a delegated administration establishment of the commune of Santiago, which responds to a level of secondary education and is managed by a non-profit foundation ; according to Law No. 3.166, this type of administration is different from municipal and private subsidized institutions, since according to what is established by the President of the National Confederation of Chilean Education Workers (CONATECH) in session 162 of the commission of education held on January 12, 2016, this is due to the fact that "the elections of the management teams are carried out by political cueing or commitment of the mayor of the moment, which causes a lack of concern or inability to perform a quality management". (Framework of public hearings for the study of the bill that creates the public education system in its first constitutional process)

The methodological design of the present investigation is based on the realization of a case study in which the organizational dynamics of the establishment between management team and faculty are analyzed, considering the guidelines referred to their dependence that correspond to the National Trade Foundation for the Education. To do this, it seeks to highlight challenging factors related to the development of the organizational climate of the institution.

The investigative techniques selected for this case study are: Focus group open call and semi-structured interview with members of the teaching team year 2017 of the selected educational establishment (5 key informants)

The evidences of this study make reference to that there is a low level of concretion between the management of the organizational climate and the emotions of the teachers. Due among other things to the inefficient existing communication channels, feeling of distrust among the team of teachers due to a clear polarization of themselves, and the disarticulation of the various unilateral decisions by the director

SOLO USO ACADÉMICO

in relation to academic activities. Generating an eloquent emotional wear, manifested in the participation of the investigative techniques used; by the subjects of studies.

Keywords:
Organizational climate management, delegated administration, emotions.

SOLO USO ACADÉMICO

INDICE

	PÁGINA
INTRODUCCION	5
CAPITULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Antecedentes	7
1.2 Formulación del problema	10
1.3 Justificación e importancia de la investigación	13
1.4 Pregunta de la investigación	16
1.5 Objetivos	
1.5.1 Objetivos general	16
1.5.2 Objetivos específicos	16
CAPITULO II MARCO REFERENCIAL	
2.1 Políticas públicas	17
2.2 Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar	21
2.3 Administración	25
2.3.1 Estructura organizacional	27
2.3.2 Modelos de administración educativa en Chile	31
2.3.3 Administración delegada	32
2.4 Gestión del clima organizacional	35
2.5 Clima organizacional	36
2.6 Dimensiones del clima organizacional	37
2.7 Comunidad educativa	40
2.7.1 Docente como recurso personal sustancial	41
2.8 Emociones	42
2.8.1 Senda emocional docente	47

SOLO USO ACADÉMICO

CAPITULO III METODOLOGÍA
3.1 Tipo de estudio 50
3.2 Tipo metodología 51
3.3 Diseño de investigación 54
3.4 Universo, muestra y unidad de análisis 55
3.5 Métodos, técnicas e instrumentos 59
3.6 Criterios de validez 62

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS
4.1 Presentación e interpretación de datos 66

CAPÍTULO V CONCLUSIONES
5.1 Conclusiones 76
5.2 Conclusiones desde los objetivos 77
5.3 Desde lo teórico 85
5.4 Limitaciones 86
5.5 Proyecciones 87

BIBLIOGRAFÍA 89

ANEXOS 89

SOLO USO ACADÉMICO

INTRODUCCIÓN

Un clima organizacional efectivo, se refleja en las relaciones humanas entre sus miembros, en el trato con los involucrados y en la forma de relacionarse a la hora de resolver problemáticas. Tal como se manifiesta en el marco de la buena dirección estableciendo que “el buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional” (MINEDUC, 2005, p11).

En este marco, la relación de las emociones con el clima organizacional dentro de una comunidad educativa, reviste una importancia en todos los establecimientos educacionales. El presente trabajo investigativo pretende exponer la realidad de los docentes en virtud de sus impresiones y pensamientos sobre el clima organizacional y emociones.

El ser humano es un ser emocional, ya que de acuerdo a lo que se plantea “Los seres humanos somos seres emocionales, aunque se pretenda renegar de ello. La racionalidad surge de la emocionalidad, de las preferencias y deseos de las personas” (Maturana, 1990, p27).

Las emociones son un elemento sustancial en los seres humanos, debido a que “en el ser humano la experiencia de una emoción generalmente involucra un conjunto de cogniciones, actitudes y creencias sobre el mundo, que utilizamos para valorar una situación concreta y, por tanto, influyen en el modo en que se perciben dichas situaciones” (Guerri, 2013, p32).

Estas situaciones son de tipo diverso, porque podrían ser de tipo personal y profesional según el contexto en el que se encuentre el sujeto. Si estas ocurren en un ambiente escolar, podrían jugar un rol indispensable en las labores profesionales de los docentes, porque se evidencia una serie de responsabilidades

SOLO USO ACADÉMICO

que deben cumplir de forma oportuna a las necesidades de la comunidad escolar; producto de lo anterior suelen establecerse períodos de tensión.

Por lo que la modulación emocional puede verse afectada, esto podría generar una disyuntiva negativa frente a la interacción y relación de quienes conformar la institución educativa. Se entiende a la inteligencia como una serie de competencias humanas que se vinculan con la ejecución de tareas específicas y a la solución de problemas, junto con esto determina que, para dar respuesta a las posibles problemáticas organizacionales, es necesario hacer uso de la inteligencia interpersonal que se entiende de la siguiente manera: “capacidad para sentir distinciones de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones de los demás, incluyendo intenciones y deseos” (Gardner, 2005, p18).

El objetivo de este trabajo de investigación es valorar el clima organizacional considerando implicancias en las emociones de los docentes que pertenecen a un Liceo Comercial Técnico Profesional de Administración Delegada de la comuna de Santiago en el año 2017. Esto implica identificar el panorama actual del clima organizacional dentro de la institución educativa, de manera de evidenciar la realidad escolar referida a este ámbito.

El diseño de la investigación es un estudio de caso, cuyos sujetos de estudio son el equipo docente, en donde se considerarán diversas experiencias, antigüedad y visión, para llevar a cabo la presente investigación, lo cual tiene como finalidad conocer las perspectivas de los diferentes miembros que participan en la comunidad.

SOLO USO ACADÉMICO

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

Antes de iniciar la especificación de las temáticas seleccionadas para el desarrollo del presente trabajo investigativo, se considera pertinente destacar que la temática seleccionada corresponde a una problemática contingente e incluso poco explorada en nuestro país, específicamente en el área de la Educación. Tal cual podrá evidenciar en el apartado de justificación, existen algunas aproximaciones investigativas en países de Latinoamérica a cuyos informes se pudieron acceder a través de las casas de estudios que los respaldaron.

Sin embargo, la conjunción de las temáticas seleccionadas, no fue evidenciada en ninguno de dichos estudios. Cabe señalar, que la temática ha sido abordada de manera parcelada por algunos investigadores, destacando posibles implicancias, relaciones o efectos entre el clima organizacional de las instituciones educativas y los niveles de stress en docentes; clima organizacional y rendimiento escolar, grado de satisfacción docente con sus realidades laborales, entre otras.

La emocionalidad docente y su relación con el clima organizacional presente en las diversas comunidades educativas, ha comenzado a considerarse en Chile a partir de los cambios orientadores de las normativas emanadas por parte del Ministerio de Educación. Sin embargo, se ha evidenciado un vacío y despreocupación latente por parte de grupos sectoriales en relación a la preparación en esta área de los diversos profesionales de la educación en sus etapas de formación profesional, dando paso a una serie de movimientos investigativos y propuestas metodológicas hacia los planteles de estudios que imparten las carreras de pedagogía en nuestro país.

Así mismo, se han potenciado programas de fortalecimiento al desempeño de líderes educativos por parte del Centro de Perfeccionamiento

SOLO USO ACADÉMICO

Experimentación e Investigación Pedagógica (CPEIP), con la clara finalidad de disminuir las brechas existentes en relación al ejercicio de sus funciones, para brindar una educación de calidad a las futuras generaciones, en complicidad con la articulación armónica de las necesidades y expectativas de las diversas comunidades.

Sin embargo, se siguen evidenciando divergencias y nodos en la conexión de dichas temáticas. En la actualidad, si bien existen orientaciones claras relativas al ideal de liderazgo educativo que plantea el Ministerio de Educación por medio del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo y las funciones específicas plasmadas hacia los líderes educativos, es reconocida la resistencia y verticalidad de algunos directivos en la toma de decisiones.

A lo largo, del presente informe quedarán de manifiesto una serie de declaraciones, informes y notificaciones por parte de representantes de docentes de diversas federaciones y confederaciones académicas del país, en donde explicitan sus realidades organizacionales en relación al desempeño de sus líderes, la toma de decisiones, procesos comunicacionales, desvinculaciones, etc, y como dichas acciones afectan o no sus realidades pedagógicas y emocionales durante el año escolar.

El clima organizacional es un concepto que se posiciona de forma directa en diferentes establecimientos, debido a que estos son compuestos por una gran variedad de personas que garantizan su funcionamiento considerando sus diferentes labores.

Por lo cual éste proceso requiere de la modulación y entrega de lineamientos que facilitan la interacción entre sus miembros, de manera de crear un ambiente escolar adecuado para todos quienes participen dentro de la institución escolar.

SOLO USO ACADÉMICO

Este elemento, enmarca la construcción de la relación entre personas, que se sustenta en el respeto mutuo y compañerismo, lo que se expresa en la interrelación y creación de un ambiente armónico y grato entre los diferentes estamentos.

En una institución escolar, existen varias figuras que tienen la misión de velar por el funcionamiento de esta, el director quien es el líder del equipo de gestión, tiene diversas funciones por desarrollar, de las cuales se encuentra la funcionalidad de la convivencia que repercute directamente en el clima, y por otra parte los profesores quienes tienen un rol determinante para trabajar de manera colaborativa con el equipo antes mencionado, de manera que juntos logren contribuir a la visión y misión del establecimiento.

De acuerdo con lo que establece el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógica referente a esta temática, menciona que es “desarrollar un ambiente de respeto, valoración, estimulación intelectual y altas expectativas para los diferentes actores de la comunidad educativa, con el fin de propiciar los aprendizajes de los estudiantes” (CPEIP, 2015, p11).

Por tanto, se involucra la emocionalidad, permitiendo esta un trabajo colaborativo efectivo, dentro de lo que destaca: la actitud positiva, motivación, capacidad de liderazgo, entendiendo esto como habilidades para desarrollarse adecuadamente e integrarse satisfactoriamente a cualquier equipo de trabajo o la sociedad en general.

Ver reflejado lo anterior dentro de un grupo humanitario es completamente complejo, ya que el concepto de diversidad se encuentra latente dadas las características particulares de cada uno de los miembros, por tanto, la forma de gestionar una comunidad repercute directamente en todos los funcionarios.

SOLO USO ACADÉMICO

Las dinámicas escolares son completamente diferentes en cuanto a estructura y funcionamiento, por lo que esta investigación aborda una institución educativa de administración delegada, lo que quiere decir que es administrado por una fundación sin fines de lucro y que cumple con los requisitos del decreto Ley N° 3166 del año 1980.

Este establecimiento es administrado por la fundación COMEDUC desde el año 1987 y es un modelo de administración poco frecuente en la actualidad, ya que la mayoría de las instituciones educacionales del país, durante el proceso de privatización, en su gran mayoría se transformaron en municipalizados y particulares subvencionados. En cuanto a los lineamientos generales, utilizan un contrato para los docentes que se rige por el código del trabajo e incorpora algunos aspectos del estatuto que los rige.

Los elementos que considera del código del trabajo hacen alusión a la formación de sindicatos y organizaciones que integren a federaciones y confederaciones, los cuales tienen gran valoración dentro de este liceo de administración delegada.

SOLO USO ACADÉMICO

1.2 Formulación del problema

El clima organizacional del Liceo Técnico Profesional de Administración Delegada de la comuna de Santiago, según refieren sus representantes sindicales, quienes participaron como expositores en la sesión N°162 ordinaria de la comisión de educación con fecha enero 2016, destacando que han sido afectado producto del autoritarismo presente en este tipo de administración, repercutiendo la estabilidad laboral y emocionalidad de los docentes pertenecientes a los planteles administrados por el decreto N°3.166.

En año 2014 la Confederación Nacional de Federaciones y Sindicatos de la Enseñanza Técnico Profesional (CONFESITEP) en su presentación a la cámara de diputados, cuando se discute la nueva carrera docente, manifiesta que existe un apartado sobre el clima laboral y que expresa lo siguiente: “Clima organizacional negativo por ausencia de una cultura laboral moderna y acorde con los objetivos transversales de la educación, donde los trabajadores y sus representantes cada vez que exigen respeto a sus derechos, son descalificados en lo personal y lo profesional en base a comentarios y rumores”.

Se presentan situaciones, como:

A. Despidos a docentes de manera injustificada y persecución a dirigentes sindicales que realizan denuncias. Acusaciones infundadas que llegan a juicios.
B. Prácticas Antisindicales y persecución de trabajadores y dirigentes.
C. Injerencia Sindical, Directores y Jefaturas que califican e intervienen en asuntos propios del sindicato. Levantan organizaciones paralelas.
D. Nepotismo, nula posibilidad de concurso y otras.

La gestión educativa, menciona que “uno de los elementos sustanciales en una comunidad escolar, tiene relación con reconocer y valorar a todas las personas que incorporan la institución. Lo que implica la consideración de valores como el respeto en la interacción de quienes conforman la institución educacional” (Casassús, 1999, p18).

Un clima organizacional efectivo, tiene relación con la forma de interacción de los involucrados. Se menciona que este “incluye elementos que caracterizan la información formal e informal de una identidad, y a su vez, a las relaciones interpersonales que puedan surgir desde la misma” (Méndez, 2000, p21).

SOLO USO ACADÉMICO

Sin embargo, hay un factor predominante que trasciende directamente en lo que se menciona, que alude al manejo de emociones, a la hora de dirigirse a un tercero frente a dinámicas cotidianas, toma de decisiones o problemáticas que repercuten en la gestión de la institución educativa de forma negativa.

En la obra “El desarrollo organizacional y el cambio planeado” refiere que: “La emoción es un elemento latente en todo ser humano, y tiende a enfocarse a facilitar la aparición de conductas apropiadas según convenciones sociales, porque al expresar emociones el interlocutor logra predecir o descubrir el comportamiento de quien las proyecta, lo cual afecta de forma directa los procesos y relaciones interpersonales, sin embargo, se evidencian grandes desafíos en el manejo de funciones principales de las emociones, perturbando conductas apropiadas” (Garzón, 2005, p55).

Se define emoción como “un sistema psicológico funcional que envuelve numerosos componentes que interaccionan de forma sincrónica y que sirven para regular las acciones de los individuos teniendo en cuenta sus motivos y preocupaciones”. Determina que la emoción es una configuración de cambios fisiológicos periféricos en el cuerpo, formas de expresión, y sentimientos subjetivos que dependen, de uno en uno, de la evaluación de la situación emocional evocada (Holodynski, 2013, p38).

Aquellos que desempeñan un rol de gestor, deben tener un gran manejo de estas, ya que el autor señalado menciona que el manejo de emociones es un elemento indispensable a la hora de gestionar y tomar decisiones oportunas y pertinentes para favorecer el bien común de una comunidad escolar.

SOLO USO ACADÉMICO

1.3 Justificación e importancia de la investigación

La elección de un establecimiento de administración delegada para llevar a cabo la presente investigación, nace de la inquietud evidenciada hacia el desconocimiento de esta modalidad de administración educacional vigente en el país, sus características, funcionamiento y marco regulatorio, poco familiarizado con la ciudadanía en general, en conjunción con la escasa investigación documentada sobre aspectos del clima organizacional y la factible relación existente con el manejo de las emociones en instituciones educacionales en Chile.

Al llevar a cabo las correspondientes investigaciones previas relativas a la temática, el presente grupo investigativo accedió a investigaciones realizadas en México, España, Perú y Chile con algunos matices de similitud. Sin embargo, se precisa destacar que los esfuerzos investigativos relativos a las temáticas anteriormente señaladas se han presentado en instituciones del área de negocios y salud. Existen escasa aproximaciones relativas al clima organizacional o emociones en educación, y las existente investigan por separado ambas temáticas.

Retomando la particularidad del escenario investigativo elegido para el presente estudio de caso, se precisa destacar que; los colegios de administración delegada aparecen en el país en el año 1980, con el decreto Ley N° 3166, del 29 de enero de 1980. Decreto que establece en su artículo N°1:

“El Ministerio de Educación podrá entregar la administración de determinados establecimientos de Educación Técnico Profesional de carácter fiscal a instituciones del sector público, o a personas jurídicas que no persigan fines de lucro, cuyo objeto principal diga relación directa con las finalidades perseguidas con la creación del respectivo establecimiento educacional”.

SOLO USO ACADÉMICO

Existen dos elementos importantes reflejados en la dinámica de funcionamiento y el modelo de administración, los cuales serán descritos a continuación:

Estos establecimientos educacionales presentan un tipo de contrato para sus trabajadores que están regulados por el Código del Trabajo. Es decir, la misma modalidad que rige para los establecimientos particulares y particular subvencionado, en donde la precariedad laboral, la inestabilidad y la rotación de profesores son una característica relevante, a diferencia de los establecimientos municipalizados en donde los despidos son producto de un sumario, donde debe efectuarse una investigación que justifique la medida de la desvinculación del trabajador.

El modelo de administración hace referencia al tipo de establecimiento, que como establece el decreto de su creación; son Liceos Técnico Profesionales, lo que ha significado en la práctica, que la gran mayoría de los Liceos Técnico Profesionales del país estén bajo la administración de corporaciones sin fines de lucro regidas por la normativa anteriormente señalada, el cual no ha presentado mayores variaciones, salvo en la renovación de los convenios de administración.

La otra diferencia significativa se relaciona con el pago de la subvención escolar, ya que esta no se paga por asistencia diaria como en los colegios particulares subvencionados y en los municipalizados; sino que se paga por estudiante matriculado y en dos cuotas anuales, lo que permite una programación y elaboración de presupuesto más cercano a la realidad ya que una vez contabilizada la matricula, el monto de pago por parte del Estado es fijo y no sufre descuentos por la inasistencia de los alumnos.

Esta realidad poco expuesta favoreció la determinación de investigar sobre el modelo de gestión del clima organizacional de este tipo de

SOLO USO ACADÉMICO

establecimientos, en el sentido que presenta características propias y muy diferentes al resto de los modelos de administración de instituciones educacionales.

Cabe señalar que la actual Ley N° 20.903 del desarrollo profesional docente, establece plazos amplios y voluntarios para la incorporación de este tipo de establecimientos, que corresponden al año 2025. Por lo tanto, este modelo de administración y de gestión en los liceos se mantendrá por cerca de 8 años más.

SOLO USO ACADÉMICO

1.4 Pregunta de la investigación

¿De qué manera la gestión del clima organizacional se manifiesta en las emociones de los docentes en un Liceo Comercial Técnico Profesional de Administración Delegada de la Comuna de Santiago?

1.5 Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Describir la relación de la gestión del clima organizacional con las emociones de los docentes en un Liceo Comercial Técnico Profesional de Administración delegada de la comuna de Santiago.

1.5.2. Objetivos específicos

1. Definir el clima organizacional en un establecimiento educacional de la comuna de Santiago.

2. Caracterizar las dimensiones presentes en la gestión del clima organizacional.

3. Definir las emociones de los docentes de la institución mencionada.

4. Conocer los alcances del clima organizacional en relación a las emociones descritas.

SOLO USO ACADÉMICO

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Políticas públicas

Se precisa contextualizar los diversos avances y lineamientos legales vigentes en Chile. Definiendo alcances e influencias factibles en las relaciones entre los integrantes de las comunidades educativas en virtud del aseguramiento de la calidad de la educación brindada a las diversas generaciones estudiantiles y las consideraciones propias del avance de la sociedad en relación al sistema educativo chileno y sus procesos de liderazgo, gestión y clima organizacional.

Como punto de origen de la temática; se precisa remontar a la primera aproximación al campo de las formas de administrar en el sistema educativo chileno, el Marco para la Buena Dirección del año 2005. Dentro de los aportes más relevantes se puede destacar, que dicha normativa nace a raíz de una necesidad elocuente de revertir la figura esquemática administrativa que habían adquirido los líderes educativos de la época, tras la descentralización y desconcentración de la educación pública chilena, a partir del traspaso de la administración de los establecimientos educacionales hacia las municipalidades o sostenedores privados en la década de los 80´s.

Cabe señalar, que dicho traspaso administrativo, se realiza sin que existiesen lineamientos claros relativos al quehacer propio de los directivos educacionales, generan brechas y divergencias de funcionamiento. Esto propicia que el ejercicio de liderazgo factible de realizar en la época, se focalizara en la administración educativa, sin considerar aspectos relativos a gestión e innovación en los diversos planteles educativos presentes en la época.

Con el avance de los años y los elocuentes cambios socioculturales y políticos, los gobiernos posteriores realizan esfuerzos, canalizados por el Ministerio

SOLO USO ACADÉMICO

de Educación y sus normativas, relativos a la creación de equipos de gestión y la participación comunitaria en las diferentes comunidades educativas.

Dentro de las principales iniciativas se pueden destacar, el incentivo económico (incremento de sueldo) para directores y docentes con cargos directivos y la concursabilidad de cargos directivos vacantes.

Uno de los elementos más significativos evidenciados a partir de la presente normativa, hace referencia al nuevo rol que la sociedad esperaba de los directores, relacionado con la capacidad de esos profesionales de convertirse en líderes del Proyecto Educativo de sus establecimientos.

Desde ese momento, se hace evidente una nueva preocupación; la obtención de logros de aprendizaje para todos sus alumnos, logros institucionales y de satisfacción de la comunidad educativa, con capacidad de participar en las definiciones pedagógicas, administrativas y de clima organizacional que se presenten en sus respectivas comunidades de aprendizaje.

Es así que el Ministerio de Educación se comienza a hacer cargo de generar criterios que favorecieran un ejercicio pertinente y adecuado de los directores de establecimientos educacionales, de acuerdo a los requerimientos antes señalados. Sin embargo, estos criterios no sólo buscan evaluar el desempeño de los docentes con funciones directivas y técnico - pedagógicas de acuerdo a los criterios establecidos, si no también indicar cuáles son los ámbitos de competencia en que dichos profesionales deben ser formados y sobre los cuales debe estar centrado su desarrollo profesional.

Con el foco de interés puesto en el fortalecimiento de la educación municipal de la época, el Ministerio de Educación en el año 2004 promueve cambios significativos a la Ley JEC N° 19.532, traducidos y ejecutoriados en la reforma de la

SOLO USO ACADÉMICO

misma a partir de la Ley N° 19.979 que modifica el régimen de jornada escolar completa diurna y otros cuerpos legales.

Dicha ley determina que las atribuciones de los directores de establecimientos educacionales se plantean en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero. Específicamente se destacan:

1. En el ámbito pedagógico:

Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.

Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico - pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento.

Adoptar las medidas para que los padres o apoderados reciban regularmente información sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos.

2. En el ámbito administrativo:

Organizar y supervisar el trabajo de los docentes y del personal del establecimiento educacional, según Ley Nº 19.464.

Proponer el personal a contrata y de reemplazo, tanto el docente como el regido por la Ley Nº 19.464.

Promover una adecuada convivencia en el establecimiento y participar en la selección de sus profesores.

3. En el ámbito financiero:

Asignar, administrar y controlar los recursos en los casos que se le haya otorgado esa facultad por el sostenedor. (MINEDUC, 2005, p8).

En lo referente a la temática que aborda el presente trabajo investigativo, cabe señalar que dicha normativa introduce una primera aproximación orientadora y legal a la consideración del ámbito de la convivencia escolar dentro de los establecimientos educativos, como una temática existente.

SOLO USO ACADÉMICO

El clima organizacional es uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de una escuela y al mismo tiempo, es uno de los factores en los que el director y equipo directivo puede influir más directamente. Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional.

El dominio de gestión del clima organizacional y convivencia intenta relevar el rol del director en la generación de climas organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes. Los criterios considerados en este ámbito de acción directiva, promueven la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno. (MINEDUC, 2005, p11).

Sin embargo, para la época no se consideraban de manera concreta posibles alcances y/o efectos de carácter positivo y/o negativo de ésta área para los miembros de las diversas comunidades educativas, debido al escaso conocimiento y estudio de dicha temática en escenarios educativos. Tal cual se evidencia en el capítulo 1 del presente informe, donde se manifiesta como una de las posibles limitaciones la escasa beta investigativa existente de la relación del clima organizacional y las emociones en los docentes del sistema educativo chileno y los posibles efectos (o no) que estas temáticas pudiesen tener en la calidad educativa y satisfacción laboral de los involucrados.

Con el avance de los años y los consiguientes cambios generacionales de las sociedades, queda manifiesta la necesidad de introducir modificaciones en el sistema educativo para dar respuesta a las nuevas necesidades educativas chilenas. Junto con diversas modificaciones normativas financieras y técnico pedagógicas; se reformula también, la especificidad de los líderes educativos. Es así, que en el año 2014 se inicia la reestructuración del Marco para la Buena Dirección, dando paso, al Marco para la Buena Dirección y Liderazgo, cuyos alcances más relevantes se especifican a continuación.

SOLO USO ACADÉMICO

2.2 Marco para la buena dirección y liderazgo escolar

El Centro de Perfeccionamiento e Investigaciones Pedagógicas del Ministerio de Educación de Chile a partir de agosto 2014 comenzó la actualización del Marco para la Buena Dirección presentado por primera vez en el año 2005.

Un creciente trabajo investigativo y evidencia, obtenidas de los diversos sistemas educativos mundiales, sugieren que la calidad de los directivos y su capacidad de liderazgo, se constituyen como un factor significativo en la mejora continua de los establecimientos educacionales, conformándose como un espacio de aprendizaje efectivo para sus estudiantes. El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar surge a partir de la necesidad de proyectar una política educativa que consolidara el rol directivo en vista de las tendencias y desafíos en el mundo actual. Dicho Marco se presenta como la actualización y consiguiente reemplazo del Marco para la Buena Dirección año 2005.

Este documento no pretende ser prescriptivo; sino más bien, un orientador de las políticas nacionales en relación a temáticas de desarrollo profesional directivo, selección, evaluación y guía para desarrollar un amplio concepto de liderazgo en los establecimientos educacionales.

Su diseño y fundamentación, consideró los siguientes conceptos: Liderazgo, Gestión y Prácticas de Liderazgo. Se define el liderazgo como “la labor de movilizar e influir a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas”. Dicha definición supone que el liderazgo es una función más amplia que la labor ejercida por el director de un establecimiento y es compartida con otras personas de la institución (Leithwood, 2006, p42).

Diversas investigaciones internacionales y nacionales, convergen en mostrar al liderazgo escolar como un factor crítico en el mejoramiento de los establecimientos escolares y en definitiva de los logros de aprendizajes

SOLO USO ACADÉMICO

estudiantiles. Si bien el liderazgo escolar puede tener un efecto positivo en el aprendizaje; éste sería indirecto, “pues se ejerce especialmente a través de la incidencia de los directivos en ámbitos como la motivación, habilidades, prácticas y condiciones de trabajo en que se desempeñan los docentes” (Leithwood, 2006, p35).

El liderazgo se asocia al concepto de gestión. Si bien, en su definición y alcances son distintos; éstos se complementan. Mientras la gestión se ocupa de afrontar la complejidad propia de los procesos organizacionales; el liderazgo se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico.

Durante la última década se han realizado variados estudios y síntesis para identificar las prácticas de liderazgo efectivo. El más influyente y reconocido es el estudio de Leithwood et al (2006) “*Successful School Leadership. Whatit is and how it influences pupil learning”.* En dicho estudio los autores distinguen un conjunto común de prácticas básicas en diferentes contextos a partir de la revisión transversal universal de múltiples investigaciones agrupadas en las siguientes dimensiones:

1. Establecer una dirección: Construcción de una visión compartida, fomento de la aceptación de objetivos comunes y promoción de altas expectativas.
2. Rediseñar la organización: Construcción de una organización que facilite el trabajo, conectividad del establecimiento con su entorno y creación de una relación productiva con la familia.
3. Desarrollar personas: Brindar atención – apoyo individual a los docentes, atención – apoyo intelectual a los docentes y modelar valores de la organización.
4. Gestionar la instrucción: Proveer apoyo técnico – supervisión de la enseñanza, monitorear resultados de estudiantes y evitar distracción

SOLO USO ACADÉMICO

de docentes y profesionales de apoyo en lo que no es el centro de su trabajo.

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar es el referente que define las prácticas, competencias y conocimientos para el desarrollo del liderazgo escolar en Chile. Es un modelo integrado que reconoce que todos los líderes efectivos comparten ciertas capacidades y prácticas comunes. En relación a las prácticas describen lo que es necesario saber hacer en términos amplios, para liderar y gestionar una institución escolar de manera efectiva. Estas son:

- Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.
- Desarrollando las capacidades profesionales.
- Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.
- Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.

A continuación, se presenta una representación gráfica del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar.

USO ACADÉMICO

MINEDUC (2015).

En relación a las temáticas específicas abordadas en el desarrollo de la presente investigación; se precisa destacar dentro de la normativa desarrollada en este apartado, la dimensión de convivencia y participación en la comunidad escolar. En el ámbito de la convivencia, los equipos directivos desarrollan sus actividades desde una perspectiva formativa, modelando con el ejemplo, fomentando el diálogo y la colaboración tanto entre los estudiantes como entre los profesores, así como en las relaciones entre docentes y estudiantes, asegurando un clima propicio para el aprendizaje en todos los espacios formativos de la escuela.

Dentro de las principales prácticas de esta dimensión se encuentran, las que:

- Desarrollan e implementan una política que asegura una cultura inclusiva y condiciones de trato equitativo, justo, digno y respetuoso.
- Modelan y promueven un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y promoción de trabajo colaborativo.
- Implementan y monitorean normas y estrategias que aseguren una sana convivencia.
- Anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones efectivas y oportunas.

SOLO USO ACADÉMICO

Para finalizar la revisión de la presente normativa, es pertinente destacar que el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar define también, una serie de habilidades que se refieren a capacidades conductuales y técnicas que permiten implementar procesos y acciones a fin de lograr los principios enmarcados. Las habilidades fundamentales que el líder escolar proyecta a través de sus acciones son:

- Visión estratégica.
- Trabajo en equipo: Capacidad de coordinar y articular a personal del establecimiento, transformándolos en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes.

- Comunicar de manera efectiva.
- Capacidad de negociación: Con el fin de facilitar el logro de acuerdos que cuenten con el apoyo y aprobación de todos los involucrados.
- Aprendizaje permanente.
- Flexibilidad: Es capaz de adaptar su estilo de liderazgo a las distintas situaciones de su entorno inmediato.
- Empatía: Es la capacidad de percibir y comprender la experiencia de vida y emociones de otra persona en un momento determinado, favoreciendo la apertura, aceptación y respeto.
- Sentido de Auto – eficacia.
- Resiliencia: Es capaz de cambiar o ajustarse ante circunstancias adversas o malos resultados, manteniendo altas expectativas de logro en su comunidad educativa.

SOLO USO ACADÉMICO

2.3 Administración

Considerando la particularidad del escenario elegido para realizar la presente investigación, se consideró establecer algunos alcances básicos relativos al proceso de administración y modelos de financiamiento educativo; que brindarán antecedentes aclaratorios hacia la concepción específica del modelo de administración delegada, determinando sus factibles nodos relativos a la gestión del clima organizacional y la consideración o no de las emociones de los docentes en relación al desarrollo de las diversas actividades que se realizan en dicho establecimiento educacional.

La administración es un concepto que se ha abarcado desde hace muchos años; inicialmente, quien se refirió a ella fue Fayol. Mencionando que la toma de decisiones hace parte de las funciones de la organización y estas, se reflejan en la prevención evidenciado en la planificación, organización, coordinación manifestado en la dirección y control (Fayol, 1916, p47).

PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	COORDINACIÓN	CONTROL
Diseñar un plan de acción	Brindar materiales para la puesta en marcha	Dirigir, seleccionar y evaluar a empleados, para lograr de mejor manera el trabajo planificado.	Se garantiza el traspaso de conocimientos para la resolución de problemas.	Resguardar que los sucesos ocurran en relación a lo planificado.

Junto con estos elementos mencionados, Fayol también planteó 14 principios que son de características flexibles y susceptibles, porque son capaces de adaptarse a todas las generalidades, considerándose como factores universales. Dentro de estos encontramos lo siguiente:

1. División del trabajo: se relaciona con producir más y mejor con el mismo esfuerzo.
2. Autoridad y responsabilidad: considera el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, por lo que, al asignar una responsabilidad, debe ser revestido de la autoridad que corresponde.
3. Disciplina: reflejado en la obediencia, aplicación, energía y comportamiento, bajo parámetro del respeto del convenio entre trabajador empresa.
4. Unidad de mando: las órdenes deben ser recibidas solo por un superior.
5. Unidad de dirección: un solo plan, un objetivo liderado por un jefe.
6. Interés general sobre el individual: Intereses del empleador no deben contraponerse con aquellos de la empresa a la cual pertenece.
7. Justa remuneración al personal: debe ser justa, por lo que se evidencia una satisfacción por parte del empleador y del empleado.
8. Delegación vs. Centralización: Autoridad debe concentrarse o dispersarse en sus funciones.

SOLO USO ACADÉMICO

9. Jerarquías: se refiere a niveles de organización dentro de una institución, desde la más alta autoridad, hasta puestos más bajos.
10. Orden: búsqueda de armonía en principios técnicos de administración.
11. Equidad: se busca por parte de la administración obtener lealtad y bondad de su personal, lo cual es obtenido por la cortesía y justicia en el trato.
12. Estabilidad del personal: evitar de manera frecuente el cambio de empleados.
13. Iniciativa: capacidad de proponer nuevas ideas, planteadas como sugerencias a los administradores.
14. La unión del personal: se refiere a la comunicación como elemento sustancial para establecer armonía y unidad, reflejado en el trabajo en equipo.

Otro gran aporte de este autor, es referido al perfil del administrador, definiendo a éste por medio de cualidades y formación requeridas. Las cuales son: cualidades físicas, cualidades intelectuales, cualidades morales, conocimientos específicos y experiencia, estos elementos en su conjunto lo definen de manera integral.

Si bien, existen nuevas actualizaciones del concepto de administración, se considera a Fayol como el gran estructurador de la administración.

Actualmente diversos autores se han referido al concepto de administración considerando los elementos básicos planteados por Fayol. Sin embargo, se ha agregado la importancia del sentido social.

2.3.1 Estructura organizacional

Toda institución cuenta con una estructura en su forma de administración predominante, quien bajo los lineamientos organizacionales

SOLO USO ACADÉMICO

establecidos se genera una organización en el funcionamiento de un establecimiento.

De acuerdo a lo que establece, al referirse a esta temática, señala que: **"**Creación de la estructura de la organización. Con todo esto el reto de los gerentes consiste en saber diseñar una estructura organizacional que permita que sus empleados puedan realizar un trabajo con eficacia y eficiencia, alcanzando al mismo tiempo las metas y objetivos de la organización". La estructura organizacional en una institución deja explícita las funciones y labores del personal, lo cual debería facilitar la comunicación y establecer responsabilidades (Roobins & Coulter, 2000, p184).

Existen dos tipos de estructuras, por lo que es fundamental tener una visión global y crítica, ya que la elección de una de ellas se debe a las características y necesidades de la institución, lo que permitirá maximizar la productividad del personal.

A continuación, se darán a conocer las estructuras organizativas:

- **Estructura vertical**

La estructura vertical tiene como principal característica la determinación de niveles de subordinación, esto genera que las decisiones y la información esté en conocimiento de la figura principal de la institución, lo que dificulta en cierta medida la comunicación con los subordinados, producto de la lentitud en la promulgación de contenido relevante.

Las empresas tienden a convertirse en burocráticas, pero podrían ser efectivas porque proporcionan orden y orientación (Meggison, 2009, p263).

SOLO USO ACADÉMICO

Se plantean cincos aspectos de la estructura vertical, las cuales serán nombradas a continuación:

- Se evidencia la presencia de la jerarquía en los niveles de administración de la institución (Hellriegel, 2005, p301).

1. Tramo de administración o alcance de control: se refleja en la cantidad de personas que están a su cargo. Porque al tener alcances de control más amplio, podría generarse una organización con menos niveles jerárquicos (Hellriegel, 2005, p301), (Meggison, 2009, p263).

2. Considera elementos fundamentales como la autoridad, responsabilidad y formalidad. La autoridad es quien debe mantener unidas las partes de una institución, debido a que esto implica responsabilidad y formalidad. La responsabilidad se entiende como la obligación y deber que tiene el empleado a acatar instrucciones sobre la labor asignada; la formalidad, tiene relación con las expectativas del superior, sobre que subordinado aceptará la labor encomendada y la responsabilidad sobre el desempeño de su trabajo. El punto sustancial que converge la autoridad y la responsabilidad, es la formalidad que es indispensable para una eficaz función.

3. La delegación es un factor relevante, debido a que es un proceso que busca entregar autoridad a un grupo de personas, para actuar en consecuencia y tomar decisiones. Para llevar a cabo una eficaz delegación se establece un diseño de la organización, asignación de responsabilidades y autoridad para tarea entregada, junto con esto, se determinan metas para garantizar la comprensión de la orden estipulada. Una de las grandes barreras de la delegación, es la capacidad que tiene el superior para delegar, ya que existe miedo a que las cosas se hagan de forma inefectiva o que el equipo/persona nombrada a cargo resalte en su trabajo, visualizándolo como una amenaza.

SOLO USO ACADÉMICO

4. Centralización y descentralización, hacen referencia a la forma de tomar decisiones, centralización es cuando la autoridad está en la cima de la institución, mientras que la descentralización se entiende como la delegación de autoridad a subordinados. Existen algunos factores que influyen en la decisión de la institución en la determinación del lineamiento por el cual se regirán, estas afecciones son: costos de las decisiones, niveles de competencia, uniformidad de políticas y mecanismos de control e influencias.

5. El poder es un elemento considerado con mayor amplitud que la autoridad, y en cierta medida en el ambiente laboral podrían confundirse. Se plantea que; "autoridad es el derecho de ordenar a otros a que actúen o no actúen con el ideal de alcanzar determinadas metas u objetivos, mientras que el poder es la habilidad para influir en los individuos, grupos, sucesos o decisiones". Por tanto, la autoridad no significa que los subordinados obedezcan al gerente de la institución, sino que se requiere del poder del puesto para hacerlo y viceversa (Meggison, 2009, p294).

- **Estructura horizontal**

La estructura horizontal, agrupa funciones para diseñar o formar una unidad organizacional, por lo que todas las personas que ejecutan labores similares son agrupadas en un área (Meggison, 2009, p306).

Los beneficios de esta estructura, es la especialización, porque amplía el desarrollo de carrera e impulsa la capacitación; su desventaja radica en la dificultad de la comunicación entre las diferentes áreas de la institución (Hellriegel, 2005, p307).

Existen elementos relevantes que influyen de la siguiente manera:

1. Capacitan a los empleados para que tomen decisiones respecto a su trabajo, incentivándolos a que consulten en algunas que sean de gran relevancia. La

USO ACADÉMICO

motivación parte por el conocimiento de los objetivos planteados que deben cumplirse.

2. Como las decisiones bajo esta estructura tienen la capacidad y autorización a tomar sus propias decisiones, esto repercute de forma positiva en la colaboración, porque los empleados se relacionan directamente con todas las personas de la institución, por lo que conocen la realidad y en caso de problemáticas, pueden manejarlo buscando soluciones de forma colaborativa.

2.3.2 Modelos de administración educativa en Chile

Con la puesta en marcha de la Ley N° 20.845 de Inclusión Escolar que regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del estado, se introdujeron una serie de cambios a nivel administrativo financiero en los establecimientos educacionales de Chile.

Cabe señalar, que en la actualidad existen tres tipos de modelos de financiamiento para los establecimientos educacionales del país. Estos son: Municipalizados, Particulares Subvencionados y Particulares.

Como ya es sabido, la gran modificación introducida por la presente Ley hace referencia al término del Copago por parte de los padres y apoderados y el fin del lucro por parte de los sostenedores, quienes se convierten en cooperadores del Estado para fines netamente educativos.

En éste apartado no se pretende profundizar en los modelos de financiamiento anteriormente señalados, pero si se requiere establecer las implicancias y diferencias existentes en el modelo de administración delegada para

comprender, de mejor manera, la realidad administrativa y técnico pedagógica del escenario seleccionado para la presente investigación.

A continuación, se presentan algunas especificaciones que pudiesen determinar la particularidad de los factibles resultados más adelante desarrollados en el capítulo de conclusiones.

2.3.3 Administración delegada

El Ministerio de Educación como figura rectora del Estado; establece una misión que busca: “asegurar un sistema educativo inclusivo y de calidad que contribuya a la formación integral y permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas, normas y regulación, desde la educación parvularia hasta la educación superior” (MINEDUC, 2017, s/p).

Para dar cumplimiento a lo mencionado, este organismo debe velar por la educación gratuita y de calidad en instituciones financiadas con recursos públicos.

Este organismo definido como órgano rector, enmarca programas de organización del estado relacionado con el ámbito educativo. Por lo cual, provee a los establecimientos herramientas que faciliten su gestión, para dar cumplimiento a esto descentralizó la administración; mediante la delegación de facultades para administrar recursos, los cuales son otorgados por los sostenedores de la educación municipal conforme a la ley nº 19.410 de 1995, la que en sus artículos 21º y 26º, establece que los alcaldes cuentan con la facultad de delegar a los directores de establecimientos municipales que lo requieran, para administrar algunos o todos los recursos explicitados en la ley, mediante la ejecución de proyectos que el establecimiento elabore para este tipo de administración.

SOLO USO ACADÉMICO

Frente a esto, cada institución debe rendir cuentas y delegar responsabilidad con los objetivos de manera concreta.

Sin embargo, setenta instituciones educativas quedaron bajo un modelo de operación Sistema de Administración Delegada, las que además fueron entregadas en administración a distintas corporaciones y fundaciones sin fines de lucro, establecido en decreto con fuerza de Ley N° 3.166.

En el año 1980; bajo el gobierno de Augusto Pinochet Ugarte, se promulga la Ley N° 3.166, la que autoriza la entrega de la administración de determinados establecimientos de educación técnico profesional a las instituciones del sector público o a personas jurídicas que no persigan fines de lucro.

Su objetivo principal se refiere a la relación que debe existir respecto a las finalidades perseguidas para la creación de los liceos.

En el artículo N° 2 de la presente normativa; el Ministerio de Educación, menciona que éste se deberá fundamentar bajo los siguientes elementos: “Individualización del establecimiento cuya administración se traspasa y de la institución o persona jurídica que se hará cargo de él; determinación del plazo, condiciones y modalidades del traspaso; nómina del personal que presta servicios en el referido establecimiento educacional y que no continuará prestando servicios para el Estado, como consecuencia del traspaso; y los bienes muebles e inmuebles, de propiedad del Fisco, que integran el establecimiento educacional”. (MINEDUC, 1980, p1).

Algunas de las modificaciones introducidas a dicha ley, se destaca el decreto N°96 del año 1994; el cual determina montos y procedimientos para la entrega de recursos a corporaciones y fundaciones que administran establecimiento, en virtud del decreto antes mencionado, indicando que se hará la entrega de un incentivo económico, definiéndolo como Unidad de Mejoramiento

SOLO USO ACADÉMICO

Profesional, esto consiste en atribuir a los docentes que se rijan por la ley 19.070 un bono de monto fijo, mensual e imponible, solo para aquellos que cumplan con un horario de 30 o más horas pedagógicas para uno o más empleadores.

La gran diferencia en cuanto al ámbito económico, es que esta ley considera la cantidad de estudiantes de forma anual para proporcionar los recursos con el objetivo de financiar la operación y funcionamiento. Sin embargo, en la actualidad, según lo estipulado en el decreto con fuerza de Ley N°2, la asistencia diaria es imprescindible para el atribuir un monto total, el que posteriormente será asignado.

Así mismo; es necesario destacar que la normativa que rige hasta la actualidad a este tipo de establecimientos en relación a los aspectos técnicos pedagógicos; determina que: “las normas sobre planes, programas y titulación por que se regirán los establecimientos educacionales que se traspasan por aplicación de este decreto ley, serán las que corresponda a los establecimientos particulares de educación”. (MINEDUC, 1980, p3).

Lo relevante de este artículo radica en la directa autonomía otorgada en la toma de decisiones a nivel global por parte de dichas unidades educativas, en lo referente a los planes y programas elegidos. Esa misma autonomía, se ve reflejada en diversas presentaciones frente a la cámara de Diputados por parte de los representantes sindicales de las 60 instituciones que a la actualidad se encuentran bajo este régimen; en relación a los procesos electivos de los directivos de dichos establecimientos educacionales.

La designación de los directivos de dichos establecimientos obedece a cargos de confianza con matices administrativos financieros; considerando como funciones prioritarias, el incremento de matrícula bajo proyección anual determinada y disminución de gastos factibles; desconsiderando aspectos relativos a pertinencia de planes y programas (con necesidades laborales actuales de estudiantes), clima

SOLO USO ACADÉMICO

organizacional efectivo y modelos de gestión. Tal como se evidencia en el informe emanado por la Confederación Nacional de Federaciones y Sindicatos de Enseñanza Técnico Profesional (2014) que establece que existe:

"Ausencia de planes y modelos de gestión directiva y pedagógica actualizados y eficientes, por el contrario, se caracterizan por su verticalismo y prácticas que provienen de la dictadura. Sumado a ello, la carencia de idoneidad de los Directivos designados, que privilegian criterios financieros y de lucro. Directores con bajo liderazgo, solo cumplen labores administrativas, impidiendo un clima laboral favorable, trabajo en equipo de los docentes, el desarrollo de innovación metodológica y generación de redes con el medio productivo. Se premia a directivos que contribuyen a recortar gastos". (CONFESITEP, 2014, p5).

SOLO USO ACADÉMICO

2.4 Gestión del clima organizacional

Considerando los elementos claves de la presente investigación; junto con la consideración de la particularidad del escenario elegido para llevar a cabo la investigación, se precisaba conocer aspectos relevantes del clima organizacional presente en dicha institución educativa, con sus características particulares y factibles dimensiones presentes. Frente a esto; se hizo necesario contextualizar acepciones existentes sobre dicha temática para clarificar puntos de vistas que delimitaron las fases de aproximación e investigación del tema.

A continuación, presentamos las conceptualizaciones y concepciones adscritas por parte de los investigadores tras la revisión bibliográfica realizada.

El concepto de gestión en la actualidad está direccionado a la interacción entre personas; por lo cual toma gran énfasis la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización. Frente a esto, se entiende el concepto de gestión como "una capacidad de generar relación adecuada entre la estructura, estrategia, los sistemas, estilos, las capacidades, la

gente y los objetivos superiores de la organización considerada". Es decir, articular los recursos de la forma que asegure mayor efectividad para el logro del objetivo. (Casassús, 2000, p56)

La gestión del clima organizacional es una herramienta administrativa que toma gran relevancia en la decisión de directivos, ya que permite conducir los cambios necesarios en una organización para garantizar el mejoramiento continuo, proyectando en cierta medida el incremento de la productividad (Segredo, 2013, p3).

Existe una dependencia y un aporte entre desarrollar y generar cambios organizacionales, ya que un elemento conlleva al otro; esto genera que se establezcan diversos métodos de diagnósticos utilizados en las organizaciones, lo que induce a analizar desde una mirada actitudinal hacia la organización por parte de los trabajadores, quienes contribuyen a los cambios efectivos. Para comprender el clima de una organización es preciso tener claridad sobre la estructura de la organización, procesos que se desarrollan en ella y entender el comportamiento de los miembros (Zapata, 2000, p19).

SOLO USO ACADÉMICO

2.5 Clima organizacional

El clima organizacional tiene directa relación con el ámbito de la sociología, debido a que se ocupa de las interrelaciones humanas y su comportamiento en un grupo, lo cual se lleva a cabo por medio de acciones de los involucrados. Según lo establecido, la acción es un proceso en el que se incorpora el sujeto y la situación, cuyo significado es referido a la motivación por parte de este de forma individual o colectiva, frente al estímulo presentado (Talcott, 1966, p7).

Las situaciones y hechos que ocurren dentro de una institución están influidas directamente por factores externos e internos de los miembros de esta y se reflejan en la forma en que se desempeñan las acciones dentro del sistema de organización, para dar respuestas a los objetivos proyectados por parte de la

institución. Se menciona que los factores y estructuras de organización, generan que se establezca el clima en relación con la participación y motivación de los miembros, concibiendo ciertos comportamientos en las personas que intervienen en el funcionamiento de la institución (Segredo, 2013, p28).

Rousseau se refiere a cuatro tipos de climas. Sin embargo, al referirse al tipo de clima organizacional, menciona que este considera lineamientos que afectan el comportamiento de los sujetos en la organización. Estas son:

- Ambiente físico: Se considera el espacio que se utilizará, las condiciones de ruido, instalaciones, contaminación.
- Aspectos estructurales: Estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización.
- Ambiente social: Se considera la relación de las personas, reflejada en compañerismo, conflictos entre personas, comunicación.
- Aspectos personales: Se refiere a elementos propios de la persona, visualizado en aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
- Aspectos propios del comportamiento organizacional: Relacionada con el actuar referido al ámbito laboral, como la productividad, ausentismo, satisfacción laboral, tensiones, estrés.

La definición del clima organizacional, hace referencia al “ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que se encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por aspectos que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud: determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”. Por tanto, las interacciones y relaciones tienen influencias sobre él, los sujetos y la organización. (Méndez, 2006, p35).

SOLO USO ACADÉMICO

Autores refieren que “comúnmente se acepta que el clima organizacional está fuertemente determinado por el estilo de liderazgo que prevalece dentro de la organización” (Brunet, 2011, p74).

2.6 Dimensiones del clima organizacional

Ha quedado de manifiesto como diversos estímulos que provienen del medio organizacional, influyen directamente sobre el comportamiento de los individuos. Así, la organización constituye en cierta forma una micro sociedad, que está caracterizada por un conjunto de dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos.

Para abarcar en profundidad esta temática, se manifiesta que desde las perspectivas de dimensiones que determinan el clima organizacional, existen dimensiones que son referidas a la percepción de los sujetos que influyen en su comportamiento (Silva, 1996, p38).

Dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- **Autonomía individual**

Libertad de las personas en su desempeño, reflejado en la responsabilidad, independencia, iniciativa en su cargo. Participación en la toma de decisiones y cumplimiento de reglas y normas.

- **Grado de estructura y su desempeño en el cargo**

Forma de determinar los objetivos, políticas y procedimientos por parte del equipo directivo. También considera estrategias que facilitan la comunicación entre los miembros de la institución.

- **Orientación hacia la recompensa**

Orientar el trabajo por medio del comportamiento, hacia la consecución de logros que generen satisfacción, beneficios y recompensas.

SOLO USO ACADÉMICO

- **Consideración, entusiasmo y apoyo**

Propiciar acciones que permitan generar entusiasmo de los miembros, a través del reconocimiento y el afecto. Esta es una manera que el equipo directivo, les entregan apoyo a los miembros de la institución.

- **Orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo**

Conformación de grupos de trabajo, calidad de relaciones interpersonales que garanticen un ambiente agradable, el cual influye directamente en el trabajo y logro de objetivos. Se consideran en esta dimensión elementos como: universalismo, tolerancia, manejo de conflictos.

Así mismo; otros autores determinan, a través de diversos cuestionarios, otras dimensiones del clima organizacional factible de investigar según la particularidad de sus interrelaciones con otros lineamientos o disyuntivas que se pudiesen evidenciar en los diversos escenarios investigativos. A continuación, se presenta un breve cuadro comparativo de dichas dimensiones:

Dimensiones del clima organizacional			
R. Likert	G. Litwin & R. Stringer	B. Schneirder C. Bartlett	L. Brunet
Métodos de mando Fuerzas motivacionales Procesos de comunicación Procesos de influencia Procesos de toma de decisiones Procesos de planificación Procesos de control Procesos de rendimiento y perfeccionamiento	Estructura Responsabilidad individual Remuneración Riesgo y toma de decisiones Apoyo Tolerancia al conflicto	Apoyo patronal Estructura Implicación con nuevos empleados Conflictos Autonomía de los empleados Grado de satisfacción general	Autonomía Conflicto y cooperación Relaciones sociales Estructura Remuneración Rendimiento Motivación Estatus Flexibilidad e innovación Centralización de la toma de decisiones Apoyo.

SOLO USO ACADÉMICO

Como se puede evidenciar en los elementos precedentes; existe una multiplicidad de elementos que son evaluados como dimensiones involucradas en el concepto de clima organizacional.

Diversos autores coinciden que lo importante es que dichas dimensiones permitan trazar, lo más exactamente posible la imagen del clima de una organizacional, cualquiera sea su naturaleza.

Es así que tras innumerables investigaciones en el área; la Universidad de Standford a través de J. Pfeffer, importante investigador en el tema, considera que es relevante conocer las estrategias a nivel organizacional que permiten medir el clima, consistentes en observar el trabajo en progreso y realizar entrevistas con miembros claves de la fuerza del trabajo.

Considerando más de 300 empresas a nivel mundial que han realizado un diagnóstico del clima organizacional, presente en sus dependencias; se ha llegado a determinar lineamientos convergentes relativos a las dimensiones factibles de evaluar sobre el clima organizacional. Estas son: flexibilidad, responsabilidad, estándares, claridad y compromiso del equipo.

Los aspectos anteriormente señalados; permitirán estructurar la interpretación de las dimensiones del clima organizacional, presentes o no; en el escenario investigativo seleccionado para llevar a cabo la presente investigación.

SOLO USO ACADÉMICO

2.7 Comunidad educativa

El concepto de Comunidad Educativa se encuentra definido en el artículo N° 1 de la Ley N ° 20.370 que establece la Ley General de Educación (2009); en donde especifica los integrantes de la comunidad educativa, derechos y

deberes de cada uno de ellos, y la forma de participación en las diversas actividades en el establecimiento educacional.

La Ley N° 20.370; lo define como una “Agrupación de personas que inspiradas en un propósito común que integran una institución educativa” (MINEDUC, 2009, p1). Ese objetivo común es contribuir y velar por el funcionamiento efectivo de la comunidad; el propósito compartido de esta, se expresa en la adhesión al proyecto educativo del establecimiento y a sus reglas de convivencia determinadas en el reglamento interno, el que debe permitir el ejercicio efectivo de los derechos y deberes señalados en esta ley.

En este tipo de comunidades, se ejerce una determinación primordial en el sentido de la sociabilización de esta misma reflejada en los docentes. Ya que estos, además de efectuar las labores profesionales de la competencia misma, deben interiorizar diferentes elementos. Según diferentes autores se reflejan normas, conductas, valores, ideas, entre otros; que caracterizan y particularizan la cultura escolar. Esto permite determinar un lineamiento general para garantizar un funcionamiento sintónico. (Llamas, Yáñez, et al, 1993, p12)

SOLO USO ACADÉMICO

2.7.1 Docente como recurso personal sustancial

La organización de una institución, requiere de establecer diversos tipos de recursos, afirmando que “existen de tipo administrativos, los materiales, financieros, entre otros, pero los recursos humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás, exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento” (Herrera, 2011, p17).

Su relevancia radica en que este último mencionado, transforma los otros recursos, permitiendo organización entre los miembros y la ocupación de funciones laborales, de manera de que puedan desarrollar sus capacidades de

forma plena, contribuyendo al logro de los objetivos y al mismo tiempo, beneficiarse a sí mismos a partir de la realización propia como seres humanos.

En todo tipo de organismo es fundamental potenciar sus recursos humanos; ya que esto genera beneficios en el funcionamiento de esta.

Autores enfocan esta temática a establecimientos educativos, mencionando que “el desarrollo de recursos humanos se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización y con la organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor, así como a desempeñar puestos con mayores responsabilidades. Comprende sub funciones de comunicación, participación, desarrollo, evaluación, desempeño, clima laboral y sistemas de liderazgos adecuados a la realidad de la institución educativa” (Puchol, 2007, p27).

En su conjunto todos aquellos elementos mencionados, garantizan un trabajo efectivo, porque se apela y motiva al compromiso de los involucrados, lo que en cierta medida genera el cumplimiento de lo requerido y además, permite a estos aprender a potenciar diferentes habilidades propias, por lo que se abarcan factores profesionales y personales.

SOLO USO ACADÉMICO

2.8 Emociones

Habiendo quedado de manifiesto dos de las temáticas seleccionadas para el presente trabajo investigativo; se hace necesario contextualizar otro aspecto relevante del tema a investigar; las emociones.

Así como existe una amplia gama de emociones; existe también, una amplia gama de acepciones y concepciones de diversos autores, que definen bajo diversos parámetros las emociones. A modo de unificación de criterios; a continuación, se presenta una breve selección de definiciones que delimitarán el plano investigativo del presente grupo en el área.

Una emoción, se refiere a un estado efectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos (fisiológicos y endocrinos) de origen innato, influidos por la experiencia; estas tienen una función adaptativa de nuestro organismo al ambiente que nos rodea (Guerri, 2013, p32).

El conjunto básico de emociones es difícil de determinar y existen numerosas clasificaciones desde la antigüedad hasta el día de hoy. En las primeras clasificaciones encontramos a René Descartes, que es considerado por muchos como el verdadero fundador de la filosofía moderna y que habla de sólo 6 emociones sencillas y primitivas y que son: asombro, amor, odio, deseo, alegría y tristeza.

En la actualidad existe una diversidad elocuente en relación con la visión de filósofos y psicólogos quienes han estudiado con mayor prevalencia el tema. Muchos autores coinciden en que se podría hablar de 6 emociones esenciales, las cuales se constituyen en: ira, miedo, tristeza, felicidad, disgusto y sorpresa.

Es necesario diferenciar los conceptos que generalmente se confunden con las emociones y que corresponden a los estados de ánimo, el afecto y las emociones. El afecto corresponde al concepto más global y que involucra los estados de ánimo y las emociones.

En relación al concepto de afecto en la obra Comportamiento Emocional, plantean que: “Un rango amplio de sentimientos que experimentan las personas. El afecto se manifiesta en forma de emociones o estados de ánimo” (Robbins & Judge, 2009, p251).

Una problemática importante hace referencia a determinar el número de las emociones. Es decir; poder clasificarlas o elaborar una jerarquía de ellas. Se han realizado muchos esfuerzos por parte de los especialistas, pero no hay una definición clara sobre las emociones. La orientación más específica en relación con

SÓLO USO ACADÉMICO

la disyuntiva fue realizada por el área de la psicología y que corresponde a la rueda de “Plutchik”. Esta conceptualización denomina las emociones en primarias o básicas y de ellas aparecen una gran cantidad de emociones. Las emociones primarias para este autor serian solamente 8 y corresponden a: miedo, ira, asco, tristeza, sorpresa, alegría, confianza y anticipación.

Como se enunció anteriormente; existen diversos autores que consideran la existencia de sólo 6 emociones básicas que también las clasifican como emociones esenciales y universales, las cuales además van en un continuo y mientras más cercanas la una de las otras es, probable que las personas las confundan, en ese continuo estarían las emociones ordenadas de la siguiente forma: felicidad, sorpresa, miedo, tristeza, ira y disgusto. Entre más cercanas las emociones es más probable la confusión de las emociones, pero mientras más alejadas, sería más fácil diferenciarlas.

Otra forma de clasificar las emociones es en positivas y negativas, las emociones no pueden ser neutrales, pero al agrupar las emociones en estas categorías positivas o negativas, se pueden transformar en estados de ánimo. Dentro de las emociones positivas se encuentran: entusiasmo, euforia, felicidad, contento, serenidad y relajo. Dentro de las emociones negativas se encuentran: nerviosismo, estrés, molestia, tristeza, depresión y aburrimiento.

El efecto positivo o negativo de las emociones pueden influir en las diversas actividades de la vida diaria y en el desempeño laboral de las personas; transformando la realidad e influyendo en los estados de ánimo.

Una pregunta elocuente en relación a las emociones se refiere a poder determinar; ¿para qué sirven? o ¿cuál es su utilidad? La respuesta está orientada a la posibilidad de tomar mejores decisiones en diversas temáticas cotidianas. Considerando dicha afirmación; se rememora el afamado caso del trabajador norteamericano Phineas Gage (1848), que producto de un accidente laboral, su cráneo fue atravesado por una barra de hierro, que a pesar de que no le quitó la vida y le permitió llevar una vida relativamente normal, perdió la capacidad

SOLO USO ACADEMICO

de experimentar emociones, afectando su capacidad de razonar y de tomar las mejores decisiones.

El ejemplo de Phineas Gage es uno de los numerosos estudios que existen sobre las lesiones cerebrales y las emociones, los cuales demuestran, que la capacidad de experimentar emociones tiene una gran importancia en la racionalidad de las personas.

Entonces las emociones permiten tomar mejores decisiones; es decir, una de las funciones de las emociones es permitir a los seres humanos pensar racionalmente. Sin embargo; hay visiones más profundas sobre la función de las emociones, como la elaborada por el famoso científico y naturalista Charles Darwin; que considera que las emociones se han desarrollado con el tiempo para ayudar a los humanos a resolver sus problemas, de ahí surge una corriente de la sicología evolucionista que plantea que el ser humano puede experimentar emociones positivas y negativas a través de su vida, y que estas sirven para un propósito que va más allá de la comprensión del individuo. El miedo por ejemplo motiva a huir de los peligros; el entusiasmo impulsa a aceptar situaciones nuevas como por ejemplo un cambio de trabajo o la elección de una carrera para estudiar.

Las emociones según los postulados de Darwin; contenidos en la obra “Psicopedagogía de las emociones”, se definen de la siguiente forma:

1.- Las emociones son reacciones adaptativas y necesarias para la supervivencia.

2.- Son heredadas filogenéticamente y desarrolladas a lo largo de la ontogénesis aparte de procesos de maduración neurológica.

3.- Tiene formas de expresión y motoras características.

4.- Son universales y por tanto comunes en todas las sociedades y culturas.

5.- Hay unas emociones básicas, pero no hay acuerdos en cuáles son (Bisquerra, 2009, p359).

SOLO USO ACADÉMICO

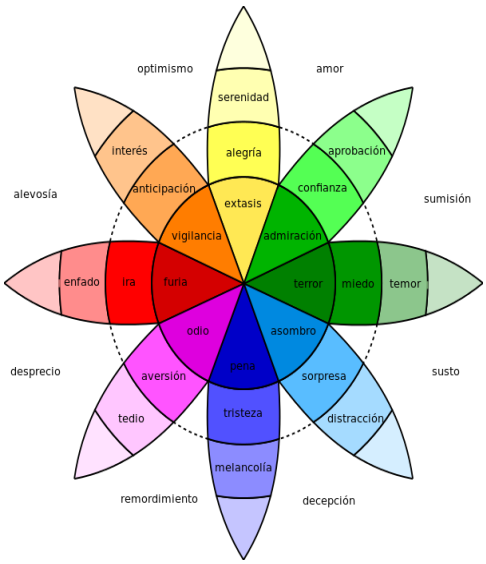
Las ideas de Darwin han influido en algunos de los enfoques y autores posteriores y se ha creado lo que se denomina la “tradición evolucionista”, en donde uno de sus representantes es Robert Plutchik.

La teoría Psicoevolucionista, se resume en cinco puntos:

1. Las emociones se comprenden mejor desde un concepto evolutivo. Es decir, las emociones son reacciones ante situaciones de emergencia que tiene la función de asegurar la supervivencia.
2. La emoción es más que un sentimiento. Las emociones se desencadenan principalmente por acontecimientos relacionados con otras personas.
3. Las emociones son complejas y los observadores externos no pueden saber todo sobre la emoción.
4. Las emociones primarias son: alegría-tristeza-ira-miedo-aceptación-asco-sorpresa-anticipación; pero además las emociones varían en intensidad, en similitud y polaridad. Es decir; existen emociones opuestas a otras.
5. Existe derivación de las emociones, hay muchas palabras para describir emociones, algunas son derivaciones de las emociones primarias, que introducen matices de intensidad. Pero además las emociones pueden expresarse de otra forma como, por ejemplo: correr, atacar, gritar, besar, llorar; etc (Plutchik, 1980, s/p)

SOLO USO ACADÉMICO

RUEDA DE PLUTCHIK



Rueda de las emociones (1980).

Otro elemento importante que considerar es que las emociones tienen un componente importante de la personalidad de cada individuo. Es decir, existen personas con mayor tendencia a experimentar con más frecuencia cierta emociones y además difieren en la intensidad con que experimentan la misma emoción, de la misma manera el estrés afecta las emociones y los estados de ánimo de las personas.

2.8.1 Senda emocional docente

Desde tiempos remotos, se estima que un elemento clave del profesional docente, tiene relación con lograr desarrollar la capacidad de disociación de sus emociones dentro de la comunidad educativa y más aún, en las salas de clases, lo cual es un desafío constante y de alta complejidad. Se afirma que "los seres humanos somos nuestras emociones" (Leithwood, 2009, p176).

Es decir; actuamos bajo el efecto que nos genera la emoción, por lo que, visualizado en el caso de los profesores, su labor consiste y depende de lo que piensan y sienten; generalmente se les solicita que innoven en prácticas, lo que refleja que sus mentes tienen la oportunidad de cambiar. "El entendimiento de los profesores, proceso a la vez cognitivo y afectivo, precede a la práctica docente" (Leithwood, 2009, p176).

El elemento emoción, se encuentra contenido en esta senda, por lo que Leithwood menciona las con mayor énfasis para el mejoramiento escolar. Las cuales son:

1. **Sentimiento de autoeficacia:** autopercepción del docente sobre su potencial en los logros de aprendizajes de los estudiantes. Esto también tiene relación con la capacidad de manejar fracasos, desafíos, estrés y de mostrar una postura enfocada a la resiliencia. Autores sostienen que los profesores con mayores índices de autoeficacia, destacan por potenciar

SOLO USO ACADÉMICO

relaciones interpersonales de calidad dentro del aula, son más pacientes para efectuar explicaciones, manifiestan mayor satisfacción laboral (Goddard & Goddard, 2001, p161).

1.1 Eficacia colectiva: el cuerpo docente se convence de que como equipo son propulsores y capaces de lograr cambios positivos dentro de la comunidad y con los estudiantes.

2. **Satisfacción laboral:** influye directamente en el comportamiento del docente dentro de la comunidad educativa, la cual se considera un estadio emocional positivo generado a partir de las experiencias obtenidas en el lugar de trabajo. Cabe señalar que, no existe evidencia para hacer una relación de la satisfacción laboral con los resultados académicos, pero sí la tiene con la retención de los docentes en la institución educativa (Leithwood, 2009, p178).

3. **Compromiso organizacional:** se relaciona con la permanencia del profesor en el establecimiento escolar con los resultados pedagógicos obtenidos.

4. **Ánimo:** visión optimista en relación a la educación, la organización y los colegas; el buen ánimo de los profesores está asociado a los niveles elevados de logro escolar (Leithwood, 2009, p178).

SOLO USO ACADÉMICO

Toda comunidad educativa debe tener claridad de sus metas institucionales, y estas deben estar en conocimiento de todos los miembros, cuyo fin tiene fomentar la cultura de escuela. Esto genera que el cuerpo docente tenga claridad de lo que se espera de él, lo que en cierta medida ofrece seguridad al momento de efectuar sus labores y habilita una oportunidad para favorecer el trabajo colaborativo.

Leithwood, considera que el clima de orden y la organización de la escuela, provoca una disminución del estrés por parte de los docentes, ya que, al tener esta referencia explícita, se evidencia un apoyo por parte de los directivos.

Además, menciona que existen tres condiciones que influyen sobre el sentimiento de eficacia individual y colectiva y sobre la satisfacción laboral y compromiso con la organización, los cuales son: la calidad de la comunicación, la coherencia de los planes de mejoramiento y la visión de los docentes sobre las prioridades de la institución educativa.

Referente a lo anteriormente mencionado se determina que "no es cierto que los seres humanos somos seres racionales por excelencia. Somos, como mamíferos, seres emocionales que usamos la razón para justificar u ocultar las emociones, los estados biológicos en los que se demuestra nuestra conducta" (Maturana, 2003, p356). Por lo que, la emoción en cierta medida, sobre pasa los límites racionales, los que en algunas oportunidades aportan al disimulo de estas, dependiendo particularmente de cada persona.

Según lo estipulado, se puede verificar que un docente tiene un arduo trabajo en una comunidad escolar, ya que su labor no solo implica "enseñar"; sino que también involucrarse directamente, ya sea con la institución y/o con sus estudiantes, por lo que se identifica que se toma un referente profesional y a su vez personal. Por lo que también se consideran valores y posibles estados emocionales para llevar a cabo todas las funciones solicitadas. Al ser un elemento personal, todos los sucesos susceptibles dentro de la escuela, influyen directamente en la persona y profesional docente, ya sea positiva o negativamente.

SOLO USO ACADÉMICO

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Tipo de estudio

Esta investigación está basada en un estudio de caso de corte cualitativo descriptivo. Atendiendo a la perspectiva de los estudios descriptivos, es pertinente destacar que dichos estudios buscan describir fenómenos, situaciones, contextos y/o eventos, detallando como son y cómo se manifiestan.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos u objetos involucrados en los fenómenos investigados.

Diversos autores establecen que:

"Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más temáticas en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversos temas a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción" (Hernández, Fernández & Baptista, 2006, p210).

Tomando de base la conceptualización y alcances propios de este tipo de estudio; la presente investigación busca describir la relación existente entre la gestión del clima organizacional y las emociones en los docentes de un establecimiento educacional de Administración Delegada de la comuna de Santiago, recogiendo la información necesaria para su posterior análisis de manera conjunta. Considerando este escenario; se ha planteado este tipo de estudio, que permite caracterizar diversas realidades con un núcleo común. En este caso radica en la convergencia organizacional de los entrevistados, puesto que participan de manera directa en la realidad del fenómeno sujeto a investigación. Cabe señalar que, atendiendo a la naturaleza de este tipo de estudio, la presente investigación no

SOLO USO ACADÉMICO

pretende determinar causas y/o efectos posibles dela relación existente o no, entre las dimensiones anteriormente señaladas. que pretende caracterizar, definir y/o delimitar la relación existente entre dichas dimensiones si es que la hubiere, sin contrastar factibles consecuencias de la relación determinada.

Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. Considerando ésta característica; se valida la decisión del grupo investigativo en relación a la determinación de este tipo de estudio; puesto que la población participante, reviste de características específicas de funcionamiento y organización descritas anteriormente en capítulo fundamentación, que constituyen un escenario particular y poco explorado en relación al funcionamiento de los diversos estamentos y con marcos regulatorios específicos, amparados desde la normativa nacional vigente en conjunción con las negociaciones colectivas realizadas por décadas por parte de sindicato de trabajadores con Fundación Nacional de Comercio para la Educación.

SOLO USO ACADÉMICO

3.2 Tipo de metodología

El presente estudio está planteado bajo las directrices de los estudios de caso desde una perspectiva cualitativa.

Es importante señalar que existen variados exponentes que abordan esta problemática con diferentes matices. Entre los cuales se destaca la siguiente afirmación:

“La investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en el cual se toman decisiones sobre lo investigable”. (Pérez, 2008-p46)

De acuerdo con lo anterior, esta metodología se caracteriza por ser un proceso cíclico, el cual organiza y re organiza la información para obtener el

resultado correcto y poder interpretarlo. Este enfoque tiene pasos y reglas establecidas para culminar el proceso de forma adecuada.

El estudio cualitativo se enfoca en conocer y describir la gestión del clima organizacional y las emociones de los docentes a partir de la interioridad de las personas y posible impacto o no; que tienen diversas experiencias en sus vidas, estos datos se pueden recolectar mediante conversaciones, diálogos, perspectivas de la gente, comprendiendo que no todas las personas son iguales, por lo que no se obtendrá un resultado estadístico basado en números.

Es de gran importancia para este proceso, considerar todos los datos razonados como importantes para la investigación, de tal manera que se trabaja a partir de una realidad concreta sin alterar o modificar algún dato que pueda dañar los resultados obtenidos.

Un propósito fundamental de esta investigación es explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan sus correspondientes protagonistas, entrar al proceso de construcción social reconstruyendo los conceptos y acciones de la situación estudiada, de tal manera que recurre a descripciones en profundidad.

En otra descripción referida a esta definición, Gregorio Rodríguez et al (1999-p.32) establecen que:

"La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales: entrevistas, experiencias personales, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos; que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas".

En consecuencia, cabe señalar que cada dato obtenido en la recolección de información es de suma importancia y es de carácter inalterable.

Considerando la temática y escenario abordados en la investigación, se considera relevante aclarar que otras características propuestas por autores

SOLO USO ACADÉMICO

afines se hacen presentes en el desarrollo del diseño investigativo del presente estudio. Por ejemplo:

En relación con la exploración multidimensional de las palabras de los sujetos participantes. Cabe señalar que el presente grupo investigativo consideró la utilización de diversos instrumentos (más adelante detallados) que permitieran una profundidad mayor en relación con impresiones, experiencias y/o vivencias de los entrevistados con la disyuntiva investigada.

Se consideró una perspectiva holística de los entrevistados, promoviendo la apertura (consentida) de las diversas experiencias pasadas y actuales relativas a la relación de la gestión del clima organizacional y sus emociones, bajo el rol de docentes en el establecimiento educacional caracterizado.

La obra “Introducción a los métodos cualitativos”; postulan la posibilidad factible del rol de un investigador en relación con el propiciar en el desarrollo de un proceso investigativo el “aprender de y con las personas participantes de la investigación”. Considerando esta característica esencial de los métodos cualitativos de investigación, los autores del presente estudio determinaron la utilización del grupo de discusión como uno de los instrumentos investigativos propuestos. Puesto que permiten recoger diversidad de experiencias, actitudes, creencias y/o sentimientos relativos a una temática por parte de los entrevistados; lo que genera un cruce y apropiamiento de información que permite nutrir la simbiosis entre investigadores y entrevistados que permitirá una profundidad mayor en los resultados emanados. (S. J. Taylor y R. Bogdan, 1987, p84)

Finalmente, el investigador no va predispuesto a juzgar la realidad de los sujetos investigados, sino a experimentar, conocer y vivenciar, una realidad externa y distinta a la de él, sin adulterar algún dato que brinde información.

SOLO USO ACADÉMICO

3.3 Diseño de investigación

Atendiendo a las características anteriormente descritas en el presente capítulo; la investigación fue de corte cualitativo, utilizando un diseño de estudio de caso, cuyas características particulares hacían pertinentes la elección del escenario, debido a su particular naturaleza, forma de organización y bajo nivel de investigación previa en relación con las temáticas consideradas. La investigación cualitativa es un tipo de investigación social y conductual basada en observaciones de campo discretas. En ellas se busca que los sujetos puedan ser observados en su contexto natural y permite la flexibilidad al momento de realizarla (Kerlinger, 2002, p132).

Stake (1994) determina que un estudio de caso con enfoque cualitativo es aquel que se centra en examinar y/o investigar la particularidad y complejidad de un caso único para entender su incidencia en circunstancias importantes. Este tipo de estudio es ampliamente utilizado en el área de educación y social; puesto que se orientan a individuos y/o programas que son considerados como procedimientos de análisis de la realidad. Los estudios de casos se centran en la comprensión de significados en el contexto de los acontecimientos educativos, considerando valores, subjetividad de los participantes; así como el vínculo entre el investigador, los sujetos y las situaciones que se investigan (Creswell, 2004, p250), (Stake,1994, p73).

Considerando la anterior definición, cabe señalar que una de las características relevantes del diseño y selección de instrumentos de recolección de datos llevada a cabo por el grupo investigativo, fue la priorización de la utilización de un grupo focal hacia los docentes del establecimiento sujeto de investigación, dado que las características de la temática ameritaban una primera aproximación con matices de confianza y apertura para poder acceder a información relevante relativa al clima organizacional y el manejo de las emociones a partir de la gestión llevada a

cabo en el mismo establecimiento, que permitiera determinar la relación existente o no entre dichos temas.

Así mismo; la presente investigación es de tipo no experimental, ya que es de modo natural y no intrusiva. Es decir, se describen las experiencias que los entrevistados brindaron a partir de los instrumentos de recolección de datos aplicados en relación con la gestión del clima organizacional y las emociones de los Docente en el Liceo Técnico Profesional de Administración Delegada de la comuna de Santiago.

Tomando en cuenta como referencia lo enunciado por otro autor en relación al tipo de diseño, indican que:

"Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido e interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas." (Rodríguez & Gil, 1999, p128).

Por lo que la presente investigación, se lleva a cabo a partir de la realidad concreta, considerando los antecedentes verídicos brindados por los profesionales de la educación entrevistados; sin intervenir o modificar el proceso natural acontecido durante el desarrollo del estudio.

Esta investigación es transaccional ya que se realizará solo una vez y se llevará a cabo en un tiempo determinado de recogida de datos; comprendido entre los meses de marzo a diciembre del año 2017.

3.4 Universo, muestra y unidad de análisis

El universo está constituido por personas que comparten características demográficas, culturales, étnicas o relacionadas por alguna característica, comportamiento en común, etc; que tienen relevancia para los lineamientos de un estudio y que, de manera conjunta o por separado, deben ser

consideradas al momento de plantear las preguntas del estudio y al evaluar sus resultados obtenidos.

Por lo tanto, puede definirse a la Población o Universo como un conjunto de individuos que guardan similitud entre sí en los aspectos que son relevantes para los objetivos de la investigación.

Considerando el diseño investigativo anteriormente explicitado, el grupo investigativo definió el universo, las unidades de análisis y la muestra, que permitirá obtener información relevante, fidedigna y específica en relación a la temática abordada. Este diseño contempló la selección de una muestra sujeta de estudio, que propició la obtención de los resultados requeridos para llevar a cabo los análisis necesarios frente a los objetivos previamente plateados para el presente estudio descriptivo.

Es por ello, que este término señala: "La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población, digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, p236).

Considerando los aspectos anteriormente descritos el presente estudio presenta definidos sus:

Universo:

El universo delimitado para el presente estudio investigativo corresponde al estamento docentes del establecimiento educacional de Administración Delegada de la comuna de Santiago; conformado en su totalidad por 45 profesores de diversas áreas de formación, divididos organizativamente en Plan General y Especialidades; según sus áreas de desempeño. Cabe señalar que dentro de los lineamientos regulatorios internos de la institución educativa; se concibe al estamento docentes atendiendo a las características, perfiles y funciones que a continuación se presentan:

SOLO USO ACADÉMICO

- Ser un modelo para sus estudiantes, a través de su actuar profesional y personal, que expresa y/o refleja los valores institucionales.
- Con habilidades pedagógicas.
- Comprometidos(as) con la tarea educativa y con el desarrollo de aquellos a quienes educa, reconociendo y valorando su diversidad.
- Tener apropiación del conocimiento, las disciplinas curriculares que enseña, así como de las estrategias que usa para que sus estudiantes logren aprendizajes.
- Motivados, con alta autoestima, estimulantes y alta interacción, tanto con las acciones a desarrollar con la comunidad escolar como comunidad educativa en general.
- Mostrar liderazgo pedagógico, disponiendo de condiciones y estrategias para el logro de aprendizajes y aspectos formativos, así como la responsabilidad profesional por los resultados de los estudiantes.
- Dispuesto(as) a continuar aprendiendo a lo largo de su vida profesional, a partir de una reflexión crítica y sistemática sobre su trabajo docente, con disposición positiva para participar de las acciones de capacitación, actualización y perfeccionamiento docente organizadas en conjunto con dirección.
- Reconocerse como miembro de esta comunidad educativa, en un trabajo colaborativo con sus colegas y ser coparticipe con las tareas destinadas a mejorar tanto su desempeño profesional, como del liceo en general.
- Con habilidades de Reflexión, trabajo en equipo, motivación, trabajo colaborativo, vinculación con el entorno, compromiso social, aprendizaje constante y formación continua.

En relación a la participación de los sujetos anteriormente caracterizados, se precisa explicitar que, en relación a la primera parte del trabajo

SOLO USO ACADÉMICO

de campo realizado, unificado con la realización del grupo de debate o focus group; se realizó una convocatoria abierta donde pudieron participar de manera libre la diversidad de docentes presentes en la institución educativa seleccionada. Cabe señalar que tal como exponen diversos autores; por ejemplo, “el uso de este tipo de muestras es la selección de casos que son de fácil acceso y específicos para el estudio en determinadas condiciones, frecuente en estudios con perspectiva fenomenológica, donde el objetivo es analizar los significados que un grupo social le da a determinado hecho” (Patton, 2002-p239).

Respecto al número ideal de personas que deben conformar un grupo focal, diferentes autores han propuesto una gran variedad de rangos de participantes. este debe estar conformado por 3 a 12 participantes; otros autores establecen un rango más pequeño, de 4 a 8 (Turney y Pocknee, 2005, p46).

Considerando los aspectos relativos al tiempo y período de realización del trabajo de campo (diciembre 2017) el grupo investigativo, priorizó una convocatoria abierta de informantes para participar en focus group con el objetivo de posteriormente, realizar una selección más acuciosa considerando aquellos informantes claves que presentarán mayor disponibilidad para realizar segunda etapa de recolección de información.

Posteriormente al desarrollo de la etapa anteriormente descrita; el grupo investigativo procedió a la realización de un filtro o selección de informantes claves que brindarán mayores antecedentes en relación con la gestión del clima organizacional y las emociones en la cotidianeidad del desempeño docente dentro del Liceo de Administración Delegada seleccionado.

Considerando este escenario se definieron las unidades de análisis y muestra pertinentes a los objetivos investigativos planteados en la formulación del presente estudio.

SOLO USO ACADÉMICO

Muestra:

El muestreo es una herramienta de investigación científica, su función es determinar qué parte de una realidad en estudio (universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias de dicha población.

En este estudio, específicamente en la etapa referida a los procedimientos de recolección de información: Entrevistas. Se determinó como muestra a 5 profesores informantes claves distribuidos en las áreas del Plan General (3) y Especialidades (2). Dentro de los criterios de selección utilizados, se determinó que los docentes entrevistados contaran con las siguientes características:

- Indistinción de sexo; pero con contrato laboral vigente en establecimiento educacional elegido.
- Ser docente de tiempo completo. No contar con cargo administrativo en jornadas alternas.
- Experiencia laboral como docente; superior a 5 años.
- Permanencia laboral en establecimiento; superior a 2 años.
- Buena voluntad, disponibilidad y motivación para colaborar y compartir su pensamiento y experiencia docente.

SOLO USO ACADÉMICO

3.5 Métodos, técnicas e instrumentos

En la presente investigación se considerarán técnicas e instrumentos que permitan la recolección de información desde distintas índoles, la primera es referida a un focus group y la segunda hace alusión a entrevistas semiestructuradas con informantes claves con características específicas determinadas en punto anterior.

El focus group se considera un elemento favorable según Gavin, porque puede reportar información de manera confiable, rápida y poco costosa,

producto de las interacciones entre los participantes, lo que en cierta medida provoca que los modelos de preguntas cerradas pasen inadvertidos. Cabe señalar que esta técnica es renombrada en la temática de clima organizacional, debido a que se utiliza la percepción de las personas en su entorno laboral, por lo que se tiende a generar un diálogo espontáneo (Gavin, 2008-p23).

Los grupos focales presentan muchas ventajas, por lo que se han constituido en una herramienta frecuentemente utilizada en el campo investigativo social. Autores destacan beneficios sobresalientes al respecto:

Los grupos focales no discriminan a personas que no saben leer o escribir, pueden motivar la participación de quienes no les gusta ser entrevistados, dan lugar a opiniones de personas que creen que no tienen nada que decir y aseguran que los miembros se involucren en un proceso de cambio. Lo relevante de dicha definición es la factibilidad de permitir la develación de valores y/o normas de grupos sociales (Kitzinger,1995, p276), (Yard, Road y Enclave, 2004, p83).

En comparación con otras técnicas cualitativas de recolección de datos, los grupos focales pueden presentar información de manera más rápida y a menor costo. Esta técnica de fácil administración y maneja una forma más natural de comunicación y de interacción entre el grupo de entrevistados.

Por su parte, se afirma que el grupo focal permite al investigador acceder a una mayor cantidad de información en un periodo corto de tiempo. Factor considerado como relevante por el presente grupo investigativo; puesto que el desarrollo del presente estudio se enmarca en el período de tiempo comprendido entre los meses de marzo a diciembre año 2017; con procedimientos de campo acotados a disponibilidad horaria de entrevistados (Gibb, 1997, p58).

SOLO USO ACADÉMICO

En relación a la segunda etapa de los procedimientos y técnicas de recolección de datos e instrumentos; el grupo investigativo optó por realizar una entrevista semi estructurada para informantes claves previamente seleccionados.

En esta entrevista semi estructurada a cada uno de los entrevistados se les realizará una serie de preguntas enfocadas a los objetivos determinados para el desarrollo de la presente investigación. Si bien, este instrumento es muy parecido a un cuestionario, la principal diferencia se encuentra en la posibilidad del entrevistado de profundizar sobre las respuestas que no son cerradas.

Las principales ventajas de este tipo de entrevista y que con frecuencia son determinantes en su elección; corresponde a que facilita la recolección de información, ahorra tiempo debido a la agenda bastante ocupada de los docentes en general, puesto que, a pesar de la buena disposición para la entrevista, los tiempos en educación son bastante limitados, particularmente al cierre de cada año escolar.

Otra ventaja relevante para la elección de este tipo de entrevistas corresponde a la posibilidad de comparación entre los sujetos de la entrevista y en este caso los profesores informantes claves del establecimiento de estudio.

Finalmente cabe señalar; que en el apartado anexos podrá encontrar las evidencias, procedimientos e instrumentos llevados a cabo por el presente grupo investigativo para recolectar las información necesaria y pertinente a los objetivos de investigación previamente planteados.

SOLO USO ACADÉMICO

3.6 Criterios de validez

Los criterios de validez son el grado de exactitud que dan la credibilidad, la confianza, para sustentar la investigación y así poder transferir los hallazgos encontrados, para posibles investigadores que deseen continuar con esta investigación.

Guba y Lincoln (1985) determinan que "son criterios de verdad, residen en aquella construcción que resulte mejor informada, más documentada, y sobre la que se obtiene mayor consenso en función de su adecuación a los datos y a la información que de ellos se obtiene. Por tanto, la calidad de la investigación interpretativa no puede establecerse en orden a los clásicos criterios de validez y fiabilidad, más bien debe sustentarse sobre sus propios criterios. Destacan el valor de verdad, la aplicabilidad, la consistencia y la neutralidad".

Por tanto los criterios de verdad son el sustento de esta investigación. Que de manera emergente se comprobaron in situ, lo que permitió contrastar los datos obtenidos, con la intención de presentar fielmente la realidad estudiada.

Así de esta forma los siguientes son los criterios que dan validez y confianza al estudio realizado.

SOLO USO ACADÉMICO

3.6.1 Credibilidad

Rodríguez (2006) "refiere la credibilidad y confianza que ofrecen los resultados de la investigación, basándose en su capacidad explicativa ante casos negativos y en la consistencia entre los diferentes puntos de vista y perspectivas. Es decir, al isomorfismo que se establece entre los datos recogidos y la realidad".

Es decir, la credibilidad es la confianza de que el presente estudio ofrece resultados reales y fieles. En este sentido se basa la presente investigación bajo los siguientes criterios que Rodríguez menciona:

Observación persistente: “La permanencia del investigador en el campo ofrece una mayor garantía y verosimilitud a los datos que recoge, a la vez que le permite profundizar en aquellos aspectos más característicos de la situación”.

En este sentido la investigación por medio de la realización del grupo focal y entrevista semi - estructurada describió la relación existente entre la gestión del clima organizacional y las emociones en los docentes de un establecimiento educacional de Administración Delegada de la comuna de Santiago. La cual es coherente con el tiempo que duró éste estudio, de esta forma se recabaron los datos reales y precisos para la investigación.

Recogida de material de adecuación referencial: Este tipo de procedimientos hacen referencia a la utilización de videos, fotografías, grabaciones en audio y otros documentos que permitan un contraste posterior de la información

Para la recogida de datos se utilizó como instrumento: registro bitácora focus group y la entrevista semi -estructurada, la que fue registrada por medio grabaciones de audio con previo consentimiento informado de los participantes.

SOLO USO ACADÉMICO

3.6.2 Transferencia

“Se refiere a la posibilidad de transferir los resultados obtenidos en ese contexto a otros contextos de similares condiciones, bajo una situación de investigación en idénticas condiciones” (Rodríguez. 2006. p152).

Por tanto la transferencia se refiere a transmitir los resultados obtenidos en otros contextos. Clemente Rodríguez menciona las siguientes estrategias para poder garantizar los resultados y poder transferir estos:

1. Amplia recogida de información: “La diversificación de la información recogida permitirá una más fácil descripción entre distintos escenarios”.

En esta investigación se recoge las diferentes experiencias de los docente del Liceo Técnico Profesional de Administración Delegada de la comuna de Santiago, por

medio de una entrevista basada en sus impresiones y/o experiencias relativas a la relación factible entre el clima organizacional y sus emociones durante el año 2017, las que permitieron la descripción exhaustiva del escenario relacional dentro del establecimiento educacional.

3.6.3 Confirmabilidad

Se refiere a la independencia de los resultados frente a motivaciones, intereses personales o concepciones teóricas del investigador. Es la garantía y seguridad de que los resultados de la investigación no están sesgados. Para la cual Rodríguez indica los siguientes criterios:

1. Auditoría de Confirmabilidad*:* "Consiste en la comprobación por parte de un agente externo de la correspondencia entre los datos y las interpretaciones llevadas a cabo por el investigador".

El agente externo acreditará las decisiones tomadas por el grupo investigador; la coherencia del proceso investigativo con los objetivos formulados, certificando los resultados del estudio.

2. Descriptores de bajo nivel de inferencia: "Son registros lo más fieles posibles a la realidad de donde fueron obtenidos los datos (transcripciones textuales, citas, referencias directas...). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos".

La investigación cuenta con un soporte de teorías fundamentales del área de clima organizacional, emociones y modelos de administración educacional. Además las transcripciones y audios que se encuentran disponibles en diferentes formatos, lo que denota un alto grado de exactitud en los registros.

3. Ejercicio de reflexión: "Consiste en explicitar a la audiencia los supuestos epistemológicos que permiten al investigador formular sus interpretaciones".

SOLO USO ACADÉMICO

En el proceso investigativo, se buscó una sistematización de la reflexión, lo que llevo a un alto grado de congruencia entre el diseño, la ejecución y las conclusiones.

Cabe señalar que el procedimiento de construcción y puesta en marcha de focus grup y la entrevista semi – escrtructura fueron monitoreados y validados por 3 expertos en área de metodología de la investigación y educación con grado de magister, quienes realizaron constantes retroalimentaciones al grupo investigativo para lograr un instrumentos adecuado a las necesidades investigativas y objetivos plateados.

SOLO USO ACADÉMICO

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1 Presentación e interpretación de datos

Los indicadores de este estudio en relación a la información recabada son las siguientes:

I1: La administración delegada se basa en decisiones unilaterales.
I2: Las decisiones unilaterales afectan las emociones de los docentes.
I3: Desinformación de docentes respecto a decisiones directivas.
I4: Pasividad en asuntos del establecimiento educativo por parte de los docentes**.**
I5: Limitación de nuevas prácticas pedagógicas.
I6: Remuneración alta en comparación al mercado y beneficios por parte de la fundación a los docentes.
I7: Relación profesional entre el cuerpo docente.
I8: Clima organizacional entre dirección y cuerpo docente.
I9: Estado emocional de los docentes.
I10: Clima organizacional y desempeño docente.

SOLO USO ACADÉMICO

Antecedentes generales de aplicación

El focus group fue con convocatoria abierta para todos aquellos docentes que quisieran participar en la investigación, frente a esto participaron 5 personas. Fue aplicado en la misma institución con fecha pre establecida. En primer lugar, se explicó el contenido a trabajar y los objetivos a alcanzar. En el preámbulo se mostró un extracto de la película “detrás de los muros”, en donde se instó al análisis de esta, haciendo una aproximación de la realidad de cada uno.

Posteriormente, se desarrolló mediante preguntas propuestas por el moderador.

La finalidad de este procedimiento, fue conocer la realidad superficial e inmediata, para recabar información principal relevante, la que posteriormente se completará con las entrevistas.

Las entrevistas fueron aplicadas a docentes de diferentes disciplinas (Historia y Geografía, Educación Matemáticas, artes visuales, Lenguaje y comunicación) todos con diferente antigüedad laboral en la institución educativa de administración delegada de la comuna de Santiago. Este instrumento fue semi-estructurado, permitiendo que el entrevistado incluyan información que ellos consideren relevante.

El equipo de investigación fue autorizado por la dirección general del establecimiento; los docentes manifestaron buena recepción frente a las preguntas, mostrándose interesados por el contenido; en reiteradas ocasiones, estos incluyeron información relevante más allá del alcance del instrumento: las personas encuestadas respondieron en aproximadamente 90 minutos en el focus group, mientras que en la entrevista demoraron cerca de 20 a 45 minutos.

A continuación, se presentará la información obtenida en la investigación, en primer lugar, se hará interpretación de datos del instrumento que corresponde a un focus group y en segunda instancia, se dará lugar a establecer indicadores influyentes en la temática abordada.

La presentación de la información obtenida en el focus group apunta a que se destacan ciertos elementos que afectan de forma directa el clima organizacional de la institución y junto con esto, repercuten en las emociones de los docentes. Dentro de los cuales encontramos de índole negativa y positiva que serán nombrados a continuación:

SOLO USO ACADÉMICO

NEGATIVOS

- Desmotivación por parte de los docentes al sentirse desvalorados, producto de la nula participación que se permite en reflexión, para beneficiar la comunidad.
- Acato de decisiones tomadas por el director, las cuales generan descontento por el cuerpo docente.
- Clima organizacional tenso, donde existe la desconfianza, el miedo y la incertidumbre.
- Emociones negativas recurrentes reflejadas en la rabia, sentimiento de injusticia, frustración, pena.

POSITIVOS

- La remuneración es alta en comparación al mercado educativo y existen beneficios a nivel de fundación.
- Ambiente cómodo dentro del aula de clases, producto de la relación positiva generada con los estudiantes.
- Compromiso de los docentes con su labor para con sus estudiantes.

SOLO USO ACADÉMICO

I.1: La administración delegada se basa en decisiones unilaterales

La pregunta número 3 permite abordar la temática referida a las políticas de la administración delegada, por lo que se evidencia lo siguiente:
Se identifica el sentimiento de injusticia y conformación por parte de los profesores, independientemente de su antigüedad, ya que conocen como funciona la dinámica de la administración delegada de tipo vertical, la cual se basa en la concentración del mando de la figura del director, quien decide de manera particular, maneja información y la comparte de forma restringida e inhibe el trabajo en equipo.

Cabe señalar que, a la actual dirección le resulta desagradable que otras personas de su equipo de gestión participen en las decisiones de la institución educativa, manifestando desagrado en su corporalidad y relato.

I.2: Las decisiones unilaterales afectan a las emociones de los docentes

De acuerdo a la información obtenida de las preguntas 11-12-14-16 de la entrevista, las cuales son referidas a las decisiones unilaterales y las afecciones emocionales en los docentes, se arroja lo siguiente:

Debido a que la institución cuenta con una administración delegada de tipo vertical, las decisiones son determinadas por la figura del director, por lo que es inexistente la participación activa de los docentes; si bien, escuchan sus opiniones, pero no son consideradas al momento de decidir. Esto afecta de forma directa a las emociones de los docentes, producto de que manifiestan un sentimiento de desánimo, lo que finalmente genera un conformismo y acato por parte del equipo docente.

SOLO USO ACADÉMICO

I.3: Desinformación de los docentes respecto a decisiones directivas

En relación a la respuesta 13 de la entrevista, de la cual se desprende que existe una desinformación por parte de los docentes sobre decisiones directivas, se establece las siguientes aseveraciones:

Las políticas de convivencia y gestión de la institución son determinadas y definidas por el director, quien informa a su equipo de gestión. Si bien, los lineamientos generales pedagógicos se comunican, sin embargo, en decisiones que afecten a los estudiantes son omitidas al cuerpo docente, quienes de manera interna y autónoma deben investigar por la situación. Es decir, que para

tomar decisiones respecto a los estudiantes la opinión o participación de los docentes no es considerada.

I.4: Pasividad en asuntos del establecimiento educativo por parte de los docentes

De acuerdo a lo arrojado en la pregunta número 7, que se refiere a la participación inactiva por parte de los docentes, se evidencia que:

Existe escasa participación en asuntos de la comunidad educativa, referido a propuestas o implementación de proyectos, debido a la no consideración de propuestas, por lo que los docentes han adoptado una actitud pasiva frente a reuniones donde participa toda la comunidad, instancias establecidas por el ministerio de educación; estas oportunidades son utilizadas para transmitir información de tipo administrativa.

La desmotivación se hace presente en cada una de estas oportunidades, porque están en conocimiento del actuar de dirección respecto a decisiones que intervienen en la comunidad educativa, por lo cual prefieren omitir comentarios y simplemente obedecer a lo que les proponen para evitar conflictos, debido a que estos podrían ser usados como causal de despido al finalizar el año académico.

SOLO USO ACADÉMICO

I.5: Limitación de nuevas prácticas pedagógicas

Las preguntas número 8 y 18 de la entrevista, responden a que existen limitaciones en relación a sugerencias de nuevas prácticas pedagógicas, por lo que se destaca la siguiente información:

Generalmente, los docentes que se integran de manera reciente al establecimiento proponen nuevas ideas que benefician a la comunidad en general, enfocado en el aprendizaje de los estudiantes, sin embargo, dichas opiniones o

sugerencias son solo escuchadas, pero no consideradas, lo que genera que los profesionales se desmotiven, porque a pesar de la motivación que les genera el ser pedagogo, se ven limitados en sus prácticas pedagógicas, debido a que tienen que regirse de acuerdo a lo planteado por la unidad técnica pedagógica; los profesores con mayor antigüedad prefieren evitar nuevos planteamientos, porque según lo manifestado saben que sus propuestas no serán llevadas a cabo.

Esto es una gran problemática dentro de la institución, ya que los propios estudiantes han manifestado su descontento por la educación que están recibiendo, mostrando inconformidad, frente a esto en algunas ocasiones los profesores tratan de intervenir para dar respuestas y cumplir con las exigencias, pero todo plan entregado por algún miembro que no forme parte del equipo directivo es rechazado.

I.6: Remuneración alta en comparación al mercado y beneficios por parte de la fundación a los docentes

Las preguntas 6 y 18, enfocada en elementos positivos de la institución, radican en la existencia de alta remuneración y beneficios de la fundación, esto genera que:

Surja un sentimiento de conformismo por parte de los docentes, porque a pesar de que deben obedecer a este modelo impositivo, sus remuneraciones son altas en comparación al mercado, más los beneficios por parte de la fundación reflejado en:

- Bono 1 día más de sueldo.
- Bono en mes de marzo.
- Asignación de colación y movilización con valor aumentado.
- Bono de vestuario una vez al año.
- Bono SAE equivalente a un mes más de sueldo en el mes de diciembre.

SOLO USO ACADÉMICO

- Contratos colectivos renovables cada tres años, es decir, negociación sindical correspondiente al tiempo señalado por mejores condiciones laborales y salariales.

I.7: Relación profesional entre el cuerpo docente

La pregunta número 17 de la entrevista, a la definición actual del clima organizacional, se establece que:

El cuerpo docente presenta una actitud y disposición lejana de manera general, lo cual afecta de manera indirecta a la convivencia y en cierta medida a la relación profesional, que en ocasiones dificulta la sintonía de los aprendizajes según departamentos. Pero esta relación estrecha, se genera aún más por la confección de grupos según categoría establecida de acuerdo a la visión de dirección, cercanos a la figura del director, sindicalistas, docentes nuevos.

Al generarse esto, surge otro elemento fundamental en las interrelaciones humanas, que es la desconfianza, los profesores no confían en sus compañeros producto de posibles represalias o mala interpretación de discursos, que de manera posterior son conocidos por el alto mando. Por lo que entrevistados definieron la relación entre ellos como un desastre, malo, polarizado, impávido.

SOLO USO ACADÉMICO

I.8: Clima organizacional entre dirección y cuerpo docente

La pregunta número 2 de la entrevista, referida a destacar elementos vivenciales que ha tenido en la institución, se permite evidenciar el clima organizacional entre dirección y cuerpo docente, arrojando lo siguiente:

De acuerdo a lo que comentan los profesores, las decisiones injustas establecidas por la figura del director generan un mal ambiente; producto de que, en

reiteradas ocasiones, se forma la opinión de algún colega respecto a apreciaciones personales o comentarios de terceros, que repercute de manera negativa con causal de despedidos. Frente a esto aparecen conductas ansiosas, desmotivación y preocupación en los docentes.

La figura del director según lo manifestado es poco accesible por parte de la comunidad escolar, debido a que suele encontrarse en reuniones o realizando diversas actividades, por lo que frecuentemente los miembros que necesitan establecer algún tipo de conversación con él, deben estar atentos a su agenda.

Por tanto, de acuerdo a las evidencias se establece que producto de la lejanía entre ambas partes, ya sea por escases de tiempo del director o por no compartir ciertos lineamientos, el clima organizacional según lo manifestado es Problemático, desierta sentimientos de decepción, preocupación.

I.9: Estado emocional de los docentes

Las preguntas 4 y 15 de la entrevista, revelan la manera en que influyen las emociones en los docentes respecto a la forma de administración, por lo que los entrevistados coinciden en lo siguiente:

Se evidencia un estado permanente de sentimientos negativos, ya que se sienten desanimados, en ocasiones con rabia, desinterés frente a asuntos de la comunidad educativa. Se manifiesta escasa motivación para asistir al establecimiento, esto se produce por el desánimo ocasionado en diversas situaciones en relación a la desvalorización de los profesores como tal, ya que según comentan, se sienten minimizados al no considerar las propuestas de estos, que van en beneficio de los estudiantes, por lo cual surge desánimo. Junto con esto, deben acatar decisiones autoritarias por parte del director, por lo que en reiteradas oportunidades sienten rabia, sin embargo, todos coinciden en que como docentes

SOLO USO ACADÉMICO

deben tener la capacidad de autorregulación frente a diversas problemáticas. En definitiva, creen que son visualizados como un recurso humano sin emociones, básicamente como una máquina de producción, dada la visión educativa empresarial.

I.10: Clima organizacional y desempeño docente

En las preguntas de la entrevista 9-10-19, surgen elementos que se refirieren al clima organizacional y el desempeño docente, por lo que se evidencia las siguientes apreciaciones:

Dado que la administración de esta escuela se ha mantenido por años, quienes han formado parte de esta trayectoria afirman que la manera de liderar de todos los directores coincide en el autoritarismo del director y en un clima negativo; frente a esto, manifiestan que siente frustración ante estos factores, debido a que el modelo educativo se va actualizando a nivel de país, sin embargo, no se permite hacerse partícipe de estas nuevas políticas.

El cuerpo docente está conformado por pequeños grupos; el grupo que simpatiza con el director tiene más posibilidades de acceder a cargos y ocupar otras funciones, esto provoca una inequidad en sus miembros. Junto con esto surge desconfianza entre colegas, ya que cualquier información escuchada por un miembro del grupo mencionado, podría ser informada al director, ya sea a nivel personal o profesional, lo cual afecta de forma directa al involucrado en cuestión, debido a que esto ocasiona despidos al termino del año académico, por lo que la amenaza y el miedo están siempre presentes.

En consecuencia de lo anterior, los docentes sienten un clima tenso, lo que le resulta agotador producto de las horas vivenciadas en el lugar, sin embargo, todos tienen diferentes formas de enfrentar estas problemáticas, algunos coinciden en que ellos mismos han creado mecanismos de defensa para que sea un

SOLO USO ACADÉMICO

sentimiento negativo momentáneo; mientras que otros requieren del apoyo de cercanos o figuras que representan el sindicato, quienes prestan su atención para que los afectados puedan superar el momento conflictivo. Ambas situaciones tienen solo un objetivo, estar completamente bien y estable para responder a las exigencias académicas de sus estudiantes, por lo que se evidencia que, pese a esto, el compromiso del cuerpo de docente con sus alumnos es relevante para ellos.

Los docentes creen que, si existieran condiciones como, valoración profesional basada en la participación activa en conformación de proyectos para la comunidad, trabajo colaborativo que permita una comodidad laboral; el clima organizacional podría ser beneficiado.

SOLO USO ACADÉMICO

CAPÍTULO V CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones

En presente trabajo investigativo pretendió valorar la relación de la gestión del clima organizacional y las emociones de los docentes en un Liceo Comercial Técnico Profesional de Administración Delegada de la comuna de Santiago; conociendo el clima y como se manifestaba en la emocionalidad de los involucrados, por medio de las impresiones, relatos, vivencias y/o experiencias de los participantes.

Entre los indicadores relevantes preliminares, que hacen referencia al clima organizacional de la institución educativa y las emociones de los docentes; se destacan:

- La estructura organizativa de este establecimiento de administración delegada de la comuna de Santiago, no responde a los lineamientos de las nuevas políticas orientadoras educativas relativas al liderazgo efectivo; debido a que el poder decisivo en relación a la comunidad educativa, solo depende de la figura del director, por lo que no existe un trabajo colaborativo.

- El autoritarismo y verticalidad de la estructura organizacional afecta la comunicación entre el director y los docentes, la participación y el trabajo colaborativo.

- El clima organizacional del establecimiento es deficiente y hostil; ya que constantemente sus docentes evidencian un ambiente tenso, lo que genera incomodidad e inseguridad.

- Existe desmotivación y conformismo por parte de los docentes; ya que se sienten desvalorizados al no considerar sus propuestas técnico pedagógicas.

SOLO USO ACADÉMICO

- Los profesores y docentes manifiestan diversos sentimientos negativos de manera reiterada como rabia, frustración, pena y miedo.

- El compromiso de los docentes hacia sus estudiantes es positivo. Porque a pesar de las problemáticas existentes a nivel organizacional; priorizan el quehacer pedagógico como un elementos aislado de la dinámica general institucional.

- A pesar de su sentir negativo; existe un sentimiento de conformidad frente a la realidad, producto de los beneficios económicos de la dependencia del establecimiento.

SOLO USO ACADÉMICO

5.2 Conclusiones desde los objetivos

Para efectos de prolijidad y comprensión del presente capítulo; a continuación, se presentarán de manera secuencial los resultados obtenidos atendiendo a la organización de los objetivos investigativos planteados al inicio del proceso investigativo.

Objetivo General:

Describir la relación de la gestión del clima organizacional con las emociones de los docentes en un Liceo Comercial Técnico Profesional de Administración delegada de la comuna de Santiago.

Tal cual se especificó a lo largo del desarrollo del presente informe investigativo; la presente investigación buscaba describir desde una perspectiva cualitativa la realidad sobre el clima organizacional y las emociones del cuerpo docente pertenecientes al establecimiento educacional seleccionado.

Frente a esto cabe señalar; que existieron una serie de características particulares evidenciadas por los participantes relativas a una clara

preocupación por la calidad y efectividad del clima organizacional que presenta la institución.

Tal como se indica en los indicadores anteriormente presentados en el apartado interpretación de datos; el establecimiento seleccionado presenta elocuentes matices de un liderazgo directivo autoritario y vertical, con nula participación de otros integrantes de la comunidad educativa (particularmente para efectos de la presente investigación; de los docentes) en propuestas y toma de decisiones de diversas temáticas influyentes en el quehacer educativo.

La descripción que se puede realizar de la relación del clima organizacional con las emociones de los docentes; es de carácter negativo determinante, puesto que se evidencian serias dificultades de cohesión, participación, motivación y proyección por parte de los docentes, en relación a su nivel de satisfacción de pertinencia al establecimiento.

Los entrevistados refieren de manera constante dificultades y emociones profundamente negativas y arraigadas por años, en relación al clima organizacional y diligencia en la toma de decisiones por parte del director. Así mismo; refieren malestar y preocupación por la pérdida de la cultura organizacional que anteriormente destacaba al establecimiento, refiriendo que no existe una mirada en común de las necesidades de la comunidad y mucho menos de los estudiantes, en relación a sus futuros educativos y laborales.

Por medio de los antecedentes recabados, se puede constatar que existen procedimientos administrativos documentados como existentes; sin embargo, en la realidad no se llevan a cabo. Esto hace referencia a la inexistencia de un Equipo de Gestión integrado por diversos representantes de los miembros de los estamentos de la comunidad educativa interna. Esto genera una brecha aún más elocuente y profunda en posibilidad de participación de los docentes.

SOLO USO ACADÉMICO

Se evidenciaron también, serias dificultades de interrelación entre los mismos docentes, debido al arraigo de la sensación de inseguridad y desesperanza en relación al clima organizacional.

Esta situación, se ve evidenciada particularmente durante el desarrollo del focus group, instancia en la que algunos de ellos pudieron conocerse, puesto que no existen situaciones efectivas de intercambio de opiniones, experiencias e incluso un trabajo colaborativo intersectorizado, ya que ellos mismos refieren, las reuniones de nivel son poco provechosas e incluso debido a los problemas comunicacionales, muchas veces los docentes no se enteran de sus cargas horarias ni de sus horarios no lectivos para realizar las reuniones solo hasta el momento mismo de su realización.

Otro aspecto relevante del clima organizacional de la institución, hace referencia a los evidentes problemas comunicacionales entre el Director y el resto de la comunidad educativa. Hay inefectivos canales de comunicación y una escasa preocupación por revertir o mejorar esta situación.

Se destaca una valoración persecutoria y con claros matices de desconfianza, por parte de los entrevistados hacia los colegas que presentan algún grado de cercanía o concordancia hacia el director. Es más, se refieren como “sequito o grupito”, con un evidente tono despectivo. Este malestar denota una clara polarización del clima organizacional y una proyección de emociones negativas en relación a la labor directiva que ejercen los docentes con cargos administrativos y claramente hacia el director.

Se considera que esa misma polarización ha permitido el arraigo negativo hacia las diversas situaciones administrativas y/o técnico pedagógicas, que ocurren a diario en el establecimiento.

SOLO USO ACADÉMICO

Esta afirmación toma mayor fuerza, al recordar una de las interrogantes realizadas en el focus group, donde se les pregunta a los participantes si ellos se permiten evidenciar sus emociones. Sus respuestas, demuestran que, si bien no se garantizan de manera efectiva los espacios de participación activa de los docentes, si existen instancias en los consejos de profesores para poder intervenir. Sin embargo; está tan arraigada la desesperanza relativa a la gestión directiva, que ellos mismo, no consideran relevante emitir sus opiniones, porque refieren no creer que las situaciones cambien ni que sus impresiones, opiniones e ideas sean consideradas.

A modo de generalización, el presente equipo investigativo considera que la relación del clima organizacional y las emociones de los docentes es inversamente proporcional entre sí. Con evidentes matices de hostilidad y resistencia por ambas partes, preocupantes índices de stress e inseguridad laboral e inefectivos procesos y canales comunicacionales entre los diversos miembros de la comunidad educativa.

Objetivos Específicos:

Ob. Esp. 1: Definir el clima organizacional en un establecimiento educacional de la comuna de Santiago.

Dado los antecedentes recabados, se concluye que el clima organizacional del establecimiento es considerado en un estado crítico, producto de las decisiones no compartidas y no comprendidas por parte de los docentes en relación a la gestión que realiza el director.

No hay sello educativo en común ni una cultura organizacional representativa de manera positiva, que pueda evidenciarse en la práctica.

SOLO USO ACADÉMICO

El establecimiento carece de una gestión eficaz del clima organizacional, provocando vacíos comunicacionales profundos, resistencia y un sentimiento de desconfianza elocuente por parte los diversos integrantes del estamento docentes.

No se propician las dimensiones relativas a motivación y proyección hacia los diversos integrantes de la comunidad educativa del establecimiento, generando una interacción distante y cíclica de carácter automatizada en el desarrollo de sus funciones.

Como ha quedado de manifiesto anteriormente, el clima organizacional del establecimiento se puede definir como hostil y resistente, con bajos índices de mejoramiento; debido a la inexistente cohesión de la comunidad educativa y canales ineficientes de comunicación.

SOLO USO ACADÉMICO

Ob. Esp. 2: Caracterizar las dimensiones presentes en la gestión del clima organizacional.

En relación al presente objetivo específico, se evidencian serias dificultades en el desarrollo de la gestión del clima organizacional del establecimiento sujeto de estudio.

Las evidencias recabadas en el focus group y en las entrevistas aplicadas a los docentes participantes, manifiestan de manera elocuente que no se consideran en absoluto las dimensiones relativas al clima organizacional y mucho menos existe una preocupación hacia el mejoramiento de dicha situación.

Cabe recordar que si bien existen una gran diversidad de acepciones relativas a las dimensiones del clima organizacional según sea el autor, existen

convergencias de las mismas, ejemplificadas en 5 grandes áreas o características: flexibilidad, responsabilidad, estándares, claridad y compromiso del equipo.

En relación a estas dimensiones se puede destacar que existen vacíos elocuentes de las mismas en la gestión del clima organizacional a nivel macro.

La flexibilidad es una dimensión inexistente por parte del clima organizacional de la institución. Destacando una resistencia mutua por parte del director y el cuerpo docente en las labores y decisiones mutuas presentes a lo largo del año escolar. Esta misma rigidez y resistencia, genera que no existan estándares claros ni comunes hacia diversos objetivos o metas que se pudiesen plantear.

Dicha inconexión en la toma decisiones a su vez, obedece a serias dificultades comunicacional entre los diversos miembros de la comunidad educativa. De alguna manera, la incapacidad de comunicarse de manera efectiva dificulta el compromiso y claridad en la ejecución de las diversas funciones y/o labores de los integrantes de la comunidad educativa, propiciando un trabajo aislado, inconexo, poco pertinente y eficaz frente a diversas temáticas durante el año escolar. Para muestra, cabe recordar la dificultad y poca celeridad en el trabajo de posicionamiento de prácticas laborales de estudiantes de curso 4° medio a finales del año 2017.

Si bien, se evidencia una responsabilidad elocuente y un compromiso estoico de los docentes, hacia sus estudiantes con evidentes esfuerzos por favorecer el futuro académico laboral de ellos, es indiscutible que dichos esfuerzos al generarse de manera aislada, no logran los alcances deseados puesto que se diluyen o se ven entrampados por la burocracia evidente que rige la toma de decisiones y el establecimiento de redes de apoyo necesarias para asegurar la calidad de las propuestas pedagógicas del establecimiento.

SOLO USO ACADÉMICO

Ob. Esp. 3: Definir las emociones docentes de la institución mencionada.

En relación a las emociones de los docentes relativos al clima organizacional presente en el establecimiento educacional, se pueden destacar: rabia, pena, frustración, incertidumbre, miedo, agobio y desesperanza.

Dichas emociones se hacen de manifiesto, debido a la presencia de lineamientos rígidos evidenciados por parte de decisiones unilaterales del director y la consecución de períodos críticos con despidos masivos de docentes, de manera poco justificada. Existe de manera latente una preocupación en relación a la estabilidad laboral por parte de los docentes con mayor presencia de años en el establecimiento. Por su parte, aquellos que llevan menor tiempo de trabajo en la institución educativa, refieren menor grado de preocupación y menor grado de resistencia a la dinámica vertical de funcionamiento del colegio.

Cabe señalar que, si bien existe una confusión en la conceptualización de los docentes hacia el conocimiento de las emociones, ellos tienen claridad de los efectos que provocan las mismas en su desempeño laboral. Así mismo, refieren que la modulación de las mismas, les permite propiciar un ambiente favorable para el quehacer pedagógico con sus estudiantes generando mayor compromiso y motivación hacia ellos, evidenciando mayor participación de los estudiantes en el desarrollo de sus clases.

Si bien las emociones enfocadas hacia el clima organizacional del establecimiento a nivel general son negativas, hacen la distinción en relación a las emociones que rigen sus interacciones con sus estudiantes. Destacando aspectos positivos como: alegría, entusiasmo, felicidad y contento en sus relaciones en el aula.

Ob. Esp. 4: Definir el clima organizacional en un establecimiento educacional de la comuna de Santiago.

SOLO USO ACADEMICO

Como se evidencia en las interpretaciones y conclusiones anteriores; la administración de carácter delegada a la cual pertenece el establecimiento, evidencia una clara estructura vertical autoritaria, que se ve reflejada en toma de decisiones unilaterales por parte del Director. Esta situación de alguna manera se ve propiciada por la actual normativa que rige este tipo de administración educativa, tal cual se establece en el capítulo dedicado al marco teórico presentado en el apartado N° 2 del presente informe.

Cabe recordar que este tipo de establecimientos, funcionan administrativamente bajo parámetros gerenciales, donde la prioridad está centrada en temas netamente financieros, esto genera una clara separación del quehacer educativo que debiese primar en la toma de decisiones a lo largo del año académico.

Así mismo, el hecho que la selección y elección de los directivos de éste tipo de establecimientos, se haga bajo el prisma de cargos de confianza, dificulta la cohesión de los equipos e integrantes de las comunidades educativas, puesto que genera un grado de desconfianza elocuente, predisposición negativa y una carencia de metas en común orientadas hacia las necesidades y proyecciones de las comunidades en donde se encuentran emplazados dichos establecimientos.

Es inevitable considerar también como uno de los aspectos destacados, los antecedentes referidos por parte de los entrevistados relativos a los procesos de desvinculación de los docentes. Ellos refieren episodios recurrentes y masivos de despidos de docentes con motivos inconexos (refieren participación y/o aproximaciones sindicales). Uno de los factibles motivos que pudiesen propiciar estos sucesos, está relacionado con la normativa que rige sus relaciones contractuales, puesto que este tipo de administración educativa, regula sus contratos bajo los parámetros del código del trabajo vigente. No considerando aspectos regulatorios del estatuto docente, que de alguna manera presentan mayores coberturas hacia la estabilidad laboral de docentes en Chile.

SOLO USO ACADÉMICO

Otro aspecto que se considera relevante de la particularidad de este escenario, está dado por la presencia de grupos sindicalistas dentro del establecimiento. Cabe señalar, que dicha realidad no es tan frecuente en las comunidades educativas, salvo aquellas que se encuentran asociadas a corporaciones educativas con mayor presencia de integrantes.

La presencia de estos grupos sindicales hace referencia a la necesidad de agrupar miembros en pos de negociaciones colectivas, que en muchas ocasiones se encuentran alejadas de la realidad remuneracional del gremio docente a nivel nacional. Este mismo lineamiento, ha generado una sensación de conformidad de la realidad laboral a la cual pertenecen en virtud de los beneficios económicos a los cuáles pueden acceder por ser miembros integrantes de los sindicatos presentes.

5.3 Desde lo teórico

En relación a las conclusiones emanadas de la investigación desde el aspecto teórico, se puede destacar la necesidad imperiosa de reconocer la importancia del clima organizacional y los posibles efectos en las emociones y viceversa en las entidades educativas en Chile, como un aspecto determinante en el quehacer administrativo y técnico pedagógico de las mismas.

Si bien, se han realizado esfuerzos regulatorios evidentes por medio de las normativas legales vigente emanadas desde el Ministerio de Educación (Marco para la Buena Dirección y Liderazgo, Política de Perfeccionamiento Docente y Red de Líderes educativos) es evidente que existen incongruencias entre dichos instrumentos orientadores y las realidades de los establecimientos educacionales a nivel país. No es menester de esta investigación realizar generalizaciones, sin embargo, el desarrollo de la presente temática investigativa, propició al grupo de investigadores acceder a otros escenarios con diversas características, reconociendo precisamente dificultades a nivel de clima organizacional.

SOLO USO ACADÉMICO

Como se explicitó en el capítulo N° 1, la temática abordada es bastante contemporánea y poco explorada en el ámbito educacional chileno. Existen variados estudios en área de negocios y salud, relativos a los efectos de productividad y satisfacción de trabajadores. Sin embargo, en educación ha sido poco explorado, probablemente debido a la resistencia e inestabilidad laboral por parte del gremio docente en Chile.

Así mismo, se destaca las aproximaciones que han realizado algunas casas de estudio a nivel superior introduciendo esta temática en sus planes y programas de formación en las carreras de pedagogía y en la realización de seminarios de abordaje de las emociones, como factor relevante en la motivación y toma de decisiones a lo largo de la vida.

Finalmente, se precisa destacar la necesidad de considerar la aproximación a estas temáticas por parte de las diversas instituciones educativas en chile. La consideración y la aprehensión de estos temas, propician la cohesión de los equipos de trabajo y el enriquecimiento de sus propuestas pedagógicas, generando un sello significativo y particular, destacándose dentro sus comunidades, como instituciones eficaces y de calidad.

SOLO USO ACADÉMICO

5.4 Limitaciones

Es imposible no considerar limitaciones en el desarrollo de trabajos investigativos de esta índole. En el caso del presente trabajo de investigación, existían varias limitaciones focalizadas por el grupo investigativos incluso antes de la etapa de trabajo de campo.

Frente a esto se destacaban:

- Escaso registro investigativo de las temáticas a abordar de manera conjunta en el área de Educación.

- Dificultad de disponibilidad de tiempos por parte de docentes, para participar en procedimientos de recolección de información.
- Generación de espacios de confianza y aseguramiento de confidencialidad; que garantizara una participación fluida de los docentes.
- Factible resistencia por parte de Director de establecimiento para permitir el acceso al establecimiento educacional.

Si bien, existían las limitaciones anteriormente descritas, el presente grupo investigativo considera que se lograron neutralizar de manera efectiva para lograr un desarrollo fluido del proceso investigativo, que arrojó resultados elocuentes y pertinentes a los objetivos planteados previamente, quedando expresados en el presente informe.

5.5 Proyecciones

En primera instancia cabe señalar de manera explícita, que la presente investigación en ningún momento pretendió generar sugerencias de intervención del clima organizacional de la institución sujeta de estudio, debido a que el impacto proyectado para la misma era de carácter meramente descriptivo.

Dejando en claro dicho aspecto, si se propició por medio de los procedimientos y técnicas de investigación, la proyección de sugerencias de los entrevistados, en relación a lo que ellos propondrían para beneficiar el clima organizacional de su institución.

En este caso, los entrevistados coincidieron en la necesidad de instaurar canales efectivos comunicacionales, que les permitieran intercambiar opiniones y propuestas en relación a la articulación de un trabajo colaborativo entre todos los integrantes de la comunidad educativa.

SOLO USO ACADÉMICO

Ellos refirieron que, si se promueve el trabajo en equipo y se valida la labor docente, por parte de los directivos del establecimiento, se mejoraría de manera sustancial la emocionalidad hacia su desempeño laboral, generando mayor motivación y pertinencia de los logros con metas comunes.

SOLO USO ACADÉMICO

BIBLIOGRAFÍA

Textos

CASASSÚS, J. (1999). Gestión En Busca Del Sujeto. Publicado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe UNESCO-SANTIAGO, Impreso en Chile.

DAFT, R. (Ed.). (2006). La Experiencia del Liderazgo. México: CENGAGE Learning.

GAVIN, H (2008). "Understanding research methods and statisties in psychology". Sage publications Ltd, London.

GERMAN, C (2005) Principales escuelas del pensamiento administrativo. 8va Reimpresión, Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica.

GIMENO SACRISTÁN, J. (1999), "La construcción del discurso acerca de la diversidad y sus prácticas", en R. Alcudia (2000), Atención a la diversidad, Barcelona, Caracas-Graó. (Colección Claves para la innovación educativa).

GUERRI, M (2013) Inteligencia emocional: una guía útil para mejorar tu vida. Editorial Mestas Ediciones, 1era edición. España, Madrid.

GUBA. Y LINCOLN. (1985) Teoría y práctica del análisis de datos cualitativo y proceso general y criterios de calidad.

HERNÁNDEZ. R., FERNÁNDEZ. C., & BAPTISTA. L. (2006). Metodología de la Investigación. 236 p. Editorial Mc Graw Hill.

HERRERA, D (2011) en Clima Organizacional en el ámbito empresarial Cubano. La Habana. Cuba. TESIS

HURTADO, J. (2005). Cómo formular objetivos de investigación. Editorial Quirón. Caracas. Venezuela.

SOLO USO ACADÉMICO

LEITHWOOD Y YANTZI. (2000). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Revista REICE.

LEITHWOOD, K (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Ed. Salesiana. Chile.

LUPANO, M., Y CASTRO, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación. Psicodebate, 6, 107-122.

LLAMAS C, YÁÑEZ J. MORENO J, Rita M. (1993) Como atender a los nuevos miembros de la comunidad educativa. Ministerio de Educación y Ciencia, Subdirección General de Formación del Profesorado, Madrid.

MATURANA (1992) Emociones y lenguaje en Educación y Política. Dolmen Ediciones. Palmas de Mayorca, España.

MAXWELL, J. (2011). Liderazgo Carismático. Executive Excellence, 86, 22-23.

ORTEGA, A (2014) Inteligencia Directiva. Aplicaciones prácticas en la función de dirección organizacional. Grupo Editorial Patria. Ciudad de México, México.

PÉREZ SERRANO, G. (2008). Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes.Editorial La Muralla. Madrid, España.46p.

PUCHOL, L (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Editorial Díaz de Santo, Séptima edición actualizada. Madrid, España.

RODRÍGUEZ GÓMEZ, G., GIL FLORES, J., & GARCÍA JIMÉNEZ, E. (1999). Metodología de la Investigación Cualitativa. Editorial Aljibe.

TOURRAINE, A (2006). ¿Podremos vivir juntos? La discusión pendiente: El destino del hombre en la aldea global. Editorial FCE, México, p 203.

SOLO USO ACADÉMICO

Internet

COMISIÓN DE EDUCACIÓN (2016) Acta de Sesión Ordinaria de la Comisión de Educación. Audiencia Pública Estudio Ley que crea el Sistema de Educación Pública y modifica otros cuerpos legales. Primer trámite constitucional.

HOLODYNSKI M. (2013): The Internalization Theory of Emotions: A Cultural HistoricalApproach to theDevelopment of Emotions, Mind, Culture, and Activity, 20:1, 4-38

MEGGISON, M. &. (2009). Administración, conceptos y aplicaciones. México: CECSA. Mercado, S. (2004). Administración aplicada, teoría y práctica. Editorial Limusa, México.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2015). Política Nacional Para Convivencia Escolar. Unidad de Transversalidad Educativa. Santiago, Chile.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2015). Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar. Santiago, Chile.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA (1980) Decreto ley 3.166, Autoriza entrega de la administración de determinados establecimientos de educación técnico profesional a las instituciones o personas jurídicas. Santiago, Chile.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA (1994) Decreto ley N°96, Determina montos y procedimientos entrega recursos a corporaciones y fundaciones que administran establecimientos en virtud del decreto 3.166 de 1.980. Santiago, Chile.

SEMINARIO CISNEROS (2008) Cuadernos de investigación histórica. Volúmenes 25-26. Fundación Universitaria Española. España.

SOLO USO ACADÉMICO

Webgrafía

CÉLIS, M. Gestión de recursos humanos en la escuela: Un desafío permanente. http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103071604370.Mineduc%20Fundacion%20Chile%20Gestion_de_Recursos_Humanos_en_la_Escuela_Un_desafio_Permanente.pdf

JUAN, SANTIAGO Y ROUSSOS (2010) El Focus Group como técnica de investigación cualitativa. Documento de trabajo.

Ministerio de Educación (2015) Convivencia escolar. http://portales.mineduc.cl/index2.php?id_portal=50&id_seccion=4010&id_contenido=17916

Ministerio de Educación (2016) Orientaciones para la revisión de reglamentos de convivencia Escolar. Actualización según la Ley de Inclusión. Santiago de Chile. Link http://www.convivenciaescolar.cl/usuarios/convivencia_escolar/File/2016/orientaciones%20reglamentos.pdf

NACIONES UNIDAS (1948) La declaración de los derechos humanos. http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf

SOLO USO ACADÉMICO

Anexos

SOLO USO ACADÉMICO

Anexo 1: Focus Group

Inicio: Explicación breve de alcances y objetivos de investigación.

Preámbulo: Presentación extracto película “Detrás de los muros”.

Moderador: Frente a la situación planteada en la película; ¿Ustedes han compartido o vivido una situación similar?, ¿Han sentido la emocionalidad que ese docente visualizaba en dicho episodio?

Docente M.CO: Si; una a veces se siente frustrada, frustrada de hacer, que una trata de llevar o seguir las cosa. Pero a veces no se puede, yo si me he sentido frustrada.

Moderador: ¿Alguien más que haya tenido una situación así? ¿O una emoción como esa?

Docente H.D: Yo al principio sí. Pero uno va adquiriendo la técnica y ciertas cositas para salir de eso. Yo soy ingeniero, entonces la primera vez que llegué a hacer clases fue un impacto. Tuve que adaptarme. La primera vez fue un impacto, yo no sabía nada de esto, y me tuve que adaptar, me tuve que adaptar. Pero con el tiempo uno se adapta.

Docente H. CH: A mí me pasó hace poco tiempo. Yo llevo poco tiempo aquí, pero me pasó con lo de las prácticas laborales. Cuesta mucho meter un alumno…de repente dan ganas… cuesta pensar que hay q empezar en las mañanas a llamar para que se levanten, y nadie te quiere entregar el teléfono, nadie te quiere contestar; ¡¡y tienes que llamarlos después de las 3 de la tarde!! Y ellos te colocan las condiciones. Y uno piensa: ¿que se cree este cabro? Por no decir otra cosa y cuestiones, y ahí entre un componente fuerte de los sentimientos. Yo rescato lo que dice una de las personas, ¡¡que estos jóvenes se creen olvidar de lo que tú dices!! Pero muy difícilmente se van a olvidar de lo que tú les hiciste sentir a ellos. Y yo me quedo con eso,

SOLO USO ACADÉMICO

porque por más que hay cosas que uno quiera reemplazar, pasas un tiempo con ellos y te encuentras con un box muy armado muy ensamblado y de repente los sentimientos se juegan en contra. Te pueden jugar muy a favor y muy en contra; porque yo creo que los sentimientos y las emociones en una persona son parte fundamental de la motivación de los que no somos profesores, pero hacemos trabajo docente, así como también de los colegas.

Moderador: Tal como lo acaba de decir usted (último docente), efectivamente las emociones están presentes en todo ámbito de cosas; en algunos momentos, tendemos a desestimar ciertas cosas por el diario vivir o simplemente lo vamos encapsulando en ciertas actividades de nuestro día a día. Y frente a eso también; parte fundamental de nuestra investigación habla específicamente del clima organizacional. El clima tal como las emociones, puede tener diversas acepciones; porque de alguna manera nosotros vamos nutriendo la definición de esos mismos. En base a eso, para nosotros también era importante obtener de ustedes; por ejemplo, esta respuesta ¿Qué entienden ustedes por clima organizacional?

Docente H. E: Yo ahí haría una distinción… Yo creo que cuando uno se enfrente a un chico en una sala de clases, la emoción juego un papel fundamental. Tú trates con personas, con 40 personas cada 40 minutos, en un día puedes fácilmente tratar con más de 200 personas y ahí va una cuestión super clara, una cuestión que esta super poco investigada, que es como los docentes están ya trabajando esas emociones. Yo ahí va cuando uno dice el profe se volvió loco, pero ahí hay algo no investigado. ¿Qué pasa con la emocionalidad del profe? Entendiendo también con el tipo de chicos que nosotros le hacemos clases, y no solamente desde el punto de vista de lo que tú le vas a enseñar o lo que ellos van a aprender; sino que también de las confesiones que te hacen. Ahí hay una cuestión super potente, el cabro está frustrado no porque quiere, cada uno se ha frustrado al entrar a una sala

SOLO USO ACADÉMICO

de clases. Ahí uno escucha confesiones de padres ausentes de los chicos. En algunos colegios ya se está haciendo algunas cosas sobre la emoción del profesor… Desde clases de yoga hasta trekking. Creo que además los sentimientos son claves en tu relación con los cabros. En general uno tiene que hacer la del payaso, por dentro puedes estar muy mal pero hay que seguir, yo me quedo con lo que alguna vez dijo un viejo director: “Te has puesto a pensar lo que pasa con esa profesora cuando cierra la puerta de su casa? porque aquí hay varias cosas que uno no se pone a pensar. Los cabros no son perfectos y nosotros de repente tenemos un mal entendimiento de que son perfectos; y ahí siempre doy el mismo ejemplo. Si ¿tú te acuerdas cuando eras adolescentes, éramos mentirosos? Sí, y le mentíamos a las personas más importantes del mundo que eran tus papás, les decías que ibas para una parte, pero te ibas para otra, y ahí viene la pregunta ¿Por qué un adolescente, que no tiene lazos sanguíneos contigo; te va a decir siempre la verdad? Ahí tienes que bajar la expectativa, porque si no los vas a terminar de odiar. Cuando tú estás en la sala de clases con 40 tipos, tú sabes que te van a tratar de engañar y esa es y creo una falencia de nuestra formación como profesor.

En cuanto a ¿qué entiendo por clima organizacional? Yo diría que es el clima de la unidad es como los diferentes estamentos se enlazan. Yo entiendo; si es que tienen los perfiles de cada uno o de cada cosa que hacen etc, aunque soy contrario a eso. Pero yo creo que sigue siendo el aula de un colegio; el concepto más primordial del clima organizacional. Ahí me van a matar los teóricos o los que saben de administración, yo ahí sacaría el clima organizacional del aula de cómo funciona la cuestión y todo eso, yo creo que en esta caja negra que es el aula, el clima lo hace uno y no es como funciona todo.

SOLO USO ACADÉMICO

Moderador: Frente a esto; para usted entonces, el clima es una situación cíclica que va cambiando dependiendo de diversas situaciones?

Docente H. E: Claro, hay una cuestión administrativa, con la función; las funciones de cada uno y con las cosas que uno hace, pero para mí, ahí desde el aula hay una extensión de lo que uno hace, ahí yo creo que por Ley no se debería echar un cabro chico afuera; en algunos colegios no se puede, queda la tendalá, lo mismo con los atrasos. A mí no me interesa lo otro.

Docente M. J: Yo creo que el docente como guía tiene que conformar un ambiente propicio para el aprendizaje. Entonces desde la emoción tienen que estar predispuesto a entregar un ambiente grato para que así todos los elementos que requieran las estudiantes para participar estén; tratar de generar los elementos para la clase misma. Entonces hay que tratar de crear un campo; o sea yo le digo así… un campo magnético, para que todos esos niños que están apuntando para cualquier parte ojalá conectarse. Eso es la pega del profe.

Docente H. D: Yo creo que aparte de todas las competencias personales de todo profe, manejo de grupo y otras características que se debe poseer para hacer esta labor; hay un tema que me llama profundamente la atención y que hace que esto sea un estudio de caso. Yo percibí desde que llegué que había un tema relacional, del clima de la organización por cómo te ven los alumnos. Yo llegué y vi inmediatamente el tema del Duarte, todos los conocemos acá y noté de inmediato el tema de la autoridad ante los alumnos. Por ejemplo, el tema; de que aquí no se realiza colaboración. Eso era producto de la imagen que se tiene aquí del profesor frente a toda la comunidad y eso te daba una pauta de un respeto mayor frente a los alumnos. Porque por ejemplo en otros colegios tienes colaboración, estay en colaboración, te llegan a cambiar el curso, ya se empieza a perder el respeto

SOLO USO ACADÉMICO

por el profesor y eso ya te incluye como vas a tratar el tema en el aula. Entonces yo pienso que si influye como se estructura la institución educativa. Mientras le den más autoridad al profesor; es mejor la relación que se va a dar dentro del aula. Y así ese tema; se va a desarrollar de la mejor forma, cuando se le dan las condiciones para que el docente tenga un cierto prestigio. Eso no se da en todos los colegios; por lo general se da un cierto maltrato al profesor, y ese maltrato de transmite. Por ejemplo: si hay un grupo y en ese grupo se ve que hay una pelota a la que se le pega y se le pega; casi por ósmosis se entre en ese mismo proceso. Cuando ven los alumnos que se tiene un respeto por los profes se dan cuenta que hay q respetar. Desde ese punto de vista es positivo. Y el otro punto de vista, que me di cuenta cuando llegué; mantenían esa situación, por ejemplo; estaban en la hora de colación o en una hora de recreo; y decían: "yo no te atiendo en ésta hora porque no corresponde" venga en otro momento y hacían la pauta del respeto de su espacio y no se cambiaban a esa postura del profesor "sacrificado"; "profesor mártir" o no!! todo por los niños o no si por los niños yo hago lo que sea. Entonces esa postura es la que entra en detrimento en la postura que necesitamos nosotros, entonces si tiene que ver la postura que estructuramos dentro de un colegio.

Docente H. CH: Yo el clima organizacional lo veo desde 2 puntos de vista. Son dos palabras claves, ambiente y liderazgo. Yo entiendo como clima organizacional, el ambiente que crean las personas en un tiempo determinado, espacio y lugar. Y el liderazgo tiene que ver mucho con eso, el ambiente es lo que tú propicias como decía el profesor, todo lo que tiene que ver con hacer un ambiente más agradable… y tiene que ver mucho con el liderazgo. Un gran ejemplo es lo que pasó acá, todos los profesores en ocasiones nos sentimos como vulnerados, cuando te faltan el respeto y cuestiones, y cuando hay un liderazgo positivo por ejemplo; a nivel de

SOLO USO ACADÉMICO

organización, empresa o aula, aquí nosotros somos los líderes de la clase y en el caso de una empresa, el gerente; la verdad es que cuando hay un clima organizacional malo tenso. Se siente; porque hay algo malo desde la cabeza. La verdad ¿ahora qué se hacemos?, ahí vienen las herramientas que tenemos cada uno, siempre va a haber algunos que no quieren estar en la sala, que molestan, que hacen bulla, por tanto, yo creo que tanto el ambiente como el liderazgo son parte del clima organizacional.

Docente H. D: Atendiendo a todo lo que dijo el colega, el clima organizacional es la percepción de calidad y construcción de paradigmas. También se relacionan con las diferentes dimensiones el clima organizacional; podemos hablar del C.O. en sala, podemos hablar del C.O. entre pares, podemos hablar de la relación C.O. autoridad – empleados o viceversa; podemos hablar de lo que dice Maturana de la organización. Maturana dice algo del afecto. En relación a la percepción; yo le doy valor acotado, que puede ser relación profe alumnos; profe apoderados, porque es multidimensional.

Moderador: Precisamente coincidiendo con lo que acaba de decir el profesor; queríamos apuntar a algunas cosas que ustedes mismos ya evidenciaron, algunos aspectos, algunas dimensiones; y particularmente con lo que ya plantearon. En vuestra institución, ¿qué aspectos o dimensiones ustedes evidencian que son importantes desde el clima organizacional?

Docente H. D: En el caso de lo positivo; la relación con los colegas (con algunos colegas) y los estudiantes que es lo que me gusta hacer a mí, mi trabajo.

Moderador: ¿Y aspecto negativo?

Docente H. D: Discriminación, bullying, aspectos que caen en lo legal, reflejados en problemas sindicales.

SOLO USO ACADÉMICO

Docente H. E: Los estudiantes yo hago la pregunta, ¿aula de profesores o aula? Cuando te gusta más estar en el aula de profesores es que creo q estay mal. A mí me sigue gustando más estar en el aula. Y lo malo; el ambiente de cahuineo. He observado; en los colegios que yo he estado que en general; los profesores pelean a nivel personal. Y si un profesor pelea a nivel personal es porque la cabeza no ha tomado decisiones sobre eso adecuadas.

Docente H. CH: Yo marcaría el énfasis en la buena relación con los estudiantes. Lo que yo destaco es tener una buena sanidad dentro de la sala de clases. Si perdemos eso; perdemos lo bueno que tiene esta institución, es que el clima que se da dentro de las salas de clases.

Docente H. D: Lo otro que destaco es la cultura que hay y eso también se da en las salas de clases. La cultura de la organización. Siento que la cultura ha mutado positiva y/o negativamente. Particularmente lo noté a principios del año pasado cuando regresé; vi a colegas que casi se muerden. Eso es culpa del mal clima organizacional de la institución. Hay algo que también se refuta; el clima organizacional es también, lo que uno se lleva a la casa y como uno hace los ajustes necesarios para que eso no afecte.

Moderador: Es misma reflexión que acaba de hacer el docente, da pie para la siguiente pregunta. ¿Qué decisiones o aspectos consideran ustedes que ejecuta el equipo de gestión del establecimiento en relación al clima organizacional?

Docente H. D: Es que no hay equipo de gestión.

Moderador: ¿Quiénes son los que toman las decisiones en esta institución?

Docente H. E: (risas) No hay un equipo, no se ve un equipo. Está el director, pero al final; él tampoco decide por cualidades ni calidad. Decide sobre

SOLO USO ACADÉMICO

amistades. “Si soy amigo mío estay en todas; sino no soy amigo mío no estay en nada”. Simple y claro. Entonces ahí el clima organizacional afecta; porque la gente que no es considerada se aísla o se sale no más. Técnicamente vienes a hacer tu pega y te vas para la casa. Al final esa es la percepción que uno se lleva de estar aquí.

Docente H. CH: En el papel está clarito; pero en la realidad no existe. Cuando nosotros hablamos de organización, la realidad es lo que está escrito en el papel. En lo poquito que llevo, veo que aquí no se da. Cuando existe un orden en papel claro, con jerarquía y funciones; uno sabe con quién tratar cada cosa. Lo que se hizo, porque no se hizo, con quién soluciono esto, por ejemplo: ¿por qué no se hizo esto?, ¿por qué no se hizo antes? particularmente cuando te das cuenta que faltan 3 cursos de 40 a 45 alumnos que poner en práctica y ya vamos a entrar el próximo año. Entonces cuando no hay una estructuración clara en la práctica, ahí se produce un desequilibrio entre los diferentes estamentos de una organización.

Docente H. R: Demasiada improvisación; ese es el tema. Falta una planificación que te permita por ejemplo; solucionar o prever el problema que planteas tú (prácticas profesionales); eso es falta de planificación. Entonces se empiezan a desarrollar una serie de actividades parchando, pones un parche y otro parche. Entonces eso no te genera una buena actividad, al final viven parchando.

Moderador: Considerando las opiniones de ustedes; ¿nos imaginamos que la participación docente en la toma de decisiones macro es casi nula?

Docente H. E: Nula. Ese es mi caso. Más que el aporte que puedes hacer, te mandan a “laar” (risas). Voy a poner un ejemplo super claro: Mi señora es encargada de convivencia escolar hace dos años en su colegio. Yo le he ayudado muchísimo en el tema. Aquí entendieron algo de la convivencia

SOLO USO ACADÉMICO

escolar, y entendieron algo mal. Yo les dije, las cosas se hacen así, así y así, escuchan y nada más. Tú tienes que ponerle casi la Ley encima para que pesquen. O sea; ¡el comité de convivencia escolar, iba a dirigir el centro de estudiantes! (sarcasmo). Simple y claro; Marzo de este año. Entonces yo fui y le dije: “sabe director esto no puede ser, porque esto está en la Ley”. Y eso es lo que pasa. Entonces tiene una actitud de lo que se hacia Chile en la colonia. “Se acata, pero no se cumple”.

Moderador: Desde mi postura de mediadora; puedo visualizar que existen emociones puntuales en relación a diversas temáticas, según sus relatos. Frente a esto; en éste momento, ¿Cuáles son sus emociones en relación al clima organizacional de ésta institución?

Docente H. E: Frustrado. Cada vez creyendo menos en el ser humano. Frustrado.

Moderador: ¿Frustrado con quién? ¿Con la autoridad?

Docente H. E: Bueno yo siempre estoy frustrado con la autoridad. Frustrado con mi organización. Cuando tu leí todo lo de las leyes, platas, etc y te encuentras con este tipo de gente; te frustras. Cuando tú escuchas que todo marcha bien y hay gente que le hace caso; ¡nada que hacer!

Docente M. P: Encuentro que no hay una organización clara. Porque no te entregan nada, ni las reglas a las que me tengo que ceñir desde el principio; nada. Veo también que todos los profes están por cualquier parte. No hay un lugar donde ellos puedan conversar; entre realizar cosas interdisciplinarias tratar de hacer algo en equipo. Por otro lado; el hecho de que mi horario no tenga casi atención apoderados y me dicen que tengo que atender apoderados. ¿No sé cuándo?

SOLO USO ACADÉMICO

La reunión de departamento no existe. Y el horario está tan mal hecho; que en la reunión de departamento no incluyen a la profesora que hace matemáticas. En consejo de profesores sólo habla el director y entrega una pauta; ¡que es como, esto vamos a hacer!!! Y no se puede hacer discusión de algo que los profesores no tienen conocimiento con anterioridad. Porque se necesita una información previa; por último, para pensarlo el fin de semana. Mucha incertidumbre.

Docente H. MAT: Incertidumbre.

Docente M. P: Por ejemplo; ¿semanas que no se sabe que se hace? Y se viene a hacer nada.

Docente H. MAT: algo muy parecido a lo que dice ella; incertidumbre e inquietud. No saber qué hacer. Yo soy profesor de matemáticas, había un horario establecido para reuniones de departamento y no llegan los profesores de ese departamento. Yo veo que hay profesores antiguos sentados; pero no se lleva a cabo la reunión ni se toman decisiones. ¿No saben qué hacer?

Docente H. CH: Yo tenía presente lo que dijo el colega; la frustración. Pero le encuentro totalmente el sentido a lo que dice Patricia; en el sentido que a nosotros nos hace falta la conversación. Pedir instancias de conversación, no para decir lo que estoy haciendo; sino para decir lo que yo estoy sintiendo. Porque si yo hago un comentario; por ejemplo, a Enrique. Ese comentario de repente se mal entiende. Y tu dices: “Pero yo no dije eso”. Yo dije esto; entonces yo creo que las instituciones crecen cuando somos capaces de darnos cuenta nosotros mismos de los errores que estamos cometiendo. Yo siempre hablo como loro, me gusta estar tomando apuntes de todos. Me gusta aportar a las cosas y me doy cuenta que tengo tan poca vinculación con el medio acá. Yo me vine del sur, donde hacía clases en institutos a

SOLO USO ACADÉMICO

trabajar acá porque creo en la educación técnico profesional. Porque quiero aprender a ser un aporte para la educación técnico profesional de la isla (Chiloé). Entonces yo sinceramente me frustro, no saber por ejemplo; que carga horaria tengo para el próximo año. Por ejemplo, no sé qué voy a hacer el próximo año. Por ejemplo, bastaron dos llamadas telefónicas con personas importantes de la telefónica; para conseguir que los niños de programación el próximo año tengan 8 meses de clases en el edifico corporativo. Y no conociendo a nadie.

Por un lado, está la buena voluntad de nosotros; pero por otro lado está la única reacción "¿y no hay que pagar nada, hay que dar un aporte?". O sea, vamos a tener la posibilidad que nuestros niños tengan clases de robótica y van a tener una certificación de la telefónica. Lo encuentro maravilloso. Pero ahí recuerdo lo que decía Andrés, Chuta ¿y hasta el último día tengo que esperar para saber mi carga horaria? ¿Voy seguir? ¿No voy a seguir? ¡Chuta! Y eso no es bueno para uno. Todas esas cosas lo frustran a uno.

Docente H. D: Bueno en relación a mi sentimiento; es un sentimiento de preocupación. Me siento preocupado y me estoy ocupando de esa preocupación. Yo llegué la primera vez a hacer un reemplazo el 2005 y desde el 2006 que estoy acá. Desde que yo llegué acá muchas cosas han cambiado; en ese sentido le pido disculpas a algunos de los presentes si se siente agredido. Pero mi realidad es distinta a la de ustedes. Yo siento que los profesores se están desmembrando. Es como un puzzle. Cuando yo llegué a este colegio era distinto. Los profesores se manifestaban respeto, saludo. Recuerdo una vez, un profesor cuando yo entré ¡¡¡me dijo saluda!!! y nunca más se me olvidó. Yo veo que ahora no es así. El colegio se está desmembrando. Yo creo que todos los que quieran investigar de C.O. deben venir acá, porque es un caso. Yo veo el malestar la molestia, pero todo es por la espalda. Yo veo un problema de cultura organizacional.

SOLO USO ACADÉMICO

Moderador: ¿Hay algún hito particular; que hace que su percepción sea preocupación en relación al C.O.?

Docente H. D: Veo que cada vez hay una competencia. Es malo, es feo que haya competencia en educación. Estamos en una sociedad de consumo; y veo que la percepción de nuestro trabajo es cada vez peor. Y uno lo ve en la práctica; se ha cambiado el horario de entrada de los cabros a las 08:30. Antes debían llegar a las 07:50 y llegaban a las 08:30. Ahora que deben llegar a las 08:30 llegan a las 09:30 (risas). Yo creo que esa es nuestra culpa; la desesperación. Y en esa desesperación comenzamos a dañarnos nosotros mismos.

Moderador: ¿Y su emocionalidad en el momento actual del C.O de la institución?

Docente M. COL: Bueno yo estoy haciendo un reemplazo; todos hemos aprendido en el camino, a la carrera. No hay reglas muy claras. Yo me veía sobrepasada. Una sobrecarga académica, no teniendo horas libres. Y después de eso lo que comentaba ella (Docente M. P) que había que atender apoderados, que había que llamarlos diciéndole que ya no podía seguir (su hijo/a). Y en eso me vi super colapsada. Agobiada. Super agobiada. Yo trataba de buscar cosas y no alcanzaba. Tenía que quedarme hasta las 8 de la noche para poder alcanzar. Una sobre carga irracional. Todo en el camino. Me sentía como pagando incendios. Caótico todo.

Moderador: Considerando todo lo que ustedes nos acaban de exponer; teníamos plateada la siguiente pregunta. ¿Existen instancias o espacios organizativamente plateados por parte de la institución, para que ustedes puedan expresar sus emociones en relación a diversas temáticas?

Docente M. COL: nada. Yo te debo contar una situación que viví. Dos estudiantes se agarraron de las mechas. Y aquello a mí me dejó, yo no soy

SOLO USO ACADÉMICO

de acá yo soy de Colombia, que es un país violento. En el momento en que las niñas se agarraron, yo pensé que la una iba a acuchillar a la otra. La gente dice eso es una exageración. No es una exageración, yo vi eso en mi país. Y yo después de esa situación quedé muy angustiada, porque pensé miles de cosas en un segundo. Y si estas se matan cómo voy a quedar yo, y si me metan, y si sacan un cuchillo, etc. Y doy gracias a Dios que la profesora Pamela estuvo en ese momento ahí; porque en esa desesperación, yo no supe que hacer. Yo no podía meterme, porque las mujeres me superaban en fuerza. Entonces yo decía qué, cómo, qué hago. Salí a buscar un inspector, en todo el lado y no había. La cosa es que Pamela escuchó el escándalo y ella entró y las logró separar. Pero en todo eso proceso, me tocó a mí salir a buscar un inspector y no había inspector por ninguna parte. Yo no puedo decir que el inspector estaba caminando, resguardando. Porque no es así. Esa situación me dejó en shock. Me puse a llorar, quedé mal. No podía hacer clases. No había claridad que había que hacer con las niñas. Y con el tiempo superé el problema, pero si no hubiese estado Pamela no sé qué habría hecho, porque no hubo acompañamiento, nada.

Docente H. D: Si yo te vi ese día. Existe también otro tema. El miedo. La gente no se atreve a decir algo, por el miedo a perder su trabajo. Es cómico decirlo; es algo así como, “si dices algo te vamos a matarte” (risas). Yo me hago responsable de lo que digo. Pero en muchos colegios se ve el miedo. En ocasiones si algo se te ocurre a ti y no a mí, es malo. Sólo por eso es malo.

Moderador: ¿Cómo es la dinámica en los consejos de profesores? ¿Se hacen? ¿No se hacen? ¿Quiénes hablan?

SOLO USO ACADÉMICO

Docente H. E: Por lo general sólo los dirigentes sindicales porque tienen fuero (risas). Se hace re poco; porque es más bien una reunión informativa.

Moderador: Entonces son más bien ¿Unidireccionales?

Docente H. E: O sea además nadie dice nada. Aunque quieran no dicen nada.

Docente H. CH: Yo creo que si lo hay, pero no se utiliza. O está mal organizado. Porque hay un horario de reunión, pero se utiliza para informar cosas. No se crean instancias para hablar. Yo venía de un colegio que disponía de una tarde semanal, donde se hacían reuniones informativas, de convivencia, de habilidades, en donde nos podíamos expresar. Entonces yo creo que se debería ocupar, no todos los lunes para informar y solo eso (día de consejo profesores); sino que también hacer otras actividades.

Moderador: Frente a lo que ustedes plantean; quizás la particularidad estaría dada por esta pregunta ¿Ustedes se permiten expresar esas emociones? Anteriormente uno de los docentes había comentado que si estaban las instancias; pero que por miedo algunos no hablan.

Docente H. MAT: Eso está dado por la inestabilidad del profesor. Uno piensa en su trabajo. Uno piensa ¿y se me dan el sobre azul? Y ellos siempre esperan hasta el último momento. O sea nosotros tenemos plazo hasta el 28 de diciembre y estamos todos así (acción temor) hasta cuándo se va acercando el 28 de Diciembre.

Docente H. E: Eso es también porque no hay una evaluación.

Docente M. COL: No,no hay.

Moderador: ¿No hay una evaluación docente?

SOLO USO ACADÉMICO

Docente H. E: No, no hay una evaluación clara. No se sabe si estás bien o mal.

Docente H. R: Más que no haber una evaluación; el tema es los criterios que establecen esa evaluación.

Docente H. E: No hay criterios.

Docente H. R: Que sean profesionales, que sean…

Docente H. E: No hay criterios.

Docente H. R: Ese es el tema. Podría haber 10.000 evaluaciones, pero no hay criterios.

Docente H. E: Pero si no hay criterios. Según yo han echado a excelentes profesores de este colegio. Y ¿cuál fue el criterio? No han dicho criterios.

Cuando tú preguntas si uno se permite expresar sus emociones; también tiene que ver con el miedo. O sea, si un profesor sale 3 veces llorando de su sala, y van dónde el director y le dice “sabe usted no me sirve para profe” “no maneja el grupo”. Entonces también hay ahí un problema de sobrevaloración del profe, Te está costando encontrar pega entonces la mejor forma de asegurar la pega en este colegio es ser mudo.

Moderador: Considerando esto; usted profesor que lleva menos tiempo, ha tenido instancias en las que ha necesitado reventar y decir cosas. Que ha pasado con eso; ¿no se han dado las instancias o no se lo ha permitido?

Docente H. CH: opino también como el colega. Siento que las instancias están, pero no se dan los espacios o al revés. Cuando uno se allega a 1, 2 o 3 profesores, no sé congenia, tira la talla. En base a eso uno conversa también. Yo tengo harta paciencia, hay cosas que comento y otras que guardo. O de repente, tú nunca terminas de conocer a las personas. O sea,

SOLO USO ACADÉMICO

si tú vas por el lado de querer contar algo y lo toman por otro lado. Por eso de repente la gente no se mide. A mí me pasó cuando llegué, que conversaba con el alguien. Me decía “si, pero tienes que tener cuidado con éste” y me juntaba con éste; y el otro me decía lo mismo. Entonces vas diciendo todo el mundo es peligroso parece. Yo creo q no se permite decirse públicamente las cosas.

Docente H. D: Yo volvía hace poco (licencia larga) y veo que si hay de lo que están hablando. Pero yo si digo las cosas. Yo siento que hay que saber a quién decirle las cosas y el momento en que decirlas. Puede ser que no se den las instancias por momentos.

Docente M. P: Yo igual como soy nueva, no veo eso de que tengan miedo de decir cosas. Yo veo que la gente no dice cosas. Pero en mi caso; yo decía cosas a la gente que debía decirla; pero no encontraba soluciones. No encontraba apoyo. Entonces era para que las digo. Además, se las toman a mal. Yo digo, pero si me están preguntando por ejemplo ¿cómo estoy o cómo me fue?; y si uno dice algo negativo, se lo toman a mal. Uno trata de decir algo para mejorar, pero no es así.

Docente M. COL: De pronto uno puede decir una expresión que puede ser mal interpretada. Entonces consideró que yo no estaba haciendo nada, lo cual es completamente imposible que hagas en este colegio. Y como que se interpretó así; y yo no había querido decir nada de eso. De pronto las personas que decepcionan esos comentarios, en vez de escuchar; interpretan otras cosas que no son reales.

Docente H. CH: Yo no sé si realmente uno dice siempre todo lo que piensa. Porque a lo mejor; independiente de que algunas personas siempre dicen todo. Tampoco lo dicen en el espacio indicado. Porque si yo quiero decirle algo a mi amigo, no voy a esperar que haya más personas para decírselo. Yo

SOLO USO ACADÉMICO

estimo a la profesora (M.COL) si quiero decirle algo se lo voy a decir; yo no sé si es bueno, pero creo que éstos son los espacios que hacen falta (focus) para decir las cosas. Pero públicamente andar diciendo las cosas; yo no soy así. No tengo nada en contra de la gente que lo hace, pero yo no soy así. Porque si yo quiero decirle algo a Enrique, se lo voy a decir, con todo el respeto. No esperando encontrar la aprobación en otros. Hay que tener tino, criterio y tacto al momento de decir las cosas. Saber por qué lo digo, con quién lo digo y qué es lo que estoy haciendo. Y si realmente lo que digo; es lo que pensarán de mí. Porque si nos podemos a decir realmente las cosas como son; por ejemplo: las cosas no funcionan o no se hace nada. Y no pasa nada. Entonces para que las sigo diciendo. Yo creo que, si tuviéramos la libertad de decir las cosas, mirarnos a la cara y decir lo que funciona y lo que no; toda institución comienza a crecer. Pero también hay personas; como dices tú (M.COL) que interpretan lo que quieren. Y creo que como nosotros llevamos menos tiempo; considero no tenemos el derecho adquirido como los más antiguos de opinar.

Docente H. D: Yo no creo que hay que llevar mucho tiempo para darse cuenta de las cosas.

Docente H. CH: Pero para tener una imagen completa sí.

Docente H. D: Yo no creo eso.

Docente H. CH: Yo estoy dando mi opinión en base a la pregunta que se hizo.

Docente H. D: Si.

Moderador: ¿Consideran ustedes que las emociones, sean de manera positiva o negativa, condicionas las decisiones que ustedes toman a diario como docentes?

SOLO USO ACADÉMICO

Docente H. E: Por supuesto. Yo voy a hablar por mí. O sea, si pasa algo, yo voy a cortar la cuestión. O sea, por eso estoy en contra de las planificaciones y esas cuestiones. Si pasa algo en el curso, en el mundo, yo voy a costar la cuestión y voy a considerar eso. También mis emociones tienden a hacer una clase más o menos activa y uno tiene que estar consciente de eso.

Moderador: ¿Alguna otra opinión? Porque tal como dice el docente hay cosas que emergen y hacen cambiar. Pero también puede haber resistencia de ciertas personas; que dicen, no. Yo sigo mi ruta y no me voy a salir de ahí. ¿Cuál es su opinión frente a eso?

Docente M. COL: Las emociones si influyen. Pero tú eres profesional y tienes que seguir. Y separa las dos cosas, sin que la situación te afecte.

Docente H. D: ¿Yo no entiendo la pregunta?

Moderador: Básicamente está enfocado en situaciones; por ejemplo, situación que describía la docente de las chicas que se pelearon. ¿Qué hubiese pasado en esa situación?, ¿Usted toma una decisión en base a una emoción que está fluyendo o simplemente continúa con el desarrollo de clase?

Docente M. COL: En ese momento si afecta. Uno para, pero después tiene que seguir. Yo creo que en eso va el profesionalismo de cada uno.

Docente H. CH: Yo creo que sí afecta. Aunque sea en menor grado, pero afecta. Porque, por ejemplo; antiguamente las habilidades blandas, que ahora se llaman habilidades para la vida no eran muy miradas. Hoy día cuando uno hace un C.V todo esto de las habilidades blandas, empatía y todo eso; si son importantes para la empresa. Ahora si somos profesionales o no; yo creo que eso tiene que ver con la capacidad de confrontar las emociones con nuestras decisiones, para saber si van a afectar en mayor o

SOLO USO ACADÉMICO

menos nivel. Porque el clima organizacional tiene que ver con las emociones. Por ejemplo; uno no espera a fin de año un saludo o un regalo, pero si es bueno que se destine un horario para una convivencia, uno ve que poder aportar, unas bebidas y eso. Pero acá no se hace nada. Y eso es el reflejo de lo que está pasando. Entonces yo creo que la toma de decisiones si se ve afectada de una u otra manera en relación al C.O. que sus fundamentos y su base tienen que ver con las emociones. Ahora hay una cosa en la que me quedé corto denante. Cada uno de nosotros es el líder dentro del aula. Cada uno de nosotros debe ver cómo cambiar esta cuestión dentro del aula. Eso no hay que perderlo de vista.

Yo creo que las 3 condiciones para que se produzca el proceso enseñanza – aprendizaje son: el interés del alumno para poder aprender, en entorno y estrategia del docente para propiciar ese aprendizaje.

Docente H. R: Yo creo que aquí se oponen dos elementos: emocionalidad y racionalidad dentro de la clase. Yo creo que el marco de la racionalidad o lo más racional que se puede hacer; es considerar que existe un rol de las emociones. Si tú no consideras eso, es lo más irracional que puedes hacer. Porque eso te va a dar los matices de la clase, como decía Enrique. Te va hacer más entretenida la clase, te va a dar espacio para que los alumnos se expresen. Hay un montón de cosas que dentro de esta racionalidad que debe existir; debe haber un espacio para esta emocionalidad necesaria.

Moderador: Hemos hablado a lo largo de la sesión, de clima organizacional y de emociones. Pero quisiéramos saber ¿qué son para ustedes las emociones? ¿Cómo las definen ustedes?

Docente H. E: Yo creo que son el motor de nuestra vida. Yo no soy muy emocional; pero yo creo que nadie puede hacer clases habiendo enterrado a su hijo. ¿Pero alguien puede hacer clases con bomba? Si.

SOLO USO ACADÉMICO

Moderador: ¿qué pasa en una situación así? ¿Cuál es su decisión?

Docente H. E: Nada. El show tiene que continuar (actitud de confrontación).

Ahí hay una emocionalidad que es nuestra, pero también uno de los críos (estudiantes). Hay una cosa que creo que de repente olvidamos, ellos también sienten. Son personas en formación ellos también tienen emociones.

Docente H. R: Nosotros como profesores, creo que tendemos a esconder la emoción. Que el profesionalismo sea perfecto. O sea, escondemos todas nuestras emociones, para no alterar el saber.

Moderador: ¿Y qué piensa o siente con esa situación?

Docente H. R: Me incomoda.

Moderador: ¿Y por qué se llega a esa situación?

Docente H. R: Por crear un clima homogéneo, tranquilo.

Docente H. CH: Yo creo que las emociones son situaciones o sensaciones que se presentan en cada momento de nosotros. Que tiene que ver con factores internos y externos. Para mí las emociones son sensaciones; de hecho, para mí la persona que no demuestra emociones, no lo podemos criticar. Pero yo creo que son fundamentales en la motivación personal que uno tiene.

Moderador: De alguna manera quisimos plasmar esas emociones en 3 imágenes; invitándolos a elegir ¿cuál de esas representa su percepción en relación a ésta institución? (Lápiz – martillo – flor).

Docente H. R: Para mí el martillo. Porque para conseguir algo acá uno tiene que ser constante. Perseverar. No frustrarte por no lograr algo.

SOLO USO ACADEMICO

Docente H. CH: Yo creo que aquí está, lo bueno y maravilloso de la flor. Que es naturaleza, que es color. También el martillo puede demoler, destrucción. Y mientras con el lápiz yo puedo crear. Yo creo que tiene mucha fuerza y poder el lápiz; porque lo relaciono con conocimiento con aprendizaje.

Docente H. E: La flor porque son mis alumnos.

Docente M. COL: El lápiz porque estamos formando personas.

Docente M. P: No me puedo decidir por uno solo. Por un lado, la flor represente a los alumnos, que viene de ambientes difíciles; yo me siento cercana a ellos (docente muy joven. Primer trabajo). Entonces yo me acuerdo todavía cuando mis compañeros hacían tonteras y uno se ríe al final. Es como una empatía.

El martillo; igual hay que ser rígidos. Tener ciertas reglas.

El lápiz porque hay que hacer que ellos piensen, que no sólo aprendan lo que yo estoy haciendo en la clase. Sino que saquen algo en limpio. Y como el lápiz está tan chiquitito; eso significa que ha trabajado.

Docente H. MAT: Cuesta elegir una. La flor es acercamiento. Cuando uno ve a un niño mal cuesta no acercarse, hablar con él, darle un consejo.

El martillo es lo rígido de lo que uno hace como profesor. El rol de malo, que tienes que estar aquí, que tienes que cumplir con ciertas cosas.

El lápiz la creación.

Docente M. P: También quiero mencionarlo así. Con el lápiz estoy diseñando, con el martillo estoy construyendo y al final lo que nace es la flor. Y eso es lo que uno quiere que todos los cabros florezcan.

SOLO USO ACADÉMICO

Moderador: Finalmente; la última pregunta los invita a jugar a armar el ideal de institución. ¿Qué aspectos consideran ustedes; necesarios de mejorar, para asegurar un C.O óptimo en esta institución?

Docente M. COL: Una comunicación eficiente. Y que haya espacios para esa comunicación.

Docente H. E: La construcción de escuela unida, es mucha más que un nombre. Yo creo que nos falta para llegar a eso.

Docente H. R: Mayor planificación. Hablar de las emociones es necesario. Pero es bueno tener un sistema organizado y planificado de sustento.

Docente H. E: Hagamos 2 o 3 cosas por año; o 1. Pero en los colegios tenemos 50 proyectos en marzo; y no llega ninguno a diciembre. No es sólo en este colegio; en la mayoría de los colegios. Creo que ahí hay una teja que tocar. Creo que somos super buenos para darle partida a mil cosas, pero eso no llega a ninguna parte. Y esa teja se llama gestión.

Docente H. D: Yo creo debería haber más gestión en todos los ámbitos y la comunicación sin intimidación. Y ojalá se tocara el tema de la fraternidad que es lo que yo echo de menos de los colegas; en relación a cuando yo llegué aquí. Son conceptos que debiesen volver a instaurarse para poder mejorar todo esto. Y lo otro la cultura organizacional para el cambio que necesitamos.

Docente H. MAT: Estabilidad. El espacio necesario para poder cumplir ciclos. A veces no se permite terminar con el cargo. (Situación de despidos masivos durante el año académico). Y no es tan sólo aquí, es un problema de los profesores en general. El fin de año es agresivo.

Docente H. D: Mira te doy un ejemplo; el otro día me metí a estas bolsas de trabajo en Facebook. Un profesor se equivocó en algo en su aviso y todos los otros profesores se fueron encima de él. Eso te habla de que nuestro

SOLO USO ACADÉMICO

gremio no se respeta. No es solidario. Aquí está pasando una situación bien fea y lamentable. Y si esa situación le hubiese pasado a cualquiera de los que estamos acá, chao. Altiro, en un dos por tres. Y resulta que vemos que pasan cosas y situaciones y no pasa nada. Yo veo que hay un problema de formación de las universidades, de percepción desde el ministerio, etc. O sea, nosotros trabajamos con 40 cabros y tenemos las mismas condiciones laborales de horas que cualquier otro trabajo. Creo que también tiene mucha culpa la representación del gremio.

Docente H. CH: Antiguamente el profesor era mucho más respetado. Hoy en día hasta los cabros te encaran.

Docente M. COL: De pronto todos se quedaron el en derecho y no en los deberes. Los muchachos exigen derechos, pero olvidan los deberes.

Moderador: Agradecimientos finales.

SOLO USO ACADÉMICO

Anexo 2: Entrevistas

ENTREVISTA N°1

Preguntas:

Objetivo específico Nº 1:

Definir el clima organizacional en un establecimiento educacional de administración delegada de la comuna de Santiago.

1. ¿Cómo definiría el actual estado del clima organizacional de su institución?

R: Abúlico, impávido.

2. ¿Qué aspectos positivos y negativos del clima organizacional del establecimiento destacaría?

R: Me cuesta señalar aspectos positivos. En cuanto al ámbito negativo, se evidencia un total autoritarismo, se debe depender de las políticas de solo una persona que son avasalladoras, del ejercicio del poder, dictatoriales. Si un colega está en contra de lo que dice el director, es llamado a la oficina, recriminado por dirección, utiliza como cómplices a jefes técnicos que abalen sus decisiones, afirmando que este docente no cumple con el perfil para posteriormente desvincularlo.

Existen políticas claras, de quien no siga las políticas tan cual lo manifiesta dirección, es previamente avisado su despido.

3. ¿Cómo sería para usted el clima organizacional efectivo en este establecimiento?

R: Para ser efectivo, se debe considerar la participación activa de quienes forman la comunidad, reflejado en acciones que se transformen en políticas desde una perspectiva democrática. Hay situaciones emergentes que deberían ser tratadas por todos, en instancias de participación que se enfoque en proyecto educativo comunitario, y no proponer un proyecto realizado de manera privada y luego presentado al cuerpo docente, en donde un se tiene que atener a lo que ellos proponen. Si fuera de la forma en que lo propongo, podría existir una alta motivación de los profesores, lo que de manera indirecta también favorecería la convivencia entre pares, mejorando la calidad en lo que estamos trabajando.

<u>Objetivo específico Nº 2:</u>

SOLO USO ACADÉMICO

Caracterizar las dimensiones presentes en la gestión del clima organizacional.

4. Respecto al clima organizacional ¿De qué manera se ha visto dificultado o favorecido su quehacer docente por el tipo de administración del establecimiento?

R: Una cosa es la administración delegada, el gobierno permite que fundaciones sin fines de lucro, administren colegios. La política administrativa es vertical, por tanto, quienes generan transacciones de cualquier índole, eran bajo pautas establecidas, por ejemplo, en el mismo plan curricular, por medio de planificaciones institucionales, después la política cambio se generan acciones que docentes podían planificar sus clases, lo que a nosotros nos permitió determinar estrategias, metodologías en aula, evaluaciones, etc, dándonos mayor libertad, flexión pedagógica. La forma de haberme visto perjudicado es que existe poca participación en otros ámbitos, faltan directrices claras en el tratamiento de situaciones disciplinarias en los estudiantes, el clima laboral es poco atractivo, se forman grupos que tienen diferentes intereses; hay uno que es conocido como aleados del director, otro que es abúlico que no opina en nada y otro que dinamiza nuestro quehacer diario, generando instancias de convivencia, pero la mayoría de las personas hacen que el día laboral transcurra sin mayores actividades fuera de lo normal. Hay instancias estipuladas por dirección de convivencia, sin embargo, muchos asisten por obligación.

5. ¿Cómo describiría usted los beneficios a nivel profesional que identifica en este tipo de administración?

R: Débil, a pesar que ellos promocionan la posibilidad de perfeccionarte, por ejemplo, pero ellos ofrecen ciertos cursos o capacitaciones bajo lineamientos determinados, ahora, si uno quisiera realizar otros que no están bajo las

SOLO USO ACADÉMICO

consideraciones de la fundación debe ser pagado personalmente, lo cual en cierta medida genera desventaja, porque no recibiría remuneración por el perfeccionamiento, por no ser partícipe de la ideología. Por tanto, el desarrollo profesional se ve limitado y orientado a un perfil de docente que sea conveniente a lo que estipulan.

Por otro lado, uno de los beneficios que puedo tener, se ven reflejados en la liquidación de sueldo que es parte importante en el desarrollo profesional; me refiero a que este tipo de administración me entrega beneficios por dos lados: administración pública por los diferentes artículos que se consideran en la liquidación y otros, por el sector de la fundación.

6. ¿Cómo definiría usted la participación docente en la toma de decisiones?

R: Baja, no creo que los docentes participen en la toma de decisiones, aunque nosotros como institución colegiatura docente, queremos que los consejos técnicos sean resolutivos, pero ellos tienen la postura de que solo sean consultivos, entonces solo se dan espacios para expresar ciertas cosas que no son consideradas al momento de tomar decisiones.

7. De acuerdo a los espacios garantizados por el ministerio de educación respecto a la reflexión docente, ¿De qué manera se garantiza la participación activa de los docentes?

R: Mínimos, no se generan como políticas administrativas, el establecimiento están estipulados espacios que el estado permite, como consejos técnicos y en ellos, están determinadas las temáticas que son informativas, se revisa estadística, por lo que no hay reflexión ni participación, no hay cambio de orientaciones ni atención a sugerencias que se puedan instaurar en el establecimiento para el mejoramiento de este.

SOLO USO ACADÉMICO

8. ¿Cómo describiría la trayectoria del clima organizacional del establecimiento desde su ingreso hasta la actualidad?

R: El clima laboral es frío, no existe integración o comunidad educativa, no se hace la comunidad, se ve más bien tensión, producto de la desconfianza entre el mismo cuerpo docente, debido a los grupos establecidos que mencioné anteriormente, por lo que es necesario analizar el discurso u opinión a efectuar y verificar con quien se comparte, para evitar que, a fin de año, por tal motivo exista la desvinculación laboral. Esto se da también con los docentes nuevos, ya que al no conocerlos no se puede confiar plenamente. En lo personal, al ser dirigente sindical las personas que se acercan a mí, en cierta medida pueden ser perjudicadas a la vista del equipo directivo, porque inmediatamente piensan que podrían ser aleados para el sindicato.

En mi trayectoria en la escuela, puedo decir que siempre se ha visto el mismo modelo del director, un ser autoritario que tiene todo el control y poder en las decisiones de la institución en general.

9. ¿De qué forma cree usted que se relaciona el clima organizacional con el desempeño docente?

R: No me afecta personalmente, porque soy una persona que se relaciona de manera cercana con los estudiantes. Entiendo que esta forma de administrar es perjudicial, intento poner en práctica mecanismos de defensa para que no me afecte en mi quehacer docente.

Como dirigente me hago responsable de ámbitos legales, de lo que ellos puedan realizar por respectivas denuncias, sé que es una administración vertical, sé cómo funciona así que trato de asumir.

<u>Objetivo específico Nº 3:</u>

SOLO USO ACADÉMICO

Definir las emociones de los docentes de la institución mencionada.

10. ¿Cómo les afectan emocionalmente a los docentes las decisiones tomadas por el equipo directivo?

R: Lo que a mí me ha sorprendido, la gran cantidad de licencia médica que existen en el establecimiento, que al no sentirte bien en el lugar que se trabaja, la salud mental se ve afectada. Por ejemplo, en matemáticas somos 5 profesores y 4 de ellos tuvieron mucha licencia durante el año, entonces fueron afectados emocionalmente. Una vez hicimos un análisis estadístico dentro del sindicato y vimos que mientras el clima organizacional no fuera el apropiado, la gente no le gustaba ir al establecimiento y empezamos a hacer preguntas y nos dimos cuenta que los socios llegaban atrasados intencionalmente, porque no se sentían motivados, que no tenían ganas de ir y también aparecieron licencias médicas, porque no se sentían gratos en este clima organizacional, que es histórico, independiente de los directores que ha habido, debido a que todos los que he conocido, 10 aproximadamente, comparten el mismo lineamiento y política de administración vertical, en donde ellos son el centro del poder existiendo sumisión por parte de los docentes.

Las emociones no son consideradas a excepción de que ejerzan una acción sumisa, entonces no les preocupa si emocionalmente hacen sentir bien o mal, tal persona desde la política administrativa, si los hacen sentir mal cuando alguien se opone a lo que proponen, juegan con emociones de las personas. Cuando son llamadas a oficina, psicológicamente tratan de afectarlos para tratar de llamar a la pasividad y obediencia según sus propias perspectivas.

11. ¿Qué emociones han experimentado frente a las diversas decisiones tomadas por el equipo directivo?

SOLO USO ACADÉMICO

R: He escuchado manifestación de molestia, impotencia, rabia que hay cosas que ellos sienten que podrían mejorar y que no significan grandes cambios en la estructura administrativa, por lo que no se ven apoyados, respaldados entonces hay una suerte de abolía, de hacer por hacer de desgaste de no involucrarse más, en consejos técnicos hay mínima participación, la gente no opina, prefiere que las cosas pasen y hacer las cosas de manera individual. Yo creo que ha afectado emocionalmente, en que no se siente bien ir a trabaja allá.

12. ¿Usted considera que las decisiones tomadas por el equipo directivo han sido positivas o negativas emocionalmente hablando?

R: En la mayoría ha sido negativo, hay gente que acepta a la administración no importa como sea, mostrando actitud pasiva, pese a que no se sienten bien con la política de administrar del equipo directivo. También como es vertical, quien ejerce el poder es el director del establecimiento, quien intervenga en su política él se ve afectado emocionalmente, porque no se siguió su lineamiento estructurado.

13. ¿De qué manera le han afectado dichas decisiones a nivel personal?

R: Me afectaron despidos de gente cercana, porque fueron decisiones persecutoras, debido a que, si hubiese sido la intención de mejorar la calidad de docentes, no se ha visto progreso en ello, frente a resultados de estudiantes. Entonces no se comprende la intención del despido, si se evidencia que todas estas desvinculaciones han sido para evitar organizaciones.

SOLO USO ACADÉMICO

Cuando las determinaciones que toma el equipo directivo respecto a niños que han sido expulsados de la institución por no estar de acuerdo con la forma de administración delegada, porque ellos sienten que la formación pedagógica en cierta medida los subestima, son aprendizajes funcionales básicos de ciertas labores, que además logran el título prácticamente del "ayudante del ayudante". Al sentir este descontento, en reiteradas ocasiones, se han reunido para hacer protestas, solicitando mejoramiento de su aprendizaje, sin embargo, se han realizado expulsiones de estos; como no tienen justificativos válidos, acuden a docentes para que les ayuden a argumentar y generar la expulsión, lo que es completamente antidemocrático, porque solo se consideran algunas opiniones, por tanto, uno siente rabia. Me afectó emocionalmente, porque yo me llevo bien con mis estudiantes y me interesa su bienestar.

En cuanto a las políticas administrativas no me afectan, porque yo hago mi trabajo como yo mismo lo considero.

SOLO USO ACADÉMICO

14. ¿Cómo describiría su actual estado de estado emocional en relación al ámbito laboral?

R: Estoy preparado, siento que el equipo directivo tiene una postura, no la acepto, pero no me perjudica porque ya entiendo su forma de proceder.

¿Está en estado de alerta? R: Son muchos años para mí, entonces prefiero que no me afecte. Trato de no acercarme a ellos y no involucrarme, a menos que un docente, se encuentre mal emocionalmente y necesite mi apoyo y el de los otros dirigentes. En eso consiste, porque en cierta medida regulándonos, evitamos que nuestra labor se vea afectada.

15. ¿Cómo se siente usted cuando se toma una decisión que es unilateral y cuando es democrática?

R: Me siento mal cuando me afecta, como por ejemplo se desvinculó a una colega, se le hizo termino de contrato, porque se le atribuyeron a ella causales injustificadas, haciendo acusaciones que solo el equipo directivo visualizó.

Objetivo específico Nº 4:

Conocer los alcances del clima organizacional en relación a las emociones descritas.

16. ¿Cómo le afectan las decisiones del equipo directivo en el ámbito personal?

R: En general, uno tiene planificada ciertas acciones, dentro de un año escolar nuevo y se encuentra con determinaciones del equipo directivo que pueden llevarlo a ciertas contradicciones con lo que uno tiene planificado. Dependiendo de las situaciones que ellos presentan, a veces se reciben con agrado y otras con desagrado, generalmente lo que estipulan no ha sido informado previamente y te presentan como de manera sorpresiva para uno, y como ellos son encargados de administrar no queda otra cosa que aceptar lo que establece.

¿Cuántos años lleva usted en el establecimiento?

R: yo partí en el año 91, soy el más antiguo del colegio, llevando 25 años aproximadamente.

17. ¿Qué aspectos destacaría de su experiencia al trabajar en esta institución educativa?

R: Respecto a la forma de administrar que ellos tienen, no ha sido satisfactorio, muchas de ellas me he sentido impotente de no poder llevar a cabo situaciones que son en beneficio de mis estudiantes. Con mis colegas, la mayoría de ellos me he sentido bien. Lamentablemente he tenido que

SOLO USO ACADÉMICO

vivenciar despidos masivos que de igual manera afecta de manera personal, producto de relaciones de afecto, por lo que he tenido que experimentar esto de manera muy penosa.

¿Qué podemos entender por despidos masivos?

R: Antes de responder la pregunta, quisiera mencionar que soy dirigente sindical del establecimiento, la cual en sus inicios el 90% de los trabajadores involucrados como socios y a través del tiempo, los despidos hacia esos socios han sido mayoritarios y hoy en día contamos entre 8 y 10 socios, entonces estos despidos masivos se refieren a la gran cantidad de personas despedidas, renovando personal y aun así siguen despidos reiterados. Es decir, a lo largo del tiempo se han dado despidos claves, minimizando cantidad de socios.

18. ¿Cómo se siente cuando su opinión afecta o no pareciera afectar las decisiones administrativas?

R: No se ha dado nunca que mi opinión ha sido considerada, sí en ocasiones escuchada por ejemplo planes de acción, etc, pero generalmente, ellos tienen estipulado y siento que el docente es utilizado con una clara intención de contención del estudiante y con respecto a decisiones administrativas no es considerado para nada.

SOLO USO ACADÉMICO

19. ¿Cómo valora este tipo de administración en cuanto al alcance que ella tiene en sus emociones?

R: Yo creo que a mí me afecta negativamente, en el sentido de que me siento mal, con desanimo, me gustaría que el consejo técnico fuera una instancia democrática de participación en la cual determinadas tareas los profesores se hicieran participes y se crearan equipos de trabajos, lo cual no se da. Nuestra labor desde el punto de vista intelectual es minimizada. Las

emociones según mi opinión derivaran en estados de ánimo, te desaniman, pero cuando entras a sala de clases eres autoridad y puedes tomar decisiones, por lo que es necesario mantener la calma.

SOLO USO ACADÉMICO

ENTREVISTA 2

Preguntas:

Objetivo específico Nº 1:

Definir el clima organizacional en un establecimiento educacional de administración delegada de la comuna de Santiago.

1. ¿Cómo definiría el actual estado del clima organizacional de su institución?

R: Malo, desde la figura del director, por ejemplo, en establecer indicaciones claras con tiempo y que se comuniquen las situaciones ocurridas en el colegio, por lo tanto, uno puede prever la situación con anticipación. Respecto a los profesores, tratar de trabajar de manera colaborativa, aclarar problemáticas entre nosotros mismos para buscar soluciones, sin necesidad de que te cataloguen por querer hacer las cosas bien.

2. ¿Qué aspectos positivos y negativos del clima organizacional del establecimiento destacaría?

R: Con ciertos colegas es positivo, porque como soy una persona que pregunta lo que no sabe, siempre estoy pidiendo consejos, pero a las personas que uno le tiene más confianza. En ese sentido puede ser positivo, pero sobre la dirección y los lideres a cargo, no.

Respecto al ámbito negativo, existen varios factores, porque creo que todo equipo directivo debería generar un trabajo en equipo, más aún en la administración, por lo que hay lideres positivos y negativos, yo no podría decir que el director es negativo, porque llevo poco tiempo, pero en las decisiones que van emanando del cuerpo directivo se ve la capacidad de un líder, y cuando un líder no tiene las cosas claras o interpone otros asuntos sobre su función, obviamente ese liderazgo no es bueno.

SOLO USO ACADEMICO

3. ¿Cómo sería para usted el clima organizacional efectivo en este establecimiento?

R: Yo creo que, si existiera un clima organizacional bueno y sano, por lo que frente a eso uno como persona se podría sentir cómodo y a gusto, ya que de este modo se puede evidenciar una comunión con las personas, con los profesores.

Objetivo específico Nº 2:

Caracterizar las dimensiones presentes en la gestión del clima organizacional.

4. Respecto al clima organizacional ¿De qué manera se ha visto dificultado o favorecido su quehacer docente por el tipo de administración del establecimiento?

R: Yo creo que uno llega al colegio para tratar de ser un aporte, y tiene relación con tratar de ver desde otra perspectiva en que podemos aportar nosotros como docentes al crecimiento de nuestros niños, sobre todo a los que están saliendo de 4tos medios, por lo tanto, este tipo de administración solo escucha propuestas, pero nos las considera para llevarlas a cabo. El momento que estamos viviendo es delicado en sí, porque no hay decisiones a nivel de administrativo superior, es decir, del director, porque no tiene el poder de decisión definitivo.

5. ¿Cómo describiría usted los beneficios a nivel profesional que identifica en este tipo de administración?

R: Los beneficios que puedo tener, se ven reflejados en la liquidación de sueldo que es parte importante en el desarrollo profesional; me refiero a que este tipo de administración me entrega beneficios por dos lados:

SOLO USO ACADÉMICO

administración pública por los diferentes artículos que se consideran en la liquidación y otros, por el sector de la fundación.

6. ¿Cómo definiría usted la participación docente en la toma de decisiones?
R: Mala, negativa porque en 1er lugar las pocas veces que nos hemos juntado como docentes no ha sido con el propósito claro de escucharnos y poder tomar medidas al respecto, sino que se consideran otros elementos que no aluden al crecimiento de desarrollo profesional dentro de nuestro colegio.

7. De acuerdo a los espacios garantizados por el ministerio de educación respecto a la reflexión docente, ¿De qué manera se garantiza la participación activa de los docentes?
R: No existen espacios de participación. La única experiencia buena que tuve en el colegio fue con ustedes, cuando nos reunimos a participar en el focus group, que debiera ser una instancia mensual, de manera de poder conversar las cosas que nosotros vemos en el colegio. Porque hay gente que tiene muy buenas ideas, pero que no las aporta al final.
¿Y el consejo técnico no vela por estas instancias? No, lo he visto funcionar.

8. ¿Cómo describiría la trayectoria del clima organizacional del establecimiento desde su ingreso hasta la actualidad?
R: No hay un clima organizacional óptimo como para poder desarrollarse, con respecto a lo segundo, va de la mano, ya que, si tú te desarrollas en un clima organizacional que sea positivo para todos, que considere la crítica constructiva, desde la valoración entre pares, yo creo que estamos muy al debe de eso.

SOLO USO ACADÉMICO

9. ¿De qué forma cree usted que se relaciona el clima organizacional con el desempeño docente?

R: Se ha evidenciado división, lo que afecta al diario vivir desde el colegio en sí, en la convivencia con nuestros colegas.

Objetivo específico Nº 3:

Definir las emociones de los docentes de la institución mencionada.

10. ¿Cómo les afectan emocionalmente a los docentes las decisiones tomadas por el equipo directivo?

R: Yo creo que afecta, porque resulta que uno tiene una planificación, que quiere desarrollar y hay decisiones que de repente influye a los estudiantes, por ejemplo, en instancias en los que los han sacado del curso sin haber comunicado antes al docente, en donde la mayoría de estos se dirige a realizar otras actividades de la institución, por lo cual uno no puede avanzar y se queda estancado. Entonces las decisiones administrativas deben ser comunicadas, no para que uno se oponga, sino que para que se pueda prever la situación.

¿Y eso que emoción te provocó? R: Desanimo momentáneo, porque tampoco uno puede quedarse así durante toda la jornada, porque hay que volver a la carga y reponerse rápido.

11. ¿Qué emociones han experimentado frente a las diversas decisiones tomadas por el equipo directivo?

R: Desgano, porque se trata de proponer cosas beneficiosas y se ve que no se consideran, aun cuando estas no deben ser auspiciadas económicamente. Pero como digo uno es docente, así que uno debe continuar haciendo clases con buena motivación

SOLO USO ACADÉMICO

12. ¿Usted considera que las decisiones tomadas por el equipo directivo han sido positivas o negativas emocionalmente hablando?

R: Malo, malo el impacto. Por ejemplo, uno como ingeniero siempre está tratando de instaurar nuevos proyectos, uno está tratando de planificar, para luego poder evaluar y tomar decisiones, que es lo que frecuentemente se realiza en la administración. Entonces uno trata de hacer cosas, yo personalmente solicité reuniones donde invité a participar al director, pero esa participación quedó a medias, porque yo después tenía que dar respuestas a los invitados de dicha reunión y tenía que buscar recurrentemente al director para poder obtener su aprobación, lo cual era un beneficio completo para los estudiantes, sobre todo aquellos que se desempeñan en programación, era tomar clases en el edificio corporativo de telefónica.

Ahora, con ciertos colegas es positivo, porque como soy una persona que pregunta lo que no sabe, siempre estoy pidiendo consejos, pero a las personas que uno le tiene más confianza. En ese sentido puede ser positivo, pero sobre la dirección y los lideres a cargo, no.

SOLO USO ACADÉMICO

13. ¿De qué manera le han afectado dichas decisiones a nivel personal?

R: Sí, por ejemplo, cuando se expulsa a un docente, sin justificación respecto al desempeño. Pero no tomar decisiones a primera vista.

14. ¿Cómo describiría su actual estado de estado emocional en relación al ámbito laboral?

R: Tengo dos cosas, primero terminé el año desmotivado por las decisiones que se tomaron al respecto y personalmente, me dejaron en una nube, porque no estaba en conocimiento de mi continuidad laboral, estuve un tiempo expectante, pero ahora me confirmaron, así que ya me siento más relajado y motivado.

¿Entonces su estabilidad laboral, le habría generado una inquietud? R: totalmente.

Quiero tratar de generar trabajos en equipo con los colegas con los que tengo mayor afinidad para beneficiar a los estudiantes.

15. ¿Cómo se siente usted cuando se toma una decisión que es unilateral y cuando es democrática?

R: Me siento mal, porque en ocasiones se toman determinaciones injustificadas como le fue el caso de la desvinculación de una colega, el termino de contrato, porque se le atribuyeron a ella causales, haciendo acusaciones que solo el equipo directivo visualizó.

Objetivo específico Nº 4:

Conocer los alcances del clima organizacional en relación a las emociones descritas.

16. ¿Cómo le afectan las decisiones del equipo directivo en el ámbito personal?

R: En el ámbito personal me afecta de sobre manera, porque aparte de ser profesional, se relaciona con los demás siendo participe del sistema educacional, en este caso en el colegio que uno trabaja. Así que, por lo tanto, también afecta, no también de una manera tan importante que no tiene que ver directamente conmigo, pero sí afecta en cierto grado.

17. ¿Qué aspectos destacaría de su experiencia al trabajar en esta institución educativa?

R: Como docente llevo desde el año 2011 y tengo experiencia en institutos profesionales, tecnológicos de universidad, así que es mi segunda experiencia completa en cuanto a hacer clases en cuartos medios; y vengo

SOLO USO ACADÉMICO

también de la zona sur, por tanto, me afecta dos cosas en el tratar de acostumbrarme y en ver a los niños que tienen menos edad de lo que realmente uno le hace clases. Entonces, me ha afectado de manera positiva, porque las cosas que desconozco trato de preguntárselas a las personas que cuentan con más antigüedad en este sistema.

18. ¿Cómo se siente cuando su opinión afecta o no pareciera afectar las decisiones administrativas?
R: Si es por alguna crítica constructiva que es lo que trata de hacer uno como docente, me siento bien, si lo afecta de manera positiva, porque a lo mejor a uno de repente puede hacer un comentario con el cual lo lanzó en el momento y afecta de manera negativa, ahí me siento mal, pero si es por trata de avanzar y totalmente cooperando con el sistema que uno está inmerso y que va en beneficio directo de los niños, me siento bien.

19. ¿Cómo valora este tipo de administración en cuanto al alcance que ella tiene en sus emociones?
R: Yo realmente a esta pegunta no podría darle una respuesta producto de la inexperiencia, imagínate que a este colegio llegue a mitad de año, por lo que no tengo elementos comparativos con otros tipos de organización.

SOLO USO ACADÉMICO

ENTREVISTA 3

<u>Objetivo específico Nº 1:</u>

Definir el clima organizacional en un establecimiento educacional de administración delegada de la comuna de Santiago.

1. ¿Cómo definiría el actual estado del clima organizacional de su institución?

R: Malo. En realidad, bastante polarizado; a pesar de las intervenciones que ha realizado la fundación después de las encuestas sobre clima organizacional y en donde el último lugar lo ocupó nuestro colegio. Se hizo un trabajo con una sicóloga y se realizaron talleres para mejorar el clima laboral, pero siempre suceden cosas que provocan un mal clima. Es como si existieran claramente 2 grupos o dos bandos y esto es generado por el equipo de gestión. Por ejemplo; se premian entre ellos. Mejor funcionario. Éste año ya fue el colmo; se eligió entre ellos y nosotros sabíamos que en otros colegios se hacía votación entre los funcionarios.

2. ¿Qué aspectos positivos y negativos del clima organizacional del establecimiento destacaría?

R: Sobre los aspectos positivos podría destacar el trabajo con los colegas. Con el sindicato; este año hay negociación colectiva y se está trabajando para que sea una buena negociación. Se hacen reuniones y podemos expresar lo que queremos y los problemas que nos afectan. No sólo se trata de mejorar los sueldos; sino que también mejores condiciones de trabajo.

Sin embrago; también creo que hay aspectos negativos. Como, por ejemplo; la mala evaluación realizada por instituciones externas al colegio; y que

SOLO USO ACADÉMICO

demuestran la mala gestión en convivencia y clima organizacional del equipo de gestión.

Otro aspecto negativo, es la poca comunicación con los docentes; salvo con el grupo más cercano al equipo directivo y que es un grupo muy pequeño. No se generan espacios de participación y hasta las instancias creadas por la fundación; como es elegir el mejor funcionario, que en la mayoría de los colegios fue por votación; en el colegio fue designado por el director y nombro al inspector general. Claro que no llego a niveles extremos; como en otro colegio de la fundación, en donde el director se premió a sí mismo.

3. ¿Cómo sería para usted el clima organizacional efectivo en este establecimiento?

R: Para mí sería un clima de colaboración.

Un clima que fomente el trabajo en equipo y el desarrollo de estrategias para mejorar los aprendizajes; en donde se tome en cuenta la experiencia del profesor. Un clima donde no existan grupos ni rivalidades. Es decir; una comunidad. Con diferencias, pero con un objetivo común; enseñar y desarrollar las mejores estrategias para logarlo.

SOLO USO ACADÉMICO

<u>Objetivo específico Nº 2:</u>

Caracterizar las dimensiones presentes en la gestión del clima organizacional.

4. Respecto al clima organizacional ¿De qué manera se ha visto dificultado o favorecido su quehacer docente por el tipo de administración del establecimiento?

R: Yo creo que se ha visto dificultado, de hecho, este liceo ha sido intervenido por parte de la fundación debido al mal clima organizacional. Se realizaron encuestas sobre clima organizacional desde hace un par de años por parte de la fundación y nuestro colegio fue el con peores resultados de todos los colegios. Es decir, el clima organizacional es malo y no es solo un decir; hay datos, evidencias de ello.

5. ¿Cómo describiría usted los beneficios a nivel profesional que identifica en este tipo de administración?

R: Cuando llegué a este colegio me encontré con colegas profesores que llevaban muchos años de servicio; y el colegio entregaba bastante estabilidad laboral. Pero de un tiempo a esta parte ha existido bastantes despidos y una gran rotativa de profesores; y esa estabilidad se perdió y varios profesores tenemos miedo de fin de año. Es decir; la fecha en donde se producen los despidos. Existen algunas becas de estudio, pero los requisitos son muy estrictos y la posibilidad de desarrollo profesional en puestos de docente directivo no es muy motivante; debido a los bajos sueldos que se ofrecen y que son menores a los que reciben los profesores más antiguos del colegio.

SOLO USO ACADEMICO

6. ¿Cómo definiría usted la participación docente en la toma de decisiones?

R: Muy baja en realidad; por no decir nula. Salvo cuando llegan indicaciones para trabajar en equipo por parte del ministerio de educación; en jornadas de reflexión, el resto es muy poco y no existen muchas posibilidades de participar.

7. De acuerdo a los espacios garantizados por el ministerio de educación respecto a la reflexión docente, ¿De qué manera se garantiza la participación activa de los docentes?

R: La participación no se garantiza en este tipo de colegios. Es más, existen muy pocos espacios de participación. Quizás el único espacio para opinar es el consejo técnico; pero se transforman en solo espacios informativos. Incluso cuando han sucedido acontecimientos importantes dentro del colegio; como, por ejemplo: amenazas de tomas del establecimiento o paros internos, ocupan como estrategia dividir el consejo de profesores. Es como si tuvieran miedo de enfrentar a todos los colegas y dicen: "ya los de plan común se reúnen con el jefe técnico y los de especialidad con el director".

8. ¿Cómo describiría la trayectoria del clima organizacional del establecimiento desde su ingreso hasta la actualidad?

R: El clima organizacional es malo. Es como si el colegio estuviese dividido; entre los que apoyan al director y los que no. Es producto de la mala gestión de este director. Para él o eres su amigo o eres su enemigo; te molesta, te hostiga y finalmente te despide. Incluso realizó por primera vez en la historia del sindicato, un juicio de desafuero para un dirigente sindical.

El juicio lo ganó finalmente el dirigente sindical, pero esta situación provoco un quiebre con la organizacional sindical y una persecución a sus dirigentes. La promoción del desarrollo se limita a becas de estudio muy limitadas y la proyección laboral se limita a seguir trabajando al año siguiente. Por el temor al despido, ya que todos los años son desvinculados varios colegas.

9. ¿De qué forma cree usted que se relaciona el clima organizacional con el desempeño docente?

SOLO USO ACADÉMICO

R: Yo creo que un buen clima organizacional promueve un mejor desempeño docente por numerosas razones. Lo más simple es que si estamos cómodos en un lugar; entregamos lo mejor de nosotros y nos sentimos valorados. Con un buen clima; también, se puede realizar un buen trabajo en equipo. Considerando que la educación no debe ser un esfuerzo aislado; sino más bien, un trabajo coordinado y en equipo.

Objetivo específico Nº 3:

Definir las emociones de los docentes de la institución mencionada.

10. ¿Cómo les afectan emocionalmente a los docentes las decisiones tomadas por el equipo directivo?

R: En general creo que afectan en la motivación y principalmente en la desmotivación de los colegas. Por ejemplo; la participación en la toma de decisiones que es muy baja por parte de los profesores.

En la organización de los actos o las actividades que se realizan en el transcurso del año; se limita solo a seguir instrucciones ya que ellos deciden quienes participan y quien no, y siempre privilegia a su grupo de “amigos”. También afecta en la inestabilidad laboral (ya cerca de fin de año). Se nota en el ambiente la preocupación. Acá los únicos seguros para el próximo año son los dirigentes sindicales.

11. ¿Qué emociones han experimentado frente a las diversas decisiones tomadas por el equipo directivo?

R: Por supuesto podría mencionar algunos ejemplos.

SOLO USO ACADÉMICO

El caso de manipulación de la elección del centro de alumnos me provoco rabia. Un sentido de injusticia. Cómo quieren manipular hasta la elección de los alumnos. La obligación de tomar un curso de preparación para la nueva carrera profesional docente; me provoco preocupación. Nunca hemos sido evaluados y la fundación decidió postular el colegio este año; a pesar que el plazo legal vence el 2025.

12. ¿Usted considera que las decisiones tomadas por el equipo directivo han sido positivas o negativas emocionalmente hablando?

R: Negativo definitivamente. Han creado un mal ambiente de trabajo. Un clima organizacional muy dividido; eso provoca desmotivación, provoca ansiedad. Éste año como nunca han existido muchas licencias médicas y algunas bastante largas. Es más, del departamento de matemáticas se han concentrado varias. Incluso nosotros bromeamos con este hecho. Muchos profesores reemplazantes. En algunos casos ha provocado enojo entre los colegas; por las decisiones tomadas por el equipo directivo. Me refiero al intento de manipular la elección del centro de alumnos, pasando a llevar las instrucciones del Ministerio de Educación.

13. ¿De qué manera le han afectado dichas decisiones a nivel personal?

R: A nivel personal; claro que afectan, porque de alguna manera si las decisiones son injustas o arbitrarias, te generan desgano, rabia, descontento, etc. Es inevitable llevarte esa carga a la casa; porque te afecta.

14. ¿Cómo describiría su actual estado de estado emocional en relación al ámbito laboral?

SOLO USO ACADÉMICO

R: Algo ansioso. No han entregado aun la carga horaria y los despidos los comunican recién la última semana. Pero estoy tranquilo; confío en mis capacidades. Pero hemos tenido sorpresas los años anteriores; o sea despiden a bastante gente algunos años y otros años a nadie.

15. ¿Cómo se siente usted cuando se toma una decisión que es unilateral y cuando es democrática?

R: En relación a decisiones democráticas; en realidad no se me viene a la mente ninguna. No es algo que suceda en el colegio. La verdad es que la totalidad de decisiones son de carácter unilateral. Más bien impositivas.

Por ejemplo; la designación del mejor funcionario que es un premio que se entrega en el aniversario del colegio; y que este año no se hizo votación. El director nombro a su "amigo"; el inspector general. Me sentí mal. Fue como una burla para todos. No hubo premio a la trayectoria como otros años. Me dio rabia; sentí impotencia, ganas de decirle un par de cosas. En fin; actúan mal.

R: Tiene que ver con si le caes bien o haces las cosas que quiere el equipo directivo. Sólo eso. La verdad, es que desde que estoy acá siempre ha sido igual. Sólo si eres amigo del Director puedes acceder a cargos o funciones. No he visto ningún cambio del clima en todos estos años. Siempre es frustrante.

¿De qué forma cree usted que se relaciona el clima organizacional con el desempeño docente?

SOLO USO ACADEMICO

R: Yo diría que a mejor clima organizacional; uno va más contento. Así de cabro chico, uno va más contento a hacer su trabajo y puede interactuar mejor con los colegas. Hay mucha desconfianza entre los colegas. Hay mucho no querer decir nada. Yo creo que, en algunas oportunidades, hay mucho miedo.

Miedo por expresar opiniones; miedo por hablar. Miedo por muchas cuestiones.

Objetivo específico Nº 4:

Conocer los alcances del clima organizacional que genera la administración delegada del establecimiento de la comuna de Santiago en las emociones de los docentes.

16. ¿Cómo le afectan las decisiones del equipo directivo en el ámbito personal?

R: Te motivan o te desmotivan. Es aumentar o disminuir la motivación que tienes por ir al colegio. Puedes ser o no importe. Puede ser sumarse o restarse.

17. ¿Qué aspectos destacaría de su experiencia al trabajar en esta institución educativa?

R: En general; con los alumnos buena. Con algunos profesores también.

Pero en general; con los equipos directivos, siempre hay distancia. Porque las decisiones, no siempre las compartimos todos. En el sentido de hacer comunidad.

¿Cuántos años de experiencia tiene usted en éste establecimiento?

SOLO USO ACADÉMICO

R: 10 años.

18. ¿Cómo se siente cuando su opinión afecta o no pareciera afectar las decisiones administrativas?

R: No sé si mi opinión afecta alguna decisión administrativa. Eso es lo que uno siente. Que sus opiniones o lo que uno diga; da lo mismo. Lo que uno piense no afecta, en ninguna cosa. Obviamente eso genera malestar, desgano.

19. ¿Cómo valora este tipo de administración en cuanto al alcance que ella tiene en sus emociones?

R: No hay ninguna emoción. Básicamente; o eres amigo de los docentes directivos; y les dices que sí a todo, o eres marginado. Entonces eso emocionalmente te afecta; porque, de repente no te dan ganas de ir a trabajar.

SOLO USO ACADÉMICO

ENTREVISTA 4

<u>Objetivo específico Nº 1:</u>

Definir el clima organizacional de un establecimiento educacional de administración delegada de la comuna de Santiago.

1. ¿Cómo definiría el actual estado del clima organizacional de su institución?

R: Un desastre. Así simplemente.

2. ¿Qué aspectos positivos y negativos del clima organizacional del establecimiento destacaría?

R: Yo creo que lo único positivo que podría destacar, es la relación con los estudiantes. Sobre lo negativo; entre varias cosas, puedo destacar que me parece que hay acusaciones graves en contra del equipo directivo, del Director, del coordinador de asuntos estudiantiles; pero nadie toma ninguna decisión al respecto.

SOLO USO ACADÉMICO

3. ¿Cómo sería para usted el clima organizacional efectivo en este establecimiento?

R: Básicamente, que se construyera con unidad. Que las decisiones no fueran tan verticales. Que cada uno pudiera aportar desde sus conocimientos y sus experiencias.

SOLO USO ACADÉMICO

<u>Objetivo específico Nº 2:</u>

Caracterizar las dimensiones presentes en la gestión del clima organizacional.

4. Respecto al clima organizacional ¿De qué manera se ha visto dificultado o favorecido su quehacer docente por el tipo de administración del establecimiento?

R: Básicamente; me parece que este tipo de administración sólo está leyendo la nueva normativa. Pero no hay ningún cambio dentro de los prismas organizacionales; en relación, a lo que está pidiendo el Ministerio. Particularmente; en relación a la Convivencia Escolar y la comunidad.

5. ¿Cómo describiría usted los beneficios a nivel profesional que identifica en este tipo de administración?

R: No hay ningún beneficio.

6. ¿Cómo definiría usted la participación docente en la toma de decisiones?

R: No hay ninguna. Es súper vertical. No hay ninguna participación docente; salvo, el grupo de amigos del director. Y las decisiones se toman en muchas oportunidades; por algunas cuestiones personales y no por una cuestión de comunidad.

7. De acuerdo a los espacios garantizados por el ministerio de educación respecto a la reflexión docente, ¿De qué manera se garantiza la participación activa de los docentes?

R: Un poco; se escucha, pero no se acata. Si bien, hay espacios que son; el consejo escolar o el consejo de profesores. Pero tú puedes decir cualquier cosa ahí; pero no van a generar ningún cambio.

8. ¿Cómo describiría la trayectoria del clima organizacional del establecimiento desde su ingreso hasta la actualidad?

R: Tiene que ver con si le caes bien o haces las cosas que quiere el equipo directivo. Sólo eso. La verdad, es que desde que estoy acá siempre ha sido igual. Sólo si eres amigo del Director puedes acceder a cargos o funciones. No he visto ningún cambio del clima en todos estos años. Siempre es frustrante.

9. ¿De qué forma cree usted que se relaciona el clima organizacional con el desempeño docente?

R: Yo diría que a mejor clima organizacional; uno va más contento. Así de cabro chico, uno va más contento a hacer su trabajo y puede interactuar mejor con los colegas. Hay mucha desconfianza entre los colegas. Hay

SOLO USO ACADÉMICO

mucho no querer decir nada. Yo creo que, en algunas oportunidades, hay mucho miedo.

Miedo por expresar opiniones; miedo por hablar. Miedo por muchas cuestiones.

Objetivo específico Nº 3:

Definir las emociones de los docentes de la institución mencionada.

10. ¿Cómo les afectan emocionalmente a los docentes las decisiones tomadas por el equipo directivo?

R: Es un equipo sin mística. Sólo si eres amigo del director; tienes cargos, tienes hasta responsabilidades. Los demás no somos tomados en cuenta.

Nada poh!!!. Me parece que tiene mucho que ver; que en el colegio, pocos se rían. Los profes andan todos serios. Las actividades en las que tú puedes unir; son rápidamente pasadas.

11. ¿Qué emociones han experimentado frente a las diversas decisiones tomadas por el equipo directivo?

R: Frustración. Por ejemplo; el despido de algunos profesores, el haber querido hacer otro centro de estudiantes. Eso también; me provocó rabia. Porque no se siguieron los conductos regulares. Ellos quisieron hacer, un trisel; que tenía más que ver con unos chicos que habían elegido para Convivencia Escolar y no con la asamblea de presidente. Porque claramente; ese grupo de Convivencia Escolar, estaba dirigido por profesores que eran adictos al Director.

SÓLO USO ACADÉMICO

12. ¿Usted considera que las decisiones tomadas por el equipo directivo han sido positivas o negativas emocionalmente hablando?

R: En lo que refiere a decisiones del equipo directivo sólo puedo destacar aspectos negativos. Negativo. Absolutamente negativo. Desde el punto de vista; que sólo son tomados en cuenta algunos docentes que son del equipito del Director. Y la mayoría de los docentes no son tomados en cuenta.

13. ¿De qué manera le han afectado dichas decisiones a nivel personal?

R: A nivel personal; trato que no me afecten. Pero es inevitable enojarte, por las injusticias que se comenten. Los despidos injustificados de excelentes profes, sólo por no pertenecer a su grupito. Obvio que eso te da rabia, es una impotencia.

14. ¿Cómo describiría su actual estado de estado emocional en relación al ámbito laboral?

R: Complicado. Complicado porque; también hay que poner la cara. Hay que aguantar algunas pesadeces que se dicen. Hay que tratar de sobrevivir en un clima, que muchas veces; es hostil por parte del Director y sus secuaces.

15. ¿Cómo se siente usted cuando se toma una decisión que es unilateral y cuando es democrática?

R: Democrática, democrática. Ninguna. Todas son absolutamente verticales.

SOLO USO ACADÉMICO

Por ejemplo; el despido de una profesora de lenguaje. Me pareció arbitraria. Porque si uno la miraba, era una de las mejores de nosotros, y fue expulsada porque se juntaba con alguna gente que al Director no le parecía. No hubo ninguna cuestión profesional; fue una cuestión personal.

La designación del coordinador de asuntos estudiantiles. Mano derecha del Director. Eso tampoco me pareció.

SOLO USO ACADÉMICO

<u>Objetivo específico Nº 4:</u>

Conocer los alcances del clima organizacional que genera la administración delegada del establecimiento de la comuna de Santiago en las emociones de los docentes.

16.¿Cómo le afectan las decisiones del equipo directivo en el ámbito personal?

R: Te motivan o te desmotivan. Es aumentar o disminuir la motivación que tienes por ir al colegio. Puedes ser o no importe. Puede ser sumarse o restarse.

17. ¿Qué aspectos destacaría de su experiencia al trabajar en esta institución educativa?

R: En general; con los alumnos buena. Con algunos profesores también.

Pero en general; con los equipos directivos, siempre hay distancia. Porque las decisiones, no siempre las compartimos todos. En el sentido de hacer comunidad.

¿Cuántos años de experiencia tiene usted en éste establecimiento?

R: 10 años.

18. ¿Cómo se siente cuando su opinión afecta o no pareciera afectar las decisiones administrativas?

R: No sé si mi opinión afecta alguna decisión administrativa. Eso es lo que uno siente. Que sus opiniones o lo que uno diga; da lo mismo. Lo que uno piense no afecta, en ninguna cosa. Obviamente eso genera malestar, desgano.

19. ¿Cómo valora este tipo de administración en cuanto al alcance que ella tiene en sus emociones?

R: No hay ninguna emoción. Básicamente; o eres amigo de los docentes directivos; y les dices que sí a todo, o eres marginado. Entonces eso emocionalmente te afecta; porque, de repente no te dan ganas de ir a trabajar.

SOLO USO ACADÉMICO

SOLO USO ACADÉMICO

ENTREVISTA 5

Preguntas:

Objetivo específico Nº 1:

Definir el clima organizacional en un establecimiento educacional de administración delegada de la comuna de Santiago.

1. ¿Cómo definiría el actual estado del clima organizacional de su institución?

R: Tenso, es un ambiente donde hay mucha desconfianza entre el cuerpo docente, porque hay grupos diferentes, algunos cercanos al director, otros no, entonces de repente hay que tener cuidado con lo que se menciona. Siempre hay que estar alerta y tener precaución.

2. ¿Qué aspectos positivos y negativos del clima organizacional del establecimiento destacaría?

R: Positivo, que al menos cuando uno está triste o en problemas, gente del sindicato nos da su apoyo; respecto a lo negativo hay serias dificultades en la comunicación entre el equipo directivo y los docentes, hay limitación pedagógica y profesional, porque como dije antes uno se puede perfeccionar en lo que ellos quieren para poder pagártelo. Ha existido repercusión a personas sin justificativo de que hicieran mal su trabajo.

3. ¿Cómo sería para usted el clima organizacional efectivo en este establecimiento?

R: Para generar un buen clima organizacional, deberíamos actuar como una comunidad educativa, es decir, que todos pudiésemos remar para el mismo lado, estableciendo proyectos para responder a las necesidades de nuestros estudiantes; una comunidad en donde todos sean escuchados y considerados.

SOLO USO ACADÉMICO

Objetivo específico Nº 2:

Caracterizar las dimensiones presentes en la gestión del clima organizacional.

4. Respecto al clima organizacional ¿De qué manera se ha visto dificultado o favorecido su quehacer docente por el tipo de administración del establecimiento?

R: Yo creo que más dificultado que favorecido, porque como dije esta administración se basa en el autoritarismo, en donde los empleados solo debemos obedecer a lo propuesto. Además, no se permite la participación activa de los docentes para proponer proyectos para la escuela, lo que

desmotiva considerablemente; al final, hay que hacer lo que piden aun sabiendo que nuestros estudiantes pueden más, porque ellos mismos exigen mejores condiciones.

5. ¿Cómo describiría usted los beneficios a nivel profesional que identifica en este tipo de administración?

R: Bueno, existe la posibilidad de capacitación, pero solo a temáticas que a ellos le interesan, por lo que al final es como un beneficio a medias, porque uno no puede elegir. Hay hartos bonos, por lo que la remuneración es mayor al mercado.

6. ¿Cómo definiría usted la participación docente en la toma de decisiones?

R: Casi nula, o sea algunos cercanos al director podrían participar y ser escuchados, pero el resto no, lo que es sumamente lamentable porque todos juntos deberíamos contribuir a la comunidad educativa, cada quien proponiendo ideas para mejorar y responder a las exigencias que solicitan nuestros estudiantes.

7. De acuerdo a los espacios garantizados por el ministerio de educación respecto a la reflexión docente, ¿De qué manera se garantiza la participación activa de los docentes?

R: Bueno en realidad las instancias son las estipuladas por ley, las que, por cierto son reuniones informativas y no reflexivas. Por tanto, la participación es pasiva, porque solo escuchamos nuevas informaciones o cosas que debemos hacer. No hay espacios para la manifestación de los docentes.

SOLO USO ACADÉMICO

8. ¿Cómo describiría la trayectoria del clima organizacional del establecimiento desde su ingreso hasta la actualidad?

R: En los años en los que he estado, siempre he visualizado la misma manera de administrar, lo que es triste, porque se supone que con los nuevos lineamientos educativos a nivel legal, deberíamos mejorar y no seguir igual, es como estar estancado en lo mismo.

9. ¿De qué forma cree usted que se relaciona el clima organizacional con el desempeño docente?

R: Complejo, porque uno además de ser docente es persona, entonces situaciones problemáticas igual nos van a afectar, a unos más que otros, pero al menos yo no dejo que eso influya en mi labor y desempeño, porque los jóvenes no merecen eso, merecen lo mejor que podamos hacer por ellos dentro de lo permitido.

SOLO USO ACADEMICO

<u>Objetivo específico Nº 3:</u>

Definir las emociones de los docentes de la institución mencionada.

10. ¿Cómo les afectan emocionalmente a los docentes las decisiones tomadas por el equipo directivo?

R: A unos más que otros le afectan como dije antes, pero se evidencia que de repente la gente anda cabizbajo y es evidente en su corporalidad. A veces desganados, sin ganas de ir a trabajar.

11. ¿Qué emociones han experimentado frente a las diversas decisiones tomadas por el equipo directivo?

R: En ocasiones, me generan pena, sentimiento de injusticia, rabia y desgano.

12. ¿Usted considera que las decisiones tomadas por el equipo directivo han sido positivas o negativas emocionalmente hablando?

R: Negativas más que positivas, porque se han tomado determinaciones que no corresponden, que solo por diferencias se generan injusticias. Gente a la que no le agrada al director por abc motivo o que han tenido problemáticas durante el año, a fin de año son despedidos y esto genera que uno sienta que todo es tan injusto; también uno anda como con miedo de hacer las cosas como las piden, porque si se hacen de otra manera podría haber consecuencias que podrían poner término a mis labores.

13. ¿De qué manera le han afectado dichas decisiones a nivel personal?
R: Personalmente me han afectado y he sentido pena, rabia, pero uno no puede hacer nada al respecto, entonces hay que dejar que pase no más.

SOLO USO ACADÉMICO

14. ¿Cómo describiría su actual estado de estado emocional en relación al ámbito laboral?

R: Me siento desmotivado en compartir en un ambiente tenso como es la escuela, pero trato de darme ánimo por mis estudiantes, para ir con la mejor cara a hacer clases.

15. ¿Cómo se siente usted cuando se toma una decisión que es unilateral y cuando es democrática?

R: Decisiones democráticas no hay, así que no podría decir mi sentir en esa situación. Pero cuando es unilateral, uno ya está tan acostumbrado que solo acata y nos conformamos con lo que hay.

<u>Objetivo específico Nº 4:</u>

Conocer los alcances del clima organizacional en relación a las emociones descritas.

16. ¿Cómo le afectan las decisiones del equipo directivo en el ámbito personal?

R: Me afectan de manera indirecta, porque al final uno tiene que acatar lo que decide el director esté o no de acuerdo, entonces hacer algo que no se comparte ideológicamente es complejo y genera desmotivación, de hacer las cosas por hacer.

17. ¿Qué aspectos destacaría de su experiencia al trabajar en esta institución educativa?

R: Lo que a mí me llamó bastante la atención, es la forma de administrar, la forma en que se toman las decisiones, que son a puertas cerradas, no se solicita ni se incentiva al trabajo colaborativo para trabajar juntos como comunidad.

18. ¿Cómo se siente cuando su opinión afecta o no pareciera afectar las decisiones administrativas?

R: Bueno en realidad mi opinión no afecta en lo absoluto a las decisiones, sí podría afectar la de los aleados del director. Y claro, esto genera un poco de desmotivación, porque al final uno es desvalorado al no ser considerado, porque todos claramente podríamos ser un aporte para la institución.

19. ¿Cómo valora este tipo de administración en cuanto al alcance que ella tiene en sus emociones?

SOLO USO ACADÉMICO

R: En realidad a ellos les da lo mismo afectar tus emociones, de repente te dicen cosas delante de todos, por lo que ahí queda en evidencia que no les importa. En otras oportunidades han llamado a personas solas a la oficina y el trato no es muy cordial.

SOLO USO ACADÉMICO