

**UNIVERSIDAD MAYOR  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
POSTGRADOS EDUCACIÓN**

**Relación entre el desarrollo de competencias emocionales de los líderes y la percepción de clima organizacional que tiene la comunidad escolar, en la Escuela Básica Santa María de Peñalolén, en el periodo comprendido entre noviembre de 2017 y marzo de 2018.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO  
DE MAGISTER EN EDUCACIÓN EMOCIONAL**

Autores

Bernales Salazar, Macarena

Saintard Gómez, Etienne

Profesor Guía: Suárez Cáceres, Héctor

Fecha: mayo 2018

## Dedicatoria

A mi familia, Claudia, Emma e Irene.  
Elas han experimentado en carne propia lo que  
significó un esposo y papá dedicando  
mucho tiempo a las clases y  
especialmente a esta tesis.  
Etienne...

## Agradecimientos

### ***Décima de agradecimiento***

*Cómo Violeta a la vida  
Trato de hacerlo con gracia  
Escribir con gran prestancia  
También con mucha alegría.  
Hoy se termina la guía  
Y llena de entendimientos  
Me afloran los sentimientos  
A mis padres, mis hermanos  
Que son los que acompañaron  
A afianzar estos cimientos.*

*Macarena Bernales Salazar*

Pensando los agradecimientos surgen muchas personas e instituciones a quienes agradecer, primero la Escuela Santa María de Peñalolén, institución que en la persona de Flor Romero (su directora), nos abrió sus puertas para realizar la investigación que presentamos.

Por otra parte, agradecer a la Universidad que, personificada en cada uno de los profesores, acompañó activamente este proceso de casi tres años desde que iniciamos las clases en 2016.

No podemos dejar de mencionar a quienes de una u otra forma contribuyeron en la gestación de esta tesis ya sea con sus opiniones expertas, correcciones tanto metodológicas como de contenido y largas conversaciones para articular lo que en principio eran solo ideas.

Gracias; Marcela, Pía, Loreto, Andrea, Miguel, Carlos y Maurice.

Finalmente, no podemos dejar de agradecer especialmente a Claudia por todos esos fines de semana cuidando a las niñas en ausencia del papá, mil gracias. A Emma e Irene por prestar al papá.

Macarena y Etienne.

SOLO USO ACADÉMICO

## TABLA DE CONTENIDOS

Resumen	7
Abstract	9
Introducción	11
<b>Capítulo I. Planteamiento del problema</b>	<b>13</b>
1.1 Problematización	13
1.1.1 Formulación	14
1.1.2 Fundamentación	15
1.1.3 Justificación	18
1.1.4 Relevancia	21
1.1.5 Factibilidad	21
1.1.6 Complejidad	22
1.1.7 Delimitaciones y Limitaciones	22
1.1.8 Pertinencia con el magíster cursado	23
1.2 Objetivo general	23
1.3 Objetivos específicos	24
1.4 Preguntas de investigación	24
1.5 Síntesis del capítulo	25
<b>Capítulo II. Marco Teórico</b>	<b>27</b>
2.1 Conceptos	28
2.1.1 Liderazgo y rol del líder	28
2.1.2. Clima	30
2.1.2.1 Clima organizacional	33
2.2 Teorías	34
2.2.1 Emociones y comportamiento humano	34

2.2.2	Educación Emocional	36
2.2.3	Inteligencia Emocional	38
2.2.4	Estilos de liderazgo	38
2.2.5	Psicología positiva	40
2.3	Antecedentes	42
2.4	Políticas	43
2.4.1	Convivencia Escolar	43
2.4.2	Marco Para la Buena Convivencia y Liderazgo Escolar	45
2.5	Normativa	48
2.5.1	Ley General de Educación	48
2.6	Contexto	50
2.6.1	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	51
2.6.2	Misión	52
2.6.3	Caracterización de los participantes	53
2.7	Resumen Marco Teórico	53
<b>Capítulo III. Marco Metodológico</b>		<b>55</b>
3.1	Paradigma de base	55
3.2	Caracterización del tipo de diseño a emplear	58
3.3	Universo de referencia y muestra bajo estudio	59
3.4	Identificación, selección y definición operacional de las variables	60
3.5	Modelo de análisis	63
3.6	Instrumentos	63
3.7	Plan de análisis de los datos	80

3.8	Descripción del trabajo de campo o de terreno	81
3.9	Carta Gantt	82
3.10	Síntesis Marco Metodológico	83
<b>Capítulo IV. Resultados</b>		<b>84</b>
4.1	Encuesta de clima organizacional ex - antes	84
4.1.1	Resultados por dimensión	86
4.2	Encuesta de clima organizacional ex – post	92
4.2.1	Resultados por dimensión	94
4.3	Comparación de resultados de clima ex antes y ex post	99
4.4	Resultados de encuestas de autoevaluación de desarrollo de competencias emocionales	104
4.4.1	Resultado autoevaluación competencias emocionales por competencia	105
<b>Capítulo V. Conclusiones</b>		<b>108</b>
5.1	Conclusiones en relación con el problema de investigación	108
5.2	Conclusiones en relación con el objetivo general	109
5.3	Conclusiones en relación con los objetivos específicos	109
5.4	Conclusiones en relación con el marco teórico	111
5.5	Conclusiones en relación con los resultados obtenidos	113
5.6	Conclusiones en relación con las limitaciones	114
5.7	Conclusiones en relación con las proyecciones	115
5.8	Otras conclusiones	116
<b>Bibliografía</b>		<b>118</b>

## RESUMEN

Esta investigación puso foco en el clima organizacional y la relación existente entre éste y el desarrollo de las competencias emocionales de los líderes de una organización, en este caso particular, el equipo de gestión de la escuela Básica Santa María de Peñalolén, en Santiago de Chile.

La pregunta-problema que guió la investigación fue: *¿Existe relación entre el desarrollo de competencias emocionales de los líderes y la percepción de clima organizacional, que tiene la comunidad escolar, en la escuela Básica Santa María de Peñalolén, entre noviembre de 2017 y marzo de 2018?*

La investigación que se llevó a cabo consideró una encuesta social de carácter censal con los funcionarios del colegio: directivos, administrativos, asistentes de la educación y docentes. Lo anterior, a fin de medir la percepción de clima laboral ex-antes de la intervención de desarrollo de competencias emocionales con el equipo de gestión; actividades que constaron de cinco encuentros, para luego, medir la percepción de clima organizacional ex-post.

Asimismo, se realizó seguimiento a los participantes de la intervención para establecer el avance en el desarrollo de competencias emocionales agrupadas en dos subgrupos, *Conciencia Emocional* y *Comprensión emocional*.

Para estos efectos se realizó una investigación bibliográfica a fin de definir los conceptos considerados clave para comprender los resultados y conclusiones de la investigación aquí presentada, entre otros, conceptos tales como clima organizacional, liderazgo, educación emocional y estilo de liderazgo.

Finalmente, se compararon los datos de las encuestas de clima realizadas antes y después de la intervención para el desarrollo de competencias emocionales, lo que arrojó datos sólidos para pronunciarse acerca de la relación entre el desarrollo de competencias emocionales de los líderes y la percepción de clima organizacional, y someter a prueba la hipótesis de, si a mayor desarrollo de competencias emocionales por parte del equipo de gestión, mejor será la percepción de clima organizacional.

**Palabras clave:** clima organizacional–educación emocional–competencias emocionales-liderazgo-comunidad escolar.

SOLO USO ACADÉMICO



## **ABSTRACT**

This research focused on the organizational climate and the relationship between it and the development of the emotional competencies of the leaders of one organization, in this particular case, the management team of the Santa María de Peñalolén Primary School, in Santiago de Chile.

The question-problem that guided the investigation was: Is there a relationship between the development of emotional competencies of the leaders and the perception of organizational climate, which the school community has, at the Santa María de Peñalolén Primary School, between November 2017 and March of 2018?

The research that was carried out considered a census social survey with school workers: managers, administrators, education assistants and teachers. The foregoing, in order to measure the perception of work environment ex-before the intervention of development of emotional competencies with the management team, activities that consisted of five meetings, to then measure the perception of organizational climate ex-after.

Likewise, the participants of the intervention were followed up to establish the progress in the development of emotional competences grouped in two sub groups Emotional Consciousnes and Emotional Understanding.

For these purposes, a bibliographic research was carried out in order to define the key concepts necessary to understand the results and conclusions of the research presented here, among others, concepts such as organizational climate, leadership, emotional education, and leadership style.

Finally, the data from the climate surveys conducted before and after the intervention for the development of emotional competences were compared, which yielded solid datas to pronounce on the relationship between the development of emotional competencies of the leaders and the perception of climate organizational, and

test the hypothesis of whether, to further development of emotional competencies by the management team, the better be the perception of organizational climate.

Keywords: Organizational climate - emotional education - emotional competencies – leadership - school community.

SOLO USO ACADÉMICO

## INTRODUCCIÓN

El objeto principal de esta investigación es describir si existe relación entre el desarrollo de competencias emocionales de los líderes y la percepción de clima organizacional.

Tomando en cuenta el sinfín de desarrollos teóricos y prácticos que demuestran que los líderes son el factor más influyente en la percepción del clima organizacional, destaca el impacto que genera el buen clima de una organización, tanto en los resultados como en el bienestar de los miembros de la misma, aumentando la productividad y disminuyendo la rotación de personal.

A nivel de las escuelas en Chile, los ojos están puestos en el clima que se construye en las aulas y en la convivencia escolar; sin embargo, algunas instituciones educativas dejan de lado la importancia que tiene el clima laboral en la organización de cara a lo que los docentes pueden construir o propiciar en el aula. Por estas razones, los investigadores deciden focalizar la atención en el aporte que pueden hacer los equipos de gestión al clima organizacional, potenciando así la convivencia escolar, con sus posibles beneficios en el desempeño de los estudiantes y el bienestar de los funcionarios.

Otro foco de los últimos años en educación ha sido el desarrollo de competencias emocionales en los estudiantes desde sus primeros años de formación. En el libro *Triple Focus*, (2016) se comenta sobre escuelas estadounidenses que potencian el desarrollo de la inteligencia emocional en niños de primaria. Sin embargo, no es comentado, o no existen instancias de formación emocional para docentes y mucho menos, para los equipos de liderazgo que guían escuelas y docentes.

Los investigadores realizaron una intervención en la escuela Santa María de Peñalolén, de carácter cuasi experimental, donde se desarrollaron competencias emocionales en un equipo de gestión, a fin de evidenciar si existe relación entre el desarrollo de competencias emocionales de los líderes y la percepción de clima organizacional.

Esto supuso aplicar una encuesta, que permitió establecer las percepciones de clima organizacional, previo a la intervención con el equipo de gestión, y finalmente aplicar la misma encuesta luego de la intervención, a fin de identificar si existen diferencias estadísticas significativas en la percepción de clima organizacional, entre ambos momentos.

La muestra de la investigación considera a todos los funcionarios del establecimiento para efectos de la aplicación de la encuesta de inicio y de cierre, asimismo para efectos de la intervención sólo será considerado el equipo de liderazgo, incorporando, a todos aquellos individuos que tienen personas a cargo en la escuela. Es decir, directivos, unidad técnico-pedagógica (UTP), coordinadores de ciclo, jefes de departamento y otros que la dirección estime relevante su participación, por el rol que desempeñan y el posible impacto de éste en el clima organizacional (Ejemplo: Encargado de convivencia escolar).

La investigación contempló comparar las percepciones de clima organizacional entre los instrumentos aplicados al inicio y al término de la intervención; por otra parte, también fue observado el desarrollo de competencias emocionales de los participantes durante la ejecución de las actividades, con el propósito de contar con información que permita evaluar tanto el desarrollo de competencias como las variaciones posibles en la percepción de clima.

El procesamiento de los datos recabados se realizó mediante la tabulación y comparación de la muestra censal relativa a la percepción de clima en la escuela, ex-antes y ex-post a la intervención de desarrollo de competencias emocionales con el equipo de liderazgo del colegio. Lo anterior, para determinar si existe relación entre el desarrollo de competencias emocionales de los líderes y la percepción de clima. Se hizo un análisis estadístico de los datos, estableciendo la percepción de clima organizacional en la escuela, a través de promedios simples de cada respuesta.

## CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las páginas siguientes se describe en extenso la caracterización del problema a investigar, observando objetivos generales y específicos, así como las preguntas de investigación que busca responder este documento. Asimismo, se exponen las bases y sustentos que justificaron la realización de la investigación.

### 1.1 Problematicación

El clima laboral ha cobrado relevancia en todo tipo de organizaciones, por su influencia en el desempeño y bienestar de los miembros de la comunidad. Debido a esto existe un sinnúmero de investigaciones y autores que han buscado la forma de definir, catalogar y gestionar el clima organizacional tanto en escuelas, empresas, como organizaciones sin fines de lucro.

Hoy se exige a los líderes de todos los niveles gestionar el clima de sus equipos, esperando que obtengan buenos resultados en las encuestas utilizadas para medirlo; sin embargo, no siempre se les provee de las herramientas necesarias para dicha gestión.

Suponiendo que el bienestar emocional de los líderes les facilita la gestión del clima, surge una exigencia tácita para las organizaciones: entregar herramientas que permitan a los líderes el desarrollo de sus competencias emocionales para gestionar a sus equipos y el clima que estos mantienen, esta exigencia no siempre es atendida ni evidenciada, lo que dificulta el ejercicio del liderazgo.

Actualmente, en las escuelas se trabaja la convivencia escolar con foco en cómo es experimentada por los estudiantes; sin embargo, en tanto organizaciones, los establecimientos no necesariamente gestionan su clima organizacional a nivel de los funcionarios.

Sumado a lo anterior, el ejercicio propio de las labores de los líderes vinculados a la gestión de sus equipos supone altas exigencias de tiempo y esfuerzo para *solamente* lograr los resultados esperados.

Hoy los líderes son presionados a lograr resultados aparentemente contradictorios, que van desde eficiencia en costos, resultados comerciales, eficiencia operacional, clima organizacional (Collins, 2001) y este último tiempo el *engagement*. Asimismo, en las escuelas se exige a los miembros de los equipos de gestión obtener resultados (no siempre medidos), en pruebas estandarizadas como Pisa, Simce o PSU, mantener altos niveles de convivencia escolar y buenas relaciones con la comunidad educativa en su conjunto.

Sobre estas correlaciones de variables complejas se comenta en el Primer Estudio de Convivencia Escolar de Chile:

*“A nivel nacional, la estrecha relación entre clima escolar y rendimiento se establece entre otros a partir de los siguientes antecedentes: en las escuelas con mejor puntaje Simce (sobre 270 puntos) los y las estudiantes tienen mejor opinión respecto de una serie de indicadores de clima escolar, por ejemplo, de la relación entre profesores y estudiantes” (Mineduc, 2005).*

Asumiendo la importancia del clima organizacional y el alto grado de influencia que tiene tanto el bienestar de los miembros de las organizaciones como en los resultados obtenidos por estas, es que se decidió relevar con esta investigación, la importancia que tienen los líderes en la gestión del clima y cómo su propio bienestar emocional facilita dicha gestión.

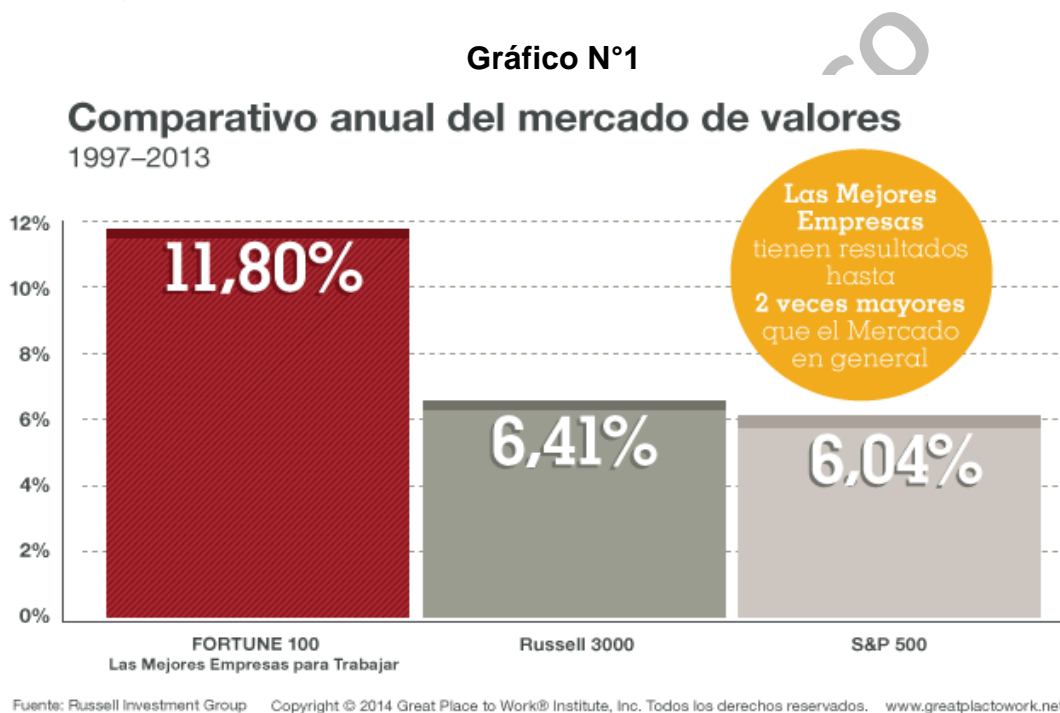
Se busca contribuir al mejoramiento del clima organizacional, mediante una intervención con los líderes, que les permita desarrollar sus competencias emocionales.

### **1.1.1 Formulación**

¿Existe relación entre el desarrollo de competencias emocionales de los líderes y la percepción de clima organizacional que tiene la comunidad escolar, en la Escuela Básica Santa María de Peñalolén, en el periodo comprendido entre noviembre de 2017 y marzo de 2018?

### 1.1.2 Fundamentación

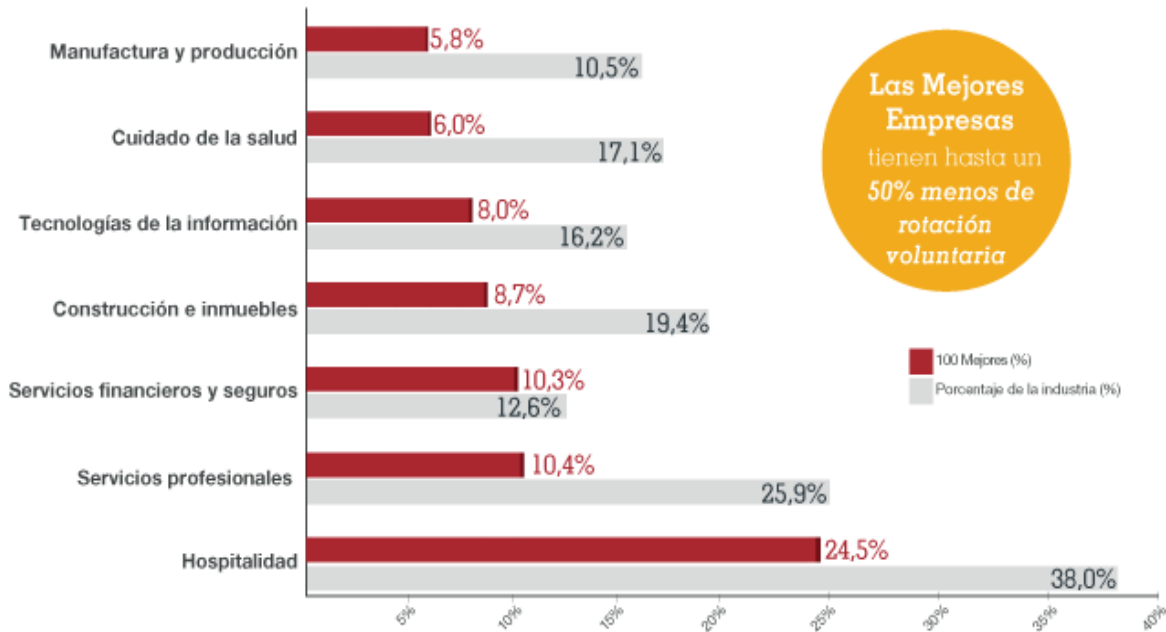
Se ha mencionado en este documento, la importancia del clima laboral y la relevancia que ha adquirido en los últimos años en el mundo organizacional. A continuación, se exponen dos razones fundamentales que muestran la importancia del clima en un análisis comparativo realizado por *Great Place To Work (2017)*, entre los resultados financieros de diferentes instituciones. Se demuestra que las empresas con mejor clima organizacional obtienen resultados dos veces mayores que las de menor clima (véase gráfico 1).



Por otra parte, también se expone que, a mejor clima aumenta el bienestar de los miembros de los equipos, lo anterior reflejado en las tasas de rotación voluntaria de colaboradores en las diferentes industrias (véase gráfico 2).

## Gráfico N° 2

### Tasa de la rotación voluntaria de Las 100 Mejores por industria



Fuente: Información de "Las 100 Mejores" por Great Place to Work® Institute, Inc. Los datos comparativos proporcionados por BLS. Información de "Las 100 Mejores" incluye el volumen de negocios de FT & PT; los datos de BLS incluyen los miembros y adicionalmente la rotación de los trabajadores temporales y los contratados. Copyright© 2014 Great Place to Work® Institute, Inc.

Así como el factor diferenciador del clima emocional en el aula (CEA) es el docente (Unesco, 2006), los líderes son el factor diferenciador en el clima organizacional, por eso los investigadores han decidido focalizarse en el desarrollo de habilidades emocionales de los líderes, para que de este modo puedan aportar a la efectividad y bienestar de su organización.

Cuando las condiciones del entorno son favorables (buen clima), cabe esperar que se facilite el desarrollo de competencias emocionales, lo que impactaría tanto en el bienestar como en la efectividad de los individuos. Nuevamente se justifica la decisión de los investigadores de desarrollar el trabajo en los equipos de liderazgo y no en los docentes, para así, contribuir desde el liderazgo al entorno adecuado que motive el aprendizaje en los estudiantes.

Respecto a esto, en la Ley General de Educación (LGE) se establece que toda la comunidad escolar debe contribuir tanto con los aprendizajes como con la convivencia:



*“La LGE establece que toda la comunidad educativa debe contribuir a la formación y el logro de aprendizaje de los alumnos y, asegurar su pleno desarrollo a través de la adhesión al proyecto educativo del establecimiento y a las normas de convivencia” (Ley N° 20370, 2009).*

Dada la experiencia de uno de los investigadores y su entorno, considerando a colegas profesores cercanos, en las escuelas donde ha trabajado no se ha considerado el clima en su aspecto general y solo se ha gestionado el aspecto de convivencia entre los estudiantes, relevándose nuevamente la importancia de la gestión del clima desde un punto de vista sistémico en las escuelas a fin de contribuir a potenciar la convivencia, propiciando así los aprendizajes. En las mismas experiencias aparece el hecho de que a los docentes se les exige trabajar la convivencia escolar y/o el clima en el aula, pero no siempre se les facilitan las herramientas para ello y en ocasiones deben hacerlo en un entorno laboral adverso.

En síntesis y respondiendo a la pregunta central de este acápite ¿por qué realizar esta investigación?, se puede decir que fue relevante realizarla, debido al impacto que tiene un buen clima organizacional.

Como se mencionó anteriormente, en Chile hay escuelas que han dejado de lado la gestión del clima laboral, no tomando en cuenta las consecuencias positivas que este tiene, tanto en la comunidad, como a nivel individual. Por esta razón se espera contribuir a la toma de conciencia de quienes concentran las decisiones en las escuelas del país.

Asimismo, se hace necesario el desarrollo de conocimiento en esta área para aportar a la gestión del clima organizacional en las escuelas de Chile, debido a que es parte de los lineamientos comprendidos en la LGE y expresados a su vez en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Cabe destacar que no se encontraron mediciones relacionadas al clima organizacional en las escuelas, esto vinculado a lo mencionado anteriormente relacionado a la exigencia legal lo que dificulta sin duda la

gestión del clima, ya que la gestión de la calidad supone contar con datos para poder administrar los indicadores buscados.

### **1.1.3 Justificación**

Esta investigación se realizó para aportar al mejoramiento del clima organizacional, debido al impacto positivo que éste tiene en bienestar y efectividad dentro de la organización, implementando herramientas prácticas que permitan mejorar el clima y aportando al desarrollo personal de los miembros de la comunidad, de modo que ellos mismos incorporen competencias emocionales que impacten positivamente, tanto en su efectividad como en su propio bienestar.

Tomando en consideración lo anterior cobra importancia relevar la gestión del clima organizacional en escuelas que no necesariamente ven valor en él y dejan de lado su gestión, perdiendo así oportunidades respecto a las consecuencias positivas que tiene propiciar y cuidar un buen clima organizacional.

El hecho de adquirir competencias emocionales supone un desarrollo personal vinculado a la formación de valores, conexión con el sentido de vida y la posibilidad de relacionarse con lo que realmente motiva. De esta forma se revela una externalidad positiva para los individuos de la organización al abordar la gestión del clima desde los aspectos emocionales de sus miembros.

Los tesisistas suponen que el bienestar emocional de los individuos de una comunidad define el bienestar de esta; en este sentido, el que los líderes de una comunidad desarrollen sus competencias emocionales, aumentará sus grados de bienestar, influyendo así en el clima de la misma.

Promover en todo nivel la posibilidad de ampliar el entendimiento de las emociones a nivel personal y de otros, aumenta la satisfacción con la propia vida. Considerando la concepción de Casassus (2015), donde manifiesta que una emoción provee información sobre las personas y su relación con el entorno, se puede plantear que promover la educación emocional y el desarrollo de sus competencias supone una profundización en el conocimiento de cada quien.

Entendiendo la relevancia del rol del liderazgo en las organizaciones y el impacto que este tiene en el logro de resultados y bienestar, cabe destacar que autores como Daniel Goleman exponen en varios de sus escritos la importancia de *conocerse a uno mismo* para el desarrollo de las competencias emocionales, llegando a definir esta habilidad como una de las diferenciadoras para el ejercicio del liderazgo (Goleman, 2013).

En la línea de la importancia que tienen los líderes en una organización, Abarca sostiene que:

*“Los líderes son importantes en la organización, ya que sin ellos no sería posible lograr los objetivos propuestos. Algunos piensan que un buen líder es un administrador de excepción; sin embargo, Abraham Zaleznik (1992), de la universidad de Harvard, plantea que un líder es muy diferente a un administrador. Las diferencias radican en su motivación, historia personal, manera de pensar y actuar”* (Abarca 2010: 66).

El desarrollo de competencias emocionales en los miembros de un equipo de liderazgo puede propiciar que el resto de los miembros de la organización adquieran competencias emocionales, contribuyendo así al mejoramiento del clima de la comunidad en su conjunto.

En las escuelas de Chile se ha introducido el concepto de convivencia escolar desde 2002, con todas las implicancias positivas que tiene, pero según las experiencias de una de las tesis y sus colegas, por razones desconocidas existen escuelas y equipos de gestión que han dejado de lado la gestión del clima organizacional, lo que impide propiciar un buen clima entre los funcionarios de los establecimientos.

Adicionalmente a los equipos de gestión de las escuelas en Chile, se les exige alineamiento respecto al Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (Mineduc 2015), que considera cuatro áreas:

- A. Liderazgo
- B. Gestión curricular
- C. Gestión de recursos
- D. Gestión del clima organizacional y convivencia

Es de particular interés particular para la investigación el punto D, definido en el documento como sigue:

*“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.”* (Mineduc, 2005)

La primera parte del referido punto D justifica en sí misma realizar esta investigación; el texto del Mineduc destaca a continuación la importancia del liderazgo en el aspecto del clima:

*“En ese sentido, el dominio de gestión del clima organizacional y convivencia persigue 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)

Con ello se refuerza otro aspecto de la investigación, que supone la importancia de los roles de liderazgo en la gestión del clima, debido a que el marco para la buena convivencia considera como uno de sus ejes que el equipo de gestión considere dentro de sus tareas, mantener un buen clima dentro de la organización.

#### **1.1.4 Relevancia**

Es de importancia llevar a cabo esta investigación producto de la labor que ejercen ambos investigadores, ya que uno de ellos se desempeña como docente en un establecimiento educacional y el otro ejerce como consultor en el ámbito del desarrollo organizacional, que considera el trabajo sobre el clima organizacional.

También es relevante para la comunidad escolar de la escuela Básica Santa María de Peñalolén, donde se llevó a cabo la intervención con el equipo de gestión, ya que de ser exitosa apoyará la labor de dicho equipo en la gestión de clima, con los consiguientes beneficios tanto en convivencia escolar como en el desempeño de los estudiantes.

En caso de que la hipótesis inicial se confirme, la investigación cobra relevancia para todas las instituciones de educación que requieren gestionar su clima organizacional. Asimismo, adquiere relevancia para la autoridad competente y el destino de recursos para capacitaciones en las instituciones de educación del país.

#### **1.1.5 Factibilidad**

Respecto a la factibilidad de la realización la investigación en referencia a las capacidades y habilidades de los investigadores, ellos, al haber cursado y aprobado las asignaturas de formación del Magister en Educación Emocional y por las experiencias de trabajo previas de ambos investigadores (formación de liderazgo y experiencia como profesora, respectivamente), se encuentran aptos para la realizar de ésta investigación, considerando dentro de la misma el diseño de una intervención de desarrollo de competencias emocionales.

En cuanto a la factibilidad relativa a encontrar la organización donde realizar la investigación, ambos miembros del equipo cuentan con los contactos suficientes (directores de colegios, entre otros), para conseguir una institución que esté dispuesta a realizar la intervención propuesta. Se optó por realizar la investigación en la escuela Básica Santa María de Peñalolén, debido a la situación particular que enfrenta dicho establecimiento.

Finalmente surge la complejidad logística que puede presentar el desarrollo de las sesiones de trabajo con el equipo de liderazgo de la organización intervenida, lo que implicará una dedicación especial por parte de los investigadores a fin de evitar dificultades derivadas de la compleja coordinación, refiriéndose específicamente, a la definición de horarios y espacios físicos para llevar a cabo las actividades.

### **1.1.6 Complejidad**

La principal dificultad encontrada al momento de diseñar y concebir esta investigación tiene relación con la diversidad y cantidad de desarrollo teórico y práctico que existe en las áreas del saber vinculadas a la investigación: clima organizacional, convención escolar, liderazgo, educación emocional, inteligencia emocional, biología del empujar, clima emocional en el aula, entre otras.

Otro aspecto considerado como dificultad, teniendo en cuenta lo anterior, dice relación con el diseño del instrumento que permita, de manera sencilla pero efectiva, diagnosticar el clima de la organización a intervenir.

Adicionalmente el diseño de las actividades conducentes al desarrollo de competencias emocionales supone una complejidad respecto a la efectividad que los ejercicios, herramientas o actividades puedan tener en las personas, lo que genera la necesidad de validar y/o testear algunos de ellos con grupos que tengan experiencia previa en Educación Emocional.

### **1.1.7 Delimitaciones y Limitaciones**

La investigación considera realizar una intervención que desarrolle las competencias emocionales de los líderes de la escuela Básica Santa María de Peñalolén, durante el periodo 2017, para determinar si el bienestar emocional de los mismos tiene relación con la percepción de clima laboral de la organización. Se tendrá como base de comparación el diagnóstico inicial de clima organizacional realizado por los investigadores, a fin de aplicar el mismo instrumento al término de la intervención.

Los datos capturados serán utilizados para el desarrollo de la investigación y como insumo para promover intervenciones similares en otras instituciones.

### **1.1.8 Pertinencia con el magister cursado**

Según el Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (Serce), realizado por la Unesco (2006), el clima emocional en el aula es el factor diferenciador de los resultados obtenidos por los estudiantes. Asimismo, el profesor es el principal actor que impacta el clima emocional. De la misma forma que en la organización los líderes impactan positiva o negativamente el clima organizacional, en función (supuesto) de su bienestar emocional entre otros aspectos.

El bienestar emocional de los líderes tiene relación con el desarrollo de las competencias emocionales estudiadas en el magíster, aportando así, de manera consciente, al clima organizacional. Por lo anteriormente expuesto es evidente que el problema aparece naturalmente inscrito en el ámbito del programa de Magíster en Educación Emocional.

### **1.2 Objetivo general**

Para el logro del objetivo expresado a continuación, respecto a la relación existente entre bienestar emocional y clima laboral, fue necesario llevar a cabo una intervención que permitió a los líderes aumentar sus grados de bienestar emocional mediante el desarrollo de competencias emocionales.

El objetivo general de la investigación es: *Describir la relación entre el desarrollo de competencias emocionales de los líderes y la percepción de clima organizacional, que tiene la comunidad escolar, en la escuela Básica Santa María de Peñalolén, entre noviembre de 2017 y marzo de 2018.* Lo anterior mediante un ciclo de talleres para el desarrollo de competencias emocionales y la medición de percepción de clima en la escuela ex antes y ex post a la intervención mencionada.

### **1.3 Objetivos específicos**

- Medir la percepción de clima organizacional, mediante la aplicación de una encuesta ex–antes y ex–post a los talleres de intervención.
- Develar el progreso en el desarrollo de las competencias emocionales y el consecuente bienestar emocional de los líderes de la escuela que participen en la intervención (directivos, coordinadores de ciclo, jefes de departamento y otros que considera la dirección por su impacto en el clima organizacional).
- Establecer el efecto de la intervención en el clima organizacional, mediante la comparación de resultados de instrumentos aplicados.

### **1.4 Preguntas de investigación**

La siguiente tabla presenta las preguntas de investigación. Mientras las preguntas principales refieren a su respectivo objetivo específico, las preguntas secundarias permiten acotar el objeto de estudio, aportando claridad acerca de aquello de lo que la investigación se hará cargo.



**Tabla N° 1: Preguntas principales y secundarias según los objetivos específicos declarados.**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Preguntas principales</b>	<b>Preguntas secundarias</b>
Medir la percepción de clima organizacional, mediante la aplicación de encuestas ex–antes y ex–post a los talleres de intervención.	¿Cuál es la percepción de satisfacción en cuanto al clima en la escuela?	¿Cuál es el estado de la satisfacción de clima inicial?  ¿Cuál es la percepción de satisfacción de clima final?
Develar el progreso en el desarrollo de las competencias emocionales y el consecuente bienestar emocional de los líderes de la escuela que participen en la intervención (directivos, coordinadores de ciclo, jefes de departamento y otros que considera la dirección por su impacto en el clima organizacional).	¿Cuál fue el progreso en el desarrollo de competencias emocionales de los participantes?	¿Cuál es el estado inicial del desarrollo de las competencias emocionales de los participantes?  ¿Cuál es el estado final del desarrollo de las competencias emocionales de los participantes?  ¿Cuál es el grado de avance en el desarrollo de competencias emocionales de los participantes?
Establecer el efecto de la intervención en el clima organizacional, mediante la comparación de resultados de los instrumentos aplicados.	¿Cuál es el efecto de la intervención en el clima organizacional respecto a la situación de antes de la intervención?	¿Existen diferencias entre los resultados obtenidos en la encuesta inicial y la final?  ¿Son significativos los cambios en la percepción de clima organizacional, posteriormente a la intervención?

### 1.5 Síntesis del capítulo

Como se ha expuesto en este capítulo, la investigación propuesta considera realizar una intervención de carácter cuasi experimental con un análisis cuantitativo de los resultados, que permita responder la pregunta planteada: *¿Existe relación entre el desarrollo de competencias emocionales de los líderes y la percepción de clima organizacional, que tiene la comunidad escolar, en la escuela Básica Santa María de Peñalolén, durante 2017?*

Asimismo, se buscará responder a las preguntas principales y secundarias que se vinculan con cada uno de los objetivos específicos planteados anteriormente.

*Objetivo específico 1:* Develar el progreso en el desarrollo de las competencias emocionales y el consecuente bienestar emocional de los líderes de la escuela que participen en la intervención (directivos, coordinadores de ciclo, jefes de departamento y otros que considera la dirección por su impacto en el clima organizacional).

*¿Cuál fue el progreso en el desarrollo de competencias emocionales de los participantes?*

*Objetivo específico 2:* Medir la percepción de clima organizacional, mediante la aplicación de una encuesta ex-antes y ex-post a los talleres de intervención.

*¿Cuál es la percepción de satisfacción inicial y final respecto al clima laboral en la escuela?*

*Objetivo específico 3:* Establecer el efecto de la intervención en el clima organizacional, mediante la comparación de resultados de instrumentos aplicados.

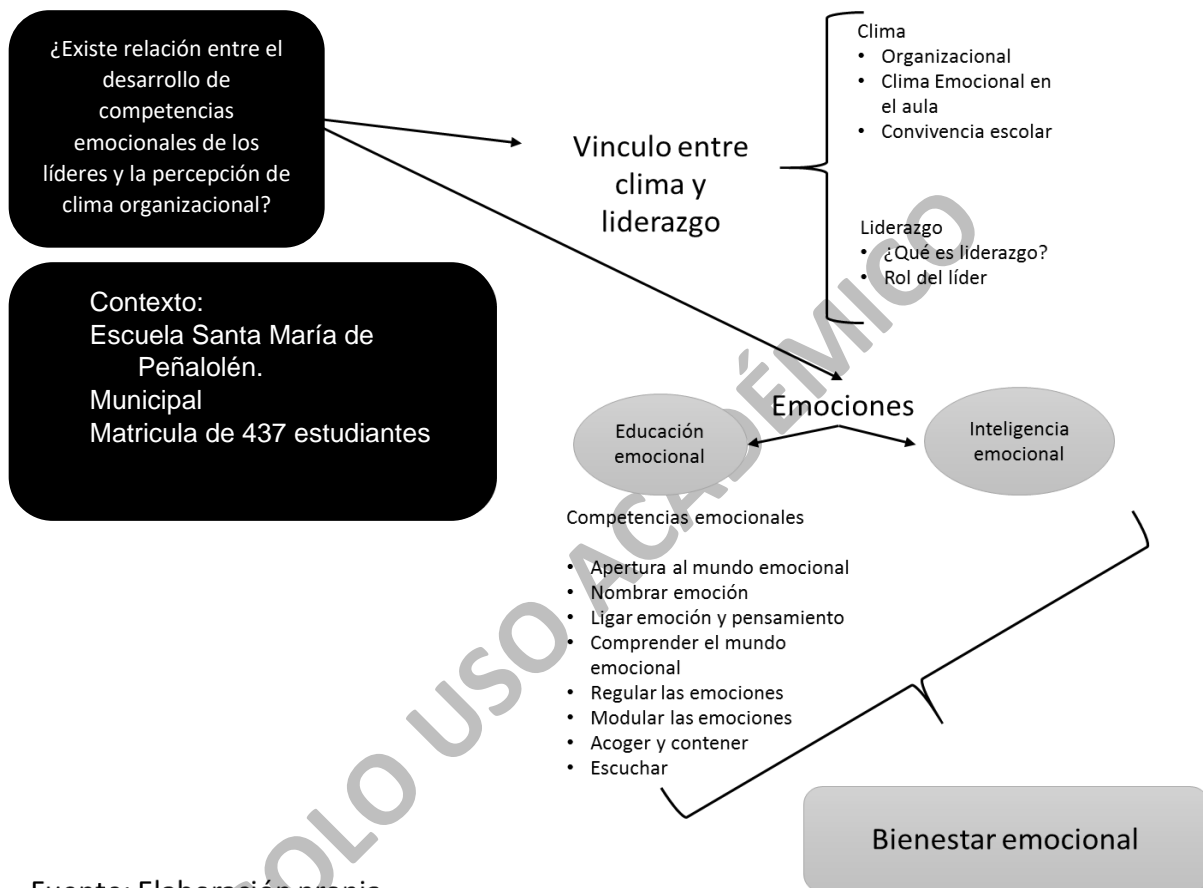
*¿Cuál es el efecto de la intervención en el clima organizacional respecto a la situación de antes de la intervención?*

Para ello, se ha dispuesto la aplicación de encuestas e instrumentos que permitan generar los datos y realizar las comparaciones y análisis pertinentes, relativos a la percepción de clima organizacional de la escuela, una vez terminado el proceso de formación para los líderes.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Inicialmente se presenta un esquema sintético de los contenidos que se expondrán en el presente capítulo, Marco Teórico.

### Esquema N° 1: Contenidos seleccionados para el Marco Teórico.



En este capítulo el lector podrá encontrar todo lo relativo a los desarrollos teóricos existentes relacionados con la investigación que se llevará a cabo; asimismo, se definen todos los conceptos involucrados, necesarios para la correcta lectura e interpretación de la investigación y sus conclusiones. Igualmente, tomando en consideración las diferentes vertientes que aportan contenidos al marco teórico, se presenta el contexto de la escuela, los antecedentes, políticas y normativas, que aplican a la investigación propuesta en esta tesis.

Se iniciará el desarrollo de este capítulo considerando las definiciones de conceptos relativos al objeto de estudio; de esta manera, los investigadores juzgan, se facilitará al lector la comprensión de este.

## **2.1 Conceptos**

En este acápite se desarrollan dos grandes temas: el clima y el liderazgo, con sus temáticas vinculadas: clima organizacional, clima emocional en el aula, convivencia escolar y roles de liderazgo, entre otros.

### **2.1.1 Liderazgo y rol del líder**

Entendiendo que existe gran cantidad de autores que definen liderazgo en una amplia gama de disciplinas del quehacer humano, se comenzará por plantear que el rol de liderazgo existe en la sociedad desde el inicio de ésta; de ahí que existan tantas definiciones, como posibles espacios donde se requiera un líder.

Considerando lo expuesto anteriormente en cuanto a la cantidad de definiciones existentes, se puede establecer que liderar implica: propiciar en un grupo de personas el logro de un objetivo establecido. Asimismo, en el documento Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, se señala que:

*“Se comprende el liderazgo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (Leithwood et al., 2006). La definición supone que el liderazgo es una función más amplia que la labor ejercida por el director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución “(Mineduc, 2015: 8).*

De lo anteriormente mencionado, se desprende que liderar es una función más amplia que solo planificar, organizar, coordinar y controlar, tal como comenta Mintzberg:

*“El hecho es que estas cuatro palabras, que han dominado el vocabulario directivo desde que el francés Henry Fayol las introdujo en 1916, nos aclaran poco acerca del trabajo real de un directivo” (Mintzberg, 2004: 2).*

Durante los últimos años se ha ampliado el rol del liderazgo incrementando así sus ámbitos de responsabilidad y de acción; se han incluido en la esfera del liderazgo aspectos de pensamiento estratégico, cultura organizacional, clima laboral, motivación, alineamiento con la misión y visión de la compañía, entre muchos otros. Es en este marco que aparece como relevante la labor de los líderes respecto al clima organizacional.

Según Sandoval, los líderes deben:

*“Dedicar tiempo de calidad a establecer las metas de las personas y darles permanente retroalimentación de su desempeño; contar con un plan de acción para crear un clima de trabajo de alto desempeño y buen clima de trabajo”* (Sandoval, 2010: 74).

En el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar del Mineduc, destaca específicamente para las escuelas de Chile la comprensión del amplio rol de los líderes:

*“El liderazgo es la práctica del mejoramiento (Elmore, 2010). No se trata de un atributo o característica personal del líder sino de un conjunto de acciones, que tienen su fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos”* (Mineduc, 2015: 10).

Lo anterior evidencia que los líderes deben realizar una multiplicidad de actividades, a fin de cumplir con la variedad de objetivos y/o responsabilidades que se les atribuyen. En este sentido, para efectos de la investigación, se pondrá énfasis en el aspecto vinculado al clima organizacional sobre el cual los líderes tienen altos grados de responsabilidad.

A continuación, el lector encontrará las definiciones de los conceptos relacionados con clima laboral, clima emocional en el aula y convivencia escolar, todos integrados en el concepto de *clima*.

### 2.1.2 Clima

Para comenzar a responder la pregunta *¿Qué es clima?* Se iniciará considerando la definición del diccionario enciclopédico, Diccionario Enciclopédico (1996):

“Conjunto de los fenómenos atmosféricos que suelen darse en un territorio a lo largo del año. Sus elementos son las horas de sol, temperatura, presión, humedad, precipitaciones, vientos y nubosidad. || *Ambiente de un sitio o de una relación*”.

Tal como se menciona en la definición del diccionario, un apartado del clima tiene relación con las interacciones del ambiente en un espacio determinado y las relaciones que se pueden dar en el mismo.

En la misma línea, Chiavenato (2001:85), plantea:

*“El nombre de clima organizacional se da al ambiente interno existente entre los miembros de la organización”.*

De la cita anterior se desprende el carácter relacional del clima, variable que emerge de la interacción entre dos o más factores.

El clima organizacional no es más que la percepción de los individuos que están inmersos en esas relaciones, respecto a cómo se sienten en ese ambiente particular, atribuyendo connotaciones positivas o negativas a esta percepción.

Entonces el clima organizacional surge de las múltiples interacciones que son posibles entre individuos de una organización, lo que nuevamente es posible argumentar, según Chiavenato (2001:85), quien plantea que:

*“Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino*

*también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización.”*

Tomando en cuenta lo que plantea el autor, los seres humanos están constantemente desafiados a adaptarse a las condiciones del entorno. Asimismo, se vincula la capacidad de superar este desafío por parte de los seres humanos que cuentan con mayor *salud mental*, tal como plantea Chiavenato (Chiavenato, 2001:85).

*“Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas – en especial de aquellas que tienen autoridad -, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.”*

De lo señalado se desprende la importancia que tienen los líderes, en cuanto a la sensación de satisfacción de las necesidades superiores mencionadas por Chiavenato en los miembros de la organización. La escala de necesidades a la que alude Chiavenato es desarrollada por Maslow. Véase esquema N°2 a continuación.

### Esquema N° 2

#### Pirámide de Maslow de la jerarquía de necesidades.



Fuente: Maslow 2014

En el esquema anterior se puede observar la pirámide de necesidades de Maslow; en la base de esta se encuentran las necesidades básicas y/o fisiológicas que pueden ser suplidas por el hecho de contar con un trabajo remunerado que permita

satisfacerlas. Sin embargo, la parte alta donde se encuentran las necesidades secundarias requiere interacciones sociales satisfactorias, las que no necesariamente se encuentran en una organización.

Retomando la pregunta original de este acápite, ¿Qué es clima?, se puede decir por lo expuesto, que el clima es una percepción vinculada al bienestar de los individuos en un ambiente particular. A continuación, se profundizará en cuanto al clima organizacional.

### **2.1.2.1 Clima organizacional**

Se decide iniciar este apartado, invitando al lector a considerar que el clima organizacional es un factor de percepción; por esto quienes dan su opinión al respecto, pueden no conocer la argumentación teórica sobre el clima organizacional, asimismo pueden tener conocimientos variables sobre la institución donde trabajan, lo que dificulta tanto su medición como las intervenciones para el mejoramiento.

Tal como plantea Ramos:

*“En efecto, el clima de una organización puede ser percibido por un individuo sin que esté consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen, es así como resulta difícil medir el clima, ya que nunca se sabe concretamente si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características de la organización” (Ramos, 2012).*

Adicionalmente, cabe destacar que el clima, al ser una percepción, cada individuo puede opinar en función de su propia experiencia y no necesariamente de la realidad, como al respecto plantean Edel, García y Casiano (2007:32):

*“La reacción del individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva”.*



Estos autores enfatizan la variable individual de la percepción de clima y consignan en la misma fuente, que:

*“La preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva”*

Es importante mencionar que no existe pleno acuerdo de los expertos en cuanto a la definición de Clima Organizacional, ejemplo de esto son las siguientes definiciones:

Como cita Ramos en su investigación (2012:16)

*“Mas adelante, Brunet (1987) define clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales”*

Otro punto relevante en cuanto a Clima Organizacional se refiere a que es una variable independiente para cada organización y cada momento dado; al respecto, Ramos (2012) expone:

*“El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa”.*

Finalmente, considerando todo lo expuesto respecto a clima organizacional y su amplitud de definiciones, no necesariamente contradictorias, Ramos (2012:13) plantea que:

*“Existe un significativo consenso en que el Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización.”*

## 2.2 Teorías

En este apartado se expondrán de forma sucinta las teorías que sustentan esta investigación, a modo de reseña, a fin de facilitar la aproximación del lector a la misma.

### 2.2.1 Emociones y comportamiento humano

En este apartado del documento el lector podrá encontrar los conceptos de emoción, profundizándose principalmente en sus características y como éstas se relacionan con el comportamiento humano.

Para poder entender que es una emoción, cómo se manifiesta y saber cuáles son sus características, se comenzará definiendo el concepto, según la Real Academia Española, donde emoción se define como:

*“Alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática”.*

Por otra parte, Cassasus define la emoción como:

*“Flujo de energía encarnada de carácter relacional y que contiene información”*  
(Cassasus 2015:98).

Asimismo, y para entender aún más este concepto, Casassus plantea que las emociones están compuestas por tres elementos:

*Energía:* la emoción es energía vital, es la vibración de la energía emocional, cualidad que impulsa a la acción.

*Emergen en la relación:* aparece mediante un estímulo que llama la atención.

*Contienen información:* acerca del mundo, pero principalmente, se trata de información acerca de nosotros. Las emociones están siempre referidas a nosotros. Son el núcleo esencial del ser.

En consecuencia, las emociones definidas como un flujo de energía relacional que provee información. Abarcan todo lo que rodea a los seres humanos, por lo que se

pueden entender como la respuesta de estos a diferentes estímulos, experiencias personales.

Es común apreciar que las personas tienen reacciones diversas frente a un mismo evento, esto se debe a que las emociones pertenecen a una vivencia individual, sin embargo, Cassasus dice:

*“Las emociones pueden sentirse como propias o compartidas, grupales o, colectivas, se dan en ciertos espacios o lugares o en determinados tiempos, coloreando épocas personales o colectivas.” (Cassasus 2015:99).*

Esto es parte fundamental del comportamiento humano, dado que las emociones como se ha dicho son respuestas posibles que tienen los individuos frente a la infinidad de estímulos a los que están expuestos.

Según Cobo el comportamiento humano se define como:

*“De acuerdo a la psicología son todas las actividades expresadas físicamente por los seres humanos y todos sus procesos mentales manifestados por medio de expresiones orales como los sentimientos y los pensamientos, que un individuo manifiesta cuando se encuentra en una situación social en particular.” (Cobo 2003:116).*

Entender el comportamiento humano como el conjunto de actos exhibidos por el individuo y que está determinado por el entorno tiene influencias sociales.

Casassus, aclara que la Educación Emocional, en su rol formador, guía al individuo en el desarrollo de la conciencia y comprensión emocional. Presentándose en dos direcciones *Conciencia emocional y comprensión emocional* (Cece, s.f):

*“Hacia la conciencia de la experiencia emocional que le es única a esa persona, y que, por ello, revela el núcleo de su personalidad y de su ser; y hacia la comprensión emocional que es el proceso intersubjetivo mediante el cual una persona se vincula con el campo de la experiencia emocional de otra persona.”.*

La conciencia de sí mismo y la comprensión emocional (Competencias emocionales), relacionadas con la interacción en el mundo, involucran capacidades y habilidades que nacen desde la apertura al mundo emocional, lo que constituye un aprendizaje continuo de experiencia emocional, para procurar un entendimiento de uno mismo y de los otros. El desarrollo de ellas es un proceso de crecimiento personal, tal como sostienen en la escuela Cece. (Cece, s.f):

*“El logro de la conciencia y comprensión emocional requiere del desarrollo de las competencias emocionales de apertura, conocimiento, interpretación, vinculación, regulación, modulación y conexión, por medio de escucha de la experiencia emocional”.*

### **2.2.2 Educación emocional**

En este apartado el lector podrá conocer una breve reseña con los aspectos fundamentales de la teoría de la educación emocional.

Tal como planteó Casassus (2016):

*“La educación emocional apunta al desarrollo de la conciencia emocional – no podemos saber qué son las emociones si no las experimentamos conscientemente, asimismo nos permite acceder al mundo emocional de otros, entendiendo como operan las emociones en mí, ya que todos tenemos los mismos mecanismos emocionales aun cuando operan distinto en cada individuo”.*

Del mismo modo en que se entiende el desarrollo de la conciencia emocional, surge otro concepto relacionado con la educación emocional que tiene relación con la comprensión emocional. Casassus, en las conversaciones mantenidas en clases, segmentaba las competencias emocionales en dos grandes grupos

1. Conciencia emocional
2. Comprensión emocional

Haciendo la distinción entre las competencias emocionales relacionadas con el individuo (conciencia emocional) y las vinculadas a las interacciones entre individuos (comprensión emocional).

Las competencias emocionales desarrolladas por la teoría de Casassus (2015: 162), son:

1. *La capacidad de estar abierto al mundo emocional.*
2. *La capacidad de estar atento: escuchar, percibir, ponderar, nombrar y dar sentido a una o varias emociones.*
3. *La capacidad de ligar emoción y pensamiento.*
4. *La capacidad de comprender y analizar las informaciones relacionadas con el mundo emocional.*
5. *La capacidad de regular la emoción.*
6. *La capacidad de modular la emoción.*
7. *La capacidad de acoger, contener y sostener a otros.*

Las competencias uno a la cinco tienen relación con la *conciencia emocional* y que las seis y siete dicen relación con la *comprensión emocional*.

Del mismo modo, en conversaciones sostenidas en el marco del Magister en Educación Emocional, cursado en los años 2016-2017 en la Universidad Mayor, en un momento posterior a la última edición de su libro, Casassus comentó:

*“estoy convencido de que debo incorporar una nueva competencia emocional llamada, la capacidad de escuchar”.*

Esta competencia tendría una relación transversal a las de conciencia y comprensión emocional.

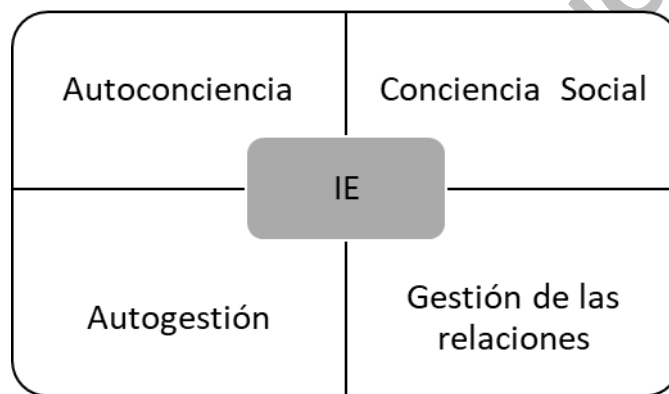
En resumen, la teoría desarrollada por Casassus distingue dos grandes aspectos a desarrollar, para avanzar en el camino de la Educación Emocional; estos dos aspectos son la *conciencia* y la *comprensión emocional*, desarrollo que se lleva a cabo progresando en las competencias emocionales.

### 2.2.3 Inteligencia Emocional

En este apartado el lector podrá encontrar una breve descripción de los aspectos fundamentales de la teoría de la Inteligencia Emocional, de Daniel Goleman.

La inteligencia emocional desde la mirada de Goleman (2012: 12), en términos sencillos se compone de cuatro aspectos o competencias a desarrollar: *Autoconciencia*, *Conciencia Social*, *Autogestión* y *Gestión de las relaciones*. Goleman expone el modelo de la inteligencia emocional, como sigue (véase esquema 3).

**Esquema N° 3: Modelo de inteligencia emocional**



En este sentido, tiene convergencia con la teoría de la educación emocional de Casassus (2015), que promueve como competencia principal, la conciencia de uno mismo.

### 2.2.4 Estilos de liderazgo

A continuación, el lector encontrará una breve descripción de los estilos de liderazgo y cómo los líderes impactan en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

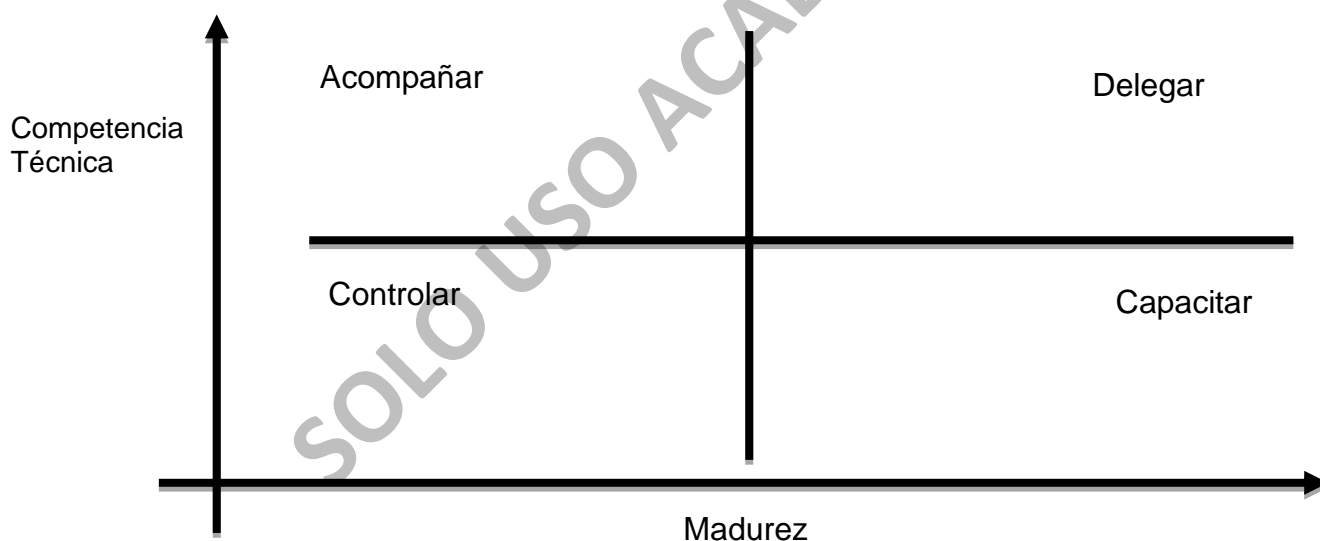
Es necesario considerar los estilos de liderazgo e incluir una breve reseña al respecto en este capítulo debido al impacto que los líderes y su estilo tienen en la percepción de clima organizacional.

Tal como plantea Leithwood (2009. P192):

*“Un cuerpo de evidencia elocuente muestra que el liderazgo de los directores tiene una gran influencia en como los profesores se sienten en relación a su trabajo y el impacto de esos sentimientos sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje. En efecto, ésta es probablemente la forma más poderosa y “natural” en que los directores contribuyen a los aprendizajes escolares”*

Existen varios desarrollos respecto a los estilos de liderazgo, en este apartado se considerará el de liderazgo situacional propuesto por Hersey y Blanchard que supone el análisis de la situación específica para determinar qué estilo de liderazgo es más adecuado utilizar, considerando los aspectos de competencia técnica y madurez del equipo o personas involucradas en la situación (véase el esquema N°4).

**Esquema N° 4: Estilos de liderazgo**



En esta línea, Sandoval (2013: 34) expone:

*“Los modelos de liderazgo situacional pusieron en evidencia que no hay un único estilo de dirección correcto, puesto que ese estilo debe ser compatible y cómodo para el líder, y asimismo que distintos miembros de los equipos se benefician más con estilos diferentes”.*

## 2.2.5 Psicología positiva

El psicólogo Martin Seligman es considerado uno de los padres de la psicología positiva y a lo largo de su carrera ha desarrollado diversos modelos y concepciones que como es natural en un nuevo campo del conocimiento, ha evolucionado y mutado. Es en este sentido que la tabla expuesta por Fernández (2015: 59), ilustra de forma sencilla este devenir.

**Tabla N°2: Comparación de las teorías de Seligman**

Teoría	Auténtica felicidad, 2002	Well-being 2011
Tópico	Felicidad	Well-being
Medida	Satisfacción de vida	Emoción positiva, engagement, sentido, relaciones positivas y logro
Resultado	Incrementa satisfacción de vida	Incrementa florecimiento por el aumento de PERMA

Fuente: Fernández, Ignacio (2015: 59), Felicidad organizacional.

A continuación, se presenta un esquema sencillo que explica el modelo PERMA desarrollado por Martin Seligman para lograr el florecimiento (Véase esquema N°5).

**Esquema N°5: modelo PERMA**



Fuente: UAI Open (Clase virtual 2016)



Del mismo modo existen antecedentes que vinculan el desarrollo de la felicidad con el desempeño organizacional. En la misma clase virtual de UAI Open (UAI Open es el área de formación a distancia de la Universidad Adolfo Ibáñez) se presentan los siguientes gráficos que relacionan el grado de florecimiento humano con el compromiso organizacional (gráfico 3), con la productividad laboral (gráfico 4) y con la satisfacción (Gráfico 5), siendo este último el más relevante en relación con la investigación propuesta, debido a que el bienestar subjetivo considerado en el modelo de Seligman, tiene relación con el bienestar emocional que se pretende desarrollar con la intervención. Asimismo, la satisfacción laboral es una de las variables principales a la hora de medir el clima organizacional.

En los gráficos que se presentan continuación se comparan los resultados en compromiso, satisfacción y productividad, considerando personas con altos niveles de felicidad (florecimiento humano según Seligman) y personas con bajos niveles de felicidad, como es contundente en todos los gráficos expuestos los resultados son superiores para las personas que cuentan con mayores niveles de felicidad.

SOLO USO ACADÉMICO

Gráfico 3

Relación felicidad y desempeño organizacional

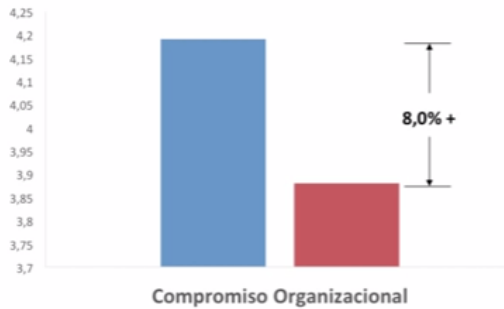


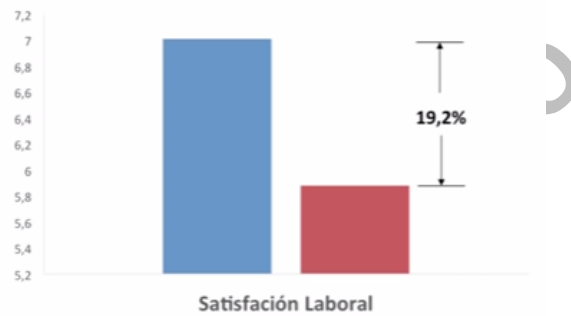
Gráfico 4

Relación felicidad y desempeño organizacional



Gráfico 5

Relación felicidad y desempeño organizacional



■ Alto Florecimiento ■ Bajo Florecimiento

### 2.3 Antecedentes

En este subtítulo el lector verá que la investigación propuesta supone un ámbito del saber no explorado del modo planteado en la investigación.

Los investigadores no encontraron antecedentes directamente relacionados con la investigación propuesta, en este sentido existe vasta documentación respecto a la influencia de los líderes en el clima organizacional, como ha sido expuesto en este capítulo; asimismo, acerca de la relación existente entre clima organizacional, productividad y baja rotación (GPTW, 2017). Sin embargo, no se encontró nada relacionado al campo de la educación. Asimismo, existen antecedentes relativos a la influencia que tiene los profesores en el clima emocional en el aula en el Serce de la Unesco (2006). Relacionando estos ámbitos es que los tesisistas han decidido realizar un aporte respecto a vincular ambos aspectos en cuanto a la influencia que pueden ejercer

los directivos y/o equipos de gestión en los procesos de enseñanza-aprendizaje mediante la gestión y aporte al clima de la organización.

## **2.4 Políticas**

A continuación, se presentan los antecedentes e ideas-fuerza, acerca de las políticas que sustentan la investigación, tales como la *Política de Convivencia Escolar* y el instrumento denominado *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*.

### **2.4.1 Convivencia escolar**

A inicios del año 2001, el Mineduc comenzó la elaboración de la primera versión de la política de convivencia escolar con el fin de responder a la demanda general de fortalecer la convivencia social, buscando desarrollar las condiciones para que los estudiantes se sitúen en un ambiente pacífico, democrático y armónico, siendo publicada en el año 2002. Luego, debido a los cambios sociales y culturales experimentados por el país fue actualizada y nuevamente publicada en el año 2011,

La política de convivencia escolar nace con el fin de realzar la particular relación y participación que se produce en el espacio escolar entre los diversos integrantes de la comunidad educativa, conformada por estudiantes, docentes, directivos, asistentes de la educación, padres y apoderados.

Según La Ley sobre Violencia Escolar, se entiende la buena convivencia escolar como:

*“la coexistencia pacífica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes” (Mineduc, 2011).*

En tanto la misma política de convivencia escolar sostiene que:

*“La Convivencia Escolar, por tanto, es un aprendizaje: se enseña y se aprende a convivir, y se genera en la interrelación entre los diferentes miembros de la*

*Comunidad Educativa de un establecimiento educacional, que tiene incidencia significativa en el desarrollo ético, socio-afectivo e intelectual de los y las estudiantes". (Mineduc, 2011).*

Dentro de la actualización de la política, se plantean tres ejes principales de la Convivencia Escolar para ser desarrollados y poner en práctica la convivencia pacífica y armónica dentro de los establecimientos educacionales; estos son:

*1. Enfoque formativo de la convivencia escolar:*

Opta principalmente por la formación de los estudiantes e integrantes de la comunidad educativa, y pone en el centro de la formación la dimensión humana y social en el proceso educativo, articulando las experiencias y conocimientos que vienen desde las asignaturas y disciplinas de estudio con las vivencias y aprendizajes provenientes del mundo personal y social, con el fin de integrar en el plano educativo y las experiencias personales de cada uno de los participantes.

*2. Participación y compromiso de toda la Comunidad Educativa.*

La convivencia escolar se entiende como una responsabilidad de todos los que integran la comunidad educativa, por lo que este eje apunta principalmente a la participación y compromiso que deben tomar todos los actores y participantes para el cumplimiento de objetivos y, poder llevar a cabo las estrategias y plan de acción de la convivencia escolar.

*3. Actores de la comunidad educativa como sujetos de derecho y responsabilidades.*

*Convoca* a cada uno de los participantes del establecimiento educacional a ser parte del proyecto, con sus derechos, resguardando la identidad de éstos como personas dignas e individuales, con capacidad de asumir responsabilidades para el

cumplimiento y funcionamiento de la Convivencia escolar, dentro del establecimiento educativo.

Finalmente, es preciso señalar que la Política de la Convivencia Escolar tiene como objetivo principal:

*“Orientar las acciones, iniciativas y programas que promuevan y fomenten la comprensión y el desarrollo de una convivencia escolar inclusiva, participativa, solidaria, tolerante, pacífica y respetuosa, en un marco de equidad de género y con enfoque de derechos”.*

#### **2.4.2 Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar**

A continuación, se expone en detalle las dimensiones y ámbitos del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, relacionados con la investigación propuesta.

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, se publica por primera vez en el año 2005, y su versión más actual es la del año 2015, la que fue dada a conocer tras un proceso promovido por el Ministerio de Educación, que contó con la colaboración de expertos en liderazgo y de organismos reguladores como la Agencia de la Calidad de la Educación, coordinadores de programas que participaron en el Plan de Formación de Directores y, diversos equipos de la División de Educación General del Ministerio de Educación.

Como menciona el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar es un instrumento que guía la labor de directores y equipos directivos de los establecimientos educacionales del país, considera criterios para la formación de directivos y contribuye a fijar orientaciones para la evaluación directiva.

*“El Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar surge a partir de la necesidad de proyectar una política educativa que consolide el rol directivo en vista de las tendencias y desafíos que exigen los procesos educativos en el*

*mundo de hoy, con creciente demanda al respeto por la diversidad y las identidades locales”.*

Al igual que el documento que lo antecedió, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar no pretende ser prescriptivo, sino más bien orientador de las políticas nacionales en materia de selección, desarrollo profesional y evaluación de equipos directivos, así como también proveer una pauta para desarrollar un amplio concepto de liderazgo en los establecimientos educacionales.

En cuanto a liderazgo escolar en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, se menciona que:

*“La definición supone que el liderazgo es una función más amplia que la labor ejercida por el director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución” (Mineduc, 2015).*

Esto sostiene la importancia de la labor que ejerce el director del establecimiento como líder y, también el realce de la participación de otros integrantes de la comunidad educativa.

Dentro de la política de este Marco, encontramos las Prácticas del Marco Para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, las que principalmente describen los elementos necesarios para la práctica del liderazgo y gestión escolar.

Estas prácticas, en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, se agrupan principalmente en cinco Dimensiones y en tres ámbitos que pertenecen a los Recursos Personales. Véase esquema N°6.

## Esquema N°6: Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar



Fuente: Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar

Como se menciona en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar: *“Las dimensiones prácticas de liderazgo orientan el quehacer directivo más allá de las personas o roles de quienes lo ejecuten”.* (Mineduc, 2015).

Las prácticas que se incluyen dentro el Marco son aquellas que los líderes efectivos normalmente realizan, sin embargo, su aplicación es siempre contextual y contingente, dependiendo del contexto, las características y la etapa de desarrollo del establecimiento escolar.

A continuación, se desarrollará la práctica de mayor implicancia para esta investigación.

La práctica D: *Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar*, menciona como finalidad desarrollar de forma participativa normas y estrategias para el logro de una sana convivencia y monitorear su cumplimiento, generar confianza y espacios para que los conceptos de “participación” y “colaboración” no sean sólo discursos o afirmaciones escritas en los documentos institucionales y se conviertan en actos de comunicación y diálogo entre los participantes involucrados y, que permitan una mayor responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.

Por otra parte, dentro de los ámbitos de los recursos personales presentes en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, el equipo de investigación destaca principalmente las Habilidades, que son definidas como:

*“Capacidades conductuales y técnicas que permiten implementar procesos y acciones a fin de lograr los objetivos declarados. Las habilidades se desarrollan sin vulnerar los principios en que se enmarcan” (Mineduc, 2015).*

Dentro de las habilidades a desarrollar se mencionan: la visión estratégica, el trabajo en equipo, capacidad de negociación, comunicar de manera efectiva, aprendizaje permanente, flexibilidad, empatía, sentido de autoeficacia y resiliencia.

## **2.5 Normativa**

En el siguiente apartado el lector podrá encontrar la Normativa que se vincula con la investigación propuesta, principalmente la Ley General de Educación.

### **2.5.1 Ley General de Educación**

En este acápite se presenta, de forma sucinta, los artículos que validan y justifican la relevancia que tiene el desarrollo de la investigación que se propone

La ley general de educación fue publicada en el diario oficial el 12 de septiembre del año 2009, Con el fin de regular los derechos y deberes de los integrantes de la comunidad educativa, verificar que el estado vele por su cumplimiento y establecer los



requerimientos mínimos que se deben exigir en cada uno de los niveles de educación, con motivo de generar un sistema educativo basado en la equidad y calidad.

Uno de los artículos que están directamente relacionados con el tema de estudio de esta investigación es el artículo 10°, sobre los derechos y deberes de los integrantes de la comunidad educativa, destacando la importancia del deber de los participantes en otorgar tratos dignos a los demás participantes de la comunidad educativa, también así el colaborar en la mejora de la convivencia escolar, considerando el respeto como un deber fundamental, para el desarrollo de ésta.

En el inciso a del artículo 10° se mencionan los deberes de los estudiantes, en donde se sostiene que dentro de sus responsabilidades deben colaborar y cooperar para la mejora de la convivencia escolar:

*“Son deberes de los alumnos y alumnas brindar un trato digno, respetuoso y no discriminatorio a todos los integrantes de la comunidad educativa; asistir a clases; estudiar y esforzarse por alcanzar el máximo de desarrollo de sus capacidades; colaborar y cooperar en mejorar la convivencia escolar, cuidar la infraestructura educacional y respetar el proyecto educativo y el reglamento interno del establecimiento” (Ley N° 20370, 2009).*

Dentro del mismo artículo, en el inciso c se menciona que los profesionales de la educación tienen derecho a trabajar en un buen ambiente, basado en la tolerancia y el respeto, donde queda en evidencia la importancia y el derecho a trabajar en un clima grato y respetuoso:

*“Los profesionales de la educación tienen derecho a trabajar en un ambiente tolerante y de respeto mutuo; del mismo modo, tienen derecho a que se respete su integridad física, psicológica y moral, no pudiendo ser objeto de tratos vejatorios, degradantes o maltratos psicológicos por parte de los demás integrantes de la comunidad educativa” (Ley N° 20370, 2009).*

Finalmente, dentro del mismo artículo en el inciso e, se menciona el deber de los equipos directivos para liderar su establecimiento educativo a cargo, en base a las responsabilidades y promover el desarrollo profesional de los demás integrantes:

*“Son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de éstos; desarrollarse profesionalmente; promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas, y cumplir y respetar todas las normas del establecimiento que conducen”* (Ley N° 20370, 2009).

## **2.6 Contexto**

A continuación, el lector podrá encontrar los datos más relevantes acerca del contexto en donde se desarrollará la investigación, su proyecto educativo institucional, y el organigrama del establecimiento.

La Escuela Santa María de Peñalolén Se sitúa en pasaje Dos N° 2560, Villa Cousiño Macul, Lo Hermida de Peñalolén, sus dependencias son de carácter Municipal y cuenta con educación de párvulo y básica, donde su matrícula total es de 437 estudiantes.

Su directora es la Señora Flor María Romero Otárola y cuenta con un equipo de gestión que se detallada a continuación:

Inspector general: Ricardo Astorga Espínola.

Orientadora: Ana María Guillén Guillén.

Jefe UTP: Luis González Ahumada.

Jefa UTP: Marcela Escobar Isamit.

La Escuela nace como la necesidad del sector poblacional de lo Hermida, de contar con un establecimiento de Educación General Básica que dé satisfacción a la demanda oculta de los habitantes del sector, donde ninguna de las escuelas cercanas

contaba con la capacidad instalada para acoger a la totalidad de niños en edad escolar. Durante el proceso de entrevistas con los apoderados, el equipo de gestión de la escuela Santa María de Peñalolén pudo detectar algunos problemas que aquejaban a los pobladores en lo relacionado con la familia: pobreza, cesantía, disgregación y disfunción, hacinamiento, allegados, inaccesibilidad a colegios, discriminación, deserción, repitencias, problemas de aprendizajes y otros. Todas estas problemáticas se ligan a la caracterización socioeconómica existente dentro de la población, donde la mayoría de sus habitantes pertenecen a un estrato socioeconómico medio-bajo, con algunos hogares por debajo de la línea de la pobreza.

Debido a esto, la Escuela Santa María de Peñalolén basa sus principios fundamentales en brindar igualdad de oportunidades, con criterio no selectivo y ejercer servicio social.

### **2.6.1 Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

En este subtítulo se encuentran descripciones y definiciones genéricas respecto al Proyecto Educativo Institucional, tanto como aspectos particulares del PEI de la Escuela en cuestión.

Según Villarroel (2001), el Proyecto Educativo Institucional se define como:

*“El instrumento que orienta todos los procesos que ocurren en un establecimiento educacional, clarifica a los actores, las metas de mejoramiento, da sentido y racionalidad a la gestión para el mediano o largo plazo, permite la toma de decisiones pedagógicas y curriculares, articula los proyectos y acciones innovadoras en torno al aprendizaje y la formación de los alumnos”.*

Como se plantea en la cita precedente, el proyecto educativo institucional es entendido como una herramienta de planificación, que contiene explícitamente las definiciones fundamentales de una organización escolar, de donde se desprenden las definiciones, lineamientos de trabajo y la organización de la comunidad educativa.

Para entender de mejor manera los lineamientos de trabajo de la Escuela Santa María de Peñalolén a continuación se cita el objetivo general de la institución según su proyecto Educativo Institucional.

Objetivo general de la Escuela Santa María de Peñalolén:

*“Desarrollar y potenciar en nuestros estudiantes: competencias, valores y principios que favorezcan la continuidad de estudios, para su integración en forma positiva a la sociedad.” (PEI Escuela Santa María de Peñalolén, 2016:15).*

Dentro de los sellos educativos que caracterizan a la Escuela Santa María de Peñalolén, en el PEI destacan dos en particular, de acuerdo con lo expresado y en coherencia con la Misión de la escuela, que proporcionan a sus estudiantes herramientas y competencias necesarias para su desarrollo valórico y personal, estos sellos son:

1.- *“Inclusión educativa: brindar la posibilidad a los estudiantes que lo requieran, de incorporarse a nuestra institución independiente de las dificultades que presenten, entregando a cada uno la posibilidad de superarse.”*

2.- *Deportivo y cultural: ofrecer posibilidades de desarrollar actividades deportivas, que fomenten la vida saludable y potenciar actividades artísticas-culturales que aporten a su desarrollo integral.” (PEI Escuela Santa María de Peñalolén, 2016:15)*

## **2.6.2 Misión**

El colegio consigna en su misión institucional:

*“Nuestro propósito es ofrecer a todos los estudiantes; igualdad de oportunidades educativas y una forma de relacionarse que excluya la violencia de cualquier naturaleza, respondiendo a los valores de: respeto, honradez, responsabilidad, perseverancia, tolerancia y autonomía. La escuela Santa María de Peñalolén centrará su currículum en el aprendizaje efectivo y la prevención del riesgo social; proporcionando a sus estudiantes las herramientas y competencias*

*necesarias para ampliar su visión de mundo y esto les permita una continuidad de estudios en niveles superiores.” (PEI Escuela Santa María de Peñalolén, 2016:14).*

### **2.6.3 Caracterización de los participantes**

En este apartado el lector encontrará la segmentación que será utilizada para la investigación.

1.- Todos los funcionarios del colegio participarán respondiendo la encuesta de clima organizacional que se aplicará antes y después de la intervención que busca desarrollar las competencias emocionales de los líderes.

2.- Se considera la participación de los líderes del colegio en las actividades a llevar a cabo para el desarrollo de competencias emocionales, entendiendo como líderes a todos aquellos individuos con personas a cargo dentro del colegio, y a quienes la dirección crea importante incluir por el rol que tienen al interior del establecimiento, aun cuando no necesariamente tengan personas a su cargo, por ejemplo, encargado de convivencia.

## **2.7 Resumen del Capítulo Marco Teórico**

En este subtítulo el lector podrá encontrar, a modo de resumen, lo expuesto en el capítulo II: Marco Teórico, de esta forma los investigadores pretenden aportar a la comprensión sencilla del documento.

Durante el desarrollo del capítulo que precede a este subtítulo se ha acompañado al lector por diversos puntos que son necesarios para la comprensión de la investigación propuesta.

A partir de la consideración de diferentes autores, se ha definido *clima organizacional* como una variable de percepción que cada individuo de la organización tiene, respecto a su satisfacción con el trabajo y con la organización en que participa. Esta es una variable emergente de percepción, de carácter complejo, que cuenta con una diversidad de dimensiones, que varían dependiendo de los autores o instrumentos.

Asimismo, se describió el impacto y rol de los líderes de las organizaciones respecto a la percepción de clima de sus colaboradores, siendo ellos quienes influyen en mayor medida en esta percepción. Por este motivo se considera intervenir a nivel del liderazgo escolar a fin de impactar positivamente la percepción de clima de los miembros de la escuela.

Del mismo modo, se abordaron diversas teorías que acompañan la investigación a fin de sustentar lo realizado, siendo las principales: la de Educación Emocional y la visión de Inteligencia emocional de Goleman, tomando en cuenta la convergencia en los aspectos de Conciencia y Comprensión Emocional. Asimismo, se incorporaron los desarrollos de Seligman en cuanto a la Psicología positiva y los avances en felicidad que ha llevado a cabo, considerando como aspecto principal de la misma el concepto de bienestar subjetivo, que tiene directa relación con la satisfacción en el trabajo.

Por otra parte, se han descrito los aspectos normativos y políticos que son relevantes al momento de considerar el clima organizacional, y su importancia desde el punto de vista de la *Convivencia Escolar* y el *Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar*, siendo en este último donde se destaca, dentro de las responsabilidades de los líderes educacionales (equipo de gestión), la correcta gestión del clima organizacional. Se aporta así al bienestar de los funcionarios, tanto como a un mejor desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Finalmente se incluye en el capítulo II una breve descripción de los aspectos particulares de la escuela Básica Santa María de Peñalolén, que se cree tienen relación con la investigación que se propone, número de funcionarios, estudiantes, aspectos del PEI en que se considera la convivencia y clima como relevantes, entre otros.

## CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se desarrolla la respuesta a la pregunta: *¿Cómo se resolverá el problema de la investigación?* Los investigadores exponen en él todos los antecedentes sobre procedimientos, instrumentos y características de la muestra, considerando también el paradigma de base, entre otros aspectos relevantes vinculados a la metodología utilizada.

### 3.1 Paradigma de base

En este acápite el lector podrá encontrar que el paradigma base de esta investigación es el analítico-explicativo, que considera los diseños cuantitativos en general. La tabla N°3, muestra las principales características relacionadas con el paradigma utilizado.

Tabla N°3 Características del paradigma analítico-explicativo

ASPECTO	PARADIGMA ANALITICO-EXPLICATIVO
Base Filosófica	-Materialismo moderno -Realismo científico -Realismo crítico
Objeto General de Estudio	Los grupos, organizaciones, instituciones, procesos sociales y personas.
Conceptos Básicos de la Teoría Central	- Verificabilidad - Prueba de proposiciones - Investigación metódica - Relación investigador-objeto controlada - Intersubjetividad - Conocimiento convencional.
Conceptos Básicos del Método Propuesto	- Teoría/Hipótesis/Hechos/Explicación - Variables cualitativas y cuantitativas - Formación de variables - Análisis de relaciones - Interrelación de variables - Análisis multivariados - Modelos causales
Función final de la Investigación (nivel de conocimiento que se desea alcanzar).	Describir y explicar la realidad.

Fuente: Molina 2017

En la tabla N°4 se desarrolla cada aspecto del paradigma en función de la investigación propuesta.

**Tabla N° 4: Desarrollo Características paradigma analítico explicativo en función de la investigación propuesta (Elaboración Propia)**

Aspectos	Paradigma Analítico – Explicativo
Base Filosófica	<p>Materialismo moderno</p> <p>Realismo científico</p> <p>Realismo crítico</p>
Objeto General de estudio	<p>Observar en la práctica qué ocurre con la percepción de clima organizacional de los funcionarios de una escuela particular subvencionada (Equipo directivo, docentes, administrativos y asistentes de la educación), de la región metropolitana de Chile.</p>
Conceptos básicos de la teoría central	<p>Verificabilidad: la investigación propuesta es completamente verificable dado que las variables de estudios consideradas se encuentran presentes en todas las escuelas de las mismas características en el país.</p> <p>Prueba de proposiciones: la investigación supone a su base que, al mejorar el bienestar emocional de los líderes, mediante el desarrollo de competencias emocionales, mejorará la percepción de clima organizacional en la escuela.</p> <p>Investigación metódica: para llevar a cabo la investigación se contrastarán los resultados de la encuesta de clima laboral, aplicados antes de la intervención de talleres, con los resultados obtenidos post intervención. A fin de dar respuesta a la pregunta problema <i>¿existe relación entre el bienestar emocional de los líderes y la percepción de clima organizacional?</i></p> <p>Relación investigador-objeto: en el caso de esta investigación la relación será de carácter controlada ya que los investigadores intervienen al momento de aplicar las encuestas dando las explicaciones necesarias y, en caso de que algún encuestado lo requiera para aclarar dudas que puedan surgir. En el caso de los talleres la relación sigue siendo controlada, sin embargo, los investigadores intervienen de forma explícita dando formación y promoviendo el desarrollo de las competencias con actividades experienciales.</p> <p>Intersubjetividad: es necesario tener precaución respecto a este punto en la intervención de carácter cuasi experimental, ya que es posible que el estado de ánimo de los investigadores (relatores) en los talleres, pueda modificar ciertos aspectos del desarrollo de competencias emocionales en los líderes.</p>



	<p>Conocimiento convencional: el objetivo de esta investigación es contribuir al conocimiento convencional vinculado al clima organizacional a fin de aportar datos reales en este punto en el ámbito de las escuelas del país, espacio poco explorado en este sentido.</p>
<p>Conceptos básicos del método propuesto</p>	<p>La hipótesis básica propuesta tiene relación con que, al aumentar el desarrollo de competencias emocionales, la percepción de clima organizacional medida antes y después de la intervención (talleres de desarrollo e competencias emocionales), sea superior en la segunda instancia.</p> <p>Las variables a medir de carácter cuantitativo son dos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de clima organizacional</li> <li>• Percepción de desarrollo de competencias emocionales en los líderes</li> </ul> <p>La formación de la variable compleja, percepción de clima organizacional será desagregada en dimensiones y a su vez en reactivos que permitan medirla. El detalle de las dimensiones es el siguiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Aspectos generales del establecimiento</li> <li>• Aspectos estratégicos del establecimiento</li> </ul> <p>El detalle de los reactivos se presenta en el apartado 3.7 <i>Plan de análisis de datos</i>.</p> <p>La relación principal considerada en el estudio es el vínculo existente entre el desarrollo de competencias emocionales de los líderes y la percepción de clima organizacional.</p> <p>La interrelación entre estas variables considera que al modificar una de ellas se espera que la otra se modifique en una relación directa, sin tener la capacidad de predecir si será proporcional o no.</p> <p>El modelo causal a considerar es: a mayores competencias emocionales en los líderes, aumentaría la percepción positiva del clima organizacional, aumentando la satisfacción de funcionarios (principalmente docentes) con el trabajo, lo que tendría efectos positivos en el clima en el aula, lo que podría impactar los procesos de enseñanza-aprendizaje, por lo que cabría esperar una mejora en los resultados de los estudiantes.</p>
<p>Función final de la investigación</p>	<p>El objeto último de la investigación es describir si existe relación entre el desarrollo de competencias emocionales en los líderes de una escuela con la percepción positiva del clima organizacional de la misma.</p>

### **3.2 Caracterización del tipo de diseño a emplear**

Como se describió anteriormente, se optó por un diseño cuantitativo, de carácter cuasi experimental y longitudinal, lo que supone basarse en el método de la encuesta social aplicada. En el caso particular de esta investigación se utilizó una encuesta de carácter censal, puesto que participan todos los individuos del establecimiento educacional.

Por otra parte, la intervención que se realizó, entre la aplicación de las encuestas, busca fomentar el desarrollo de competencias emocionales en los líderes del colegio, siendo esta intervención asimilable a un diseño de carácter cuasi experimental sin grupo de control, puesto que se llevarán a cabo actividades de tipo taller, lo que permitirá a los participantes de forma vivencial conocer y desarrollar las competencias emocionales. Adicionalmente se aplicará una auto evaluación de competencias emocionales previa a la intervención (taller 1), durante la intervención, (taller 3) y al término de la misma (taller 5), a fin de conocer el estado del arte en el momento cero para cada participante y el avance luego de la intervención.

Así, será posible determinar si la intervención aportó al desarrollo de competencias emocionales de los participantes, a fin de establecer luego de la aplicación de la segunda encuesta de clima si existe relación entre la percepción de clima organizacional y el desarrollo de competencias emocionales en los líderes.

Como se ha mencionado anteriormente, la investigación contempló la aplicación de diferentes instrumentos e intervenciones. A continuación, serán descritas cada una de ellas en cuanto al formato de aplicación utilizado.

Encuesta de clima organizacional (como pre y post test): la encuesta fue respondida por los encuestados de forma anónima, en papel, en un periodo no superior a una semana. Lo que implicó dejar las encuestas en el establecimiento durante ese periodo de tiempo.

La intervención de tipo cuasi experimental fue realizada con una periodicidad quincenal, en fechas acordadas con el establecimiento educacional. Las actividades

vinculadas con la realización de los talleres se llevaron a cabo de forma presencial, al igual que la aplicación del test que permitirá conocer el grado de desarrollo de las competencias emocionales de cada participante.

La aplicación del instrumento requirió la presencia de los investigadores para ser llevada a cabo, dado que permitirá de forma sencilla y amigable, interpretar los datos en el mismo momento, con el objetivo de usar los resultados obtenidos como insumo para el desarrollo de los talleres.

Adicionalmente, se considera el diseño de talleres de desarrollo de competencias emocionales, enfocados principalmente en el desarrollo de la conciencia emocional y la comprensión emocional. El desarrollo de los talleres requiere el diseño y planificación de cada instancia, cotejando los ejercicios propuestos con expertos del ámbito de la educación emocional.

### **3.3 Universo, población de referencia y muestra (teórica) bajo estudio.**

El universo está conformado por todas las comunidades escolares de los establecimientos educacionales del país.

De dicho universo, proviene la población de referencia, en este caso conformada por los miembros de la comunidad escolar de las escuelas básicas municipales, de todas las comunas de la región Metropolitana.

La muestra bajo estudio contempla la participación de todos los funcionarios que integran la unidad educativa, considerando a directivos, docentes y asistentes de la educación, los que serán encuestados con carácter censal (véase tabla N°5).

**Tabla N°5: Número de participantes en la encuesta**

N° de participantes Encuesta 1	N° de participantes encuesta 2
27	34

Respecto a la intervención cuasi experimental de tipo taller determinada en el diseño (Véase anexo 1: planificación de talleres de desarrollo de competencias emocionales), se considera la participación de todos los individuos que tienen personas a cargo en la organización, entendiendo que ellos desempeñan, potencialmente, un rol relevante e influyente en el clima. Participaron de los talleres 7 personas (Véase tabla N° 6).

**Tabla N° 6 Participantes.**

Directora	1
Jefe UTP	2
Inspector General	1
Orientador	1
Psicólogo	1
Asistente social	1
Total	7

### **3.4 Identificación, selección y definición operacional de las variables**

“Una Variable se puede definir como *una característica identificada o medida en las unidades de análisis de las muestras.*” (Molina 2017:141).

Como señala Molina, una variable corresponde a una característica identificada dentro de la investigación, la que puede variar entre los individuos y conjuntos y adquirir diversos valores.

Para la identificación de la variable de estudio se detalla a continuación la unidad de análisis, aquella que será motivo de esta investigación, la que se desprende del título de la misma. (Véase tabla N°7).

**Tabla N°7: Unidad de análisis**

<b>Título de la investigación</b>	<b>Unidad de análisis</b>
Relación entre el desarrollo de competencias emocionales de los líderes y la percepción de clima organizacional que tiene la comunidad escolar, en la Escuela Básica Santa María de Peñalolén, durante el segundo semestre de 2017.	Variación en la percepción de clima organizacional.
	Desarrollo de competencias emocionales en los líderes.

La principal variable de estudio de la investigación es la variación de la percepción de clima organizacional de los miembros de la escuela, siendo considerada una variable compleja, debido a la cantidad de dimensiones que la componen.

A continuación, se presenta la definición para la variable de estudio. (Véase tabla N°8).

**Tabla N° 8 Definiciones de las Variables de Estudio.**

<b>Variable de estudio</b>	<b>Definición real</b>	<b>Definición nominal</b>	<b>Definición operacional</b>
Variación en la percepción del clima organizacional.	La satisfacción de los individuos con el ambiente percibido en su trabajo tanto a nivel de las relaciones humanas como en relación con la institución.	Variación de la percepción de clima organizacional expresados en los resultados obtenidos en cada dimensión, para cada una de las encuestas.	La escala utilizada es de 1 a 5. Dado la escala será considerado clima bajo, los promedios entre 0 y 2,3 puntos; Medio entre 2,4 y 3,6 y clima alto, los promedios entre 3,7 y 5.
Desarrollo de competencias emocionales en los líderes.	Capacidad de tomar conciencia respecto las competencias adquiridas.	Percepción de aumento en cada una de las competencias emocionales.	La escala utilizada es de 1 a 5. Dado la escala será considerado clima bajo, los promedios entre 0 y 2,3 puntos; Medio entre 2,4 y 3,6 y clima alto, los promedios entre 3,7 y 5.

La operacionalización de esta variable será entendida por medio de la comparación de los resultados obtenidos por medio de la encuesta de clima ex–antes y ex-post, que los actores consultados responden en consideración a su opinión respecto a los reactivos de la encuesta, entendiendo que el objeto a evaluar es la percepción del Clima organizacional dentro del establecimiento educacional.

La encuesta para la medición de clima fue desarrollada por los investigadores y utiliza la escala Likert, considerando cinco categorías o posibilidades de respuesta. Cuenta con 53 preguntas; en el caso particular de dos reactivos, las respuestas posibles son dicotómicas (Si o No).

Quienes contestarán la encuesta son todos los funcionarios de la comunidad educativa: Directivos (jefes y miembros de las Unidades Técnico-Pedagógicas), profesores y asistentes de la educación.

Todo lo anterior para efectos de organizar la presentación de los datos; se transferirán los diferentes calificativos de los reactivos a una escala que va del 1 (deficiente) a 5 (Excelente), dejando fuera de esta transferencia los dos reactivos de respuestas dicotómicas.

Cabe considerar que la investigación contempla un aspecto cuasi experimental vinculado a la realización de los talleres de competencias emocionales para los líderes de la escuela, por lo que en este sentido se contemplan las siguientes variables independientes y dependientes, presentadas en la siguiente tabla.

**Tabla N° 9: Variables independientes y dependientes (diseño cuasi experimental)**

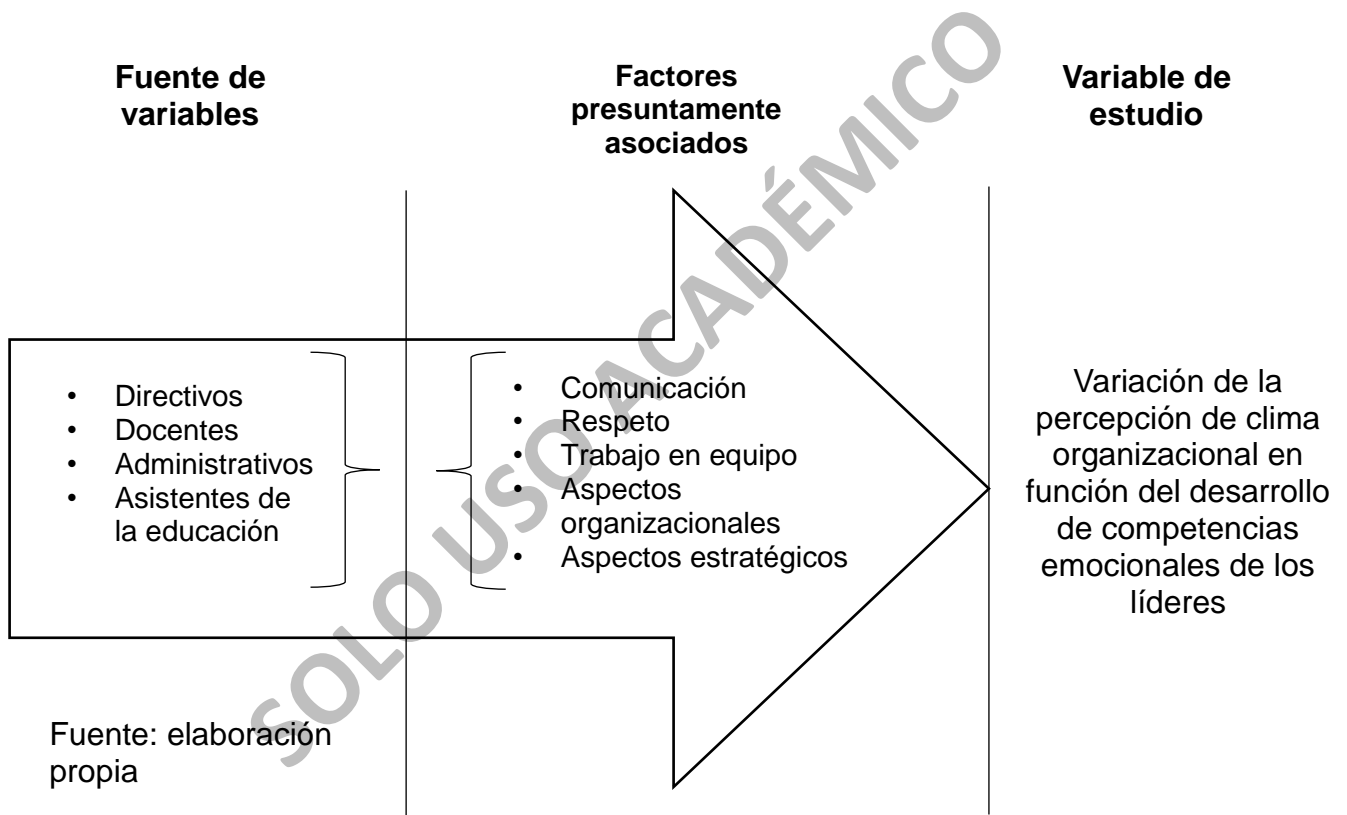
<b>Variable independiente</b>	<b>Variable dependiente</b>
Ciclo de talleres de desarrollo de competencias emocionales.	Percepción de Clima organizacional.

Es necesario mencionar que todos los talleres serán realizados por los investigadores a fin de disminuir las diferencias que podrían surgir en cuanto a la experiencia de contar con distintos relatores de los talleres.

### 3.5 Modelo de análisis

En el siguiente esquema el lector podrá encontrar a modo de resumen los aspectos principales del marco metodológico (Véase esquema N° 7)

**Esquema N° 7: Variables que podrían afectar la percepción de clima organizacional**



### 3.6 Instrumentos a utilizar

Los instrumentos utilizados en la investigación son los siguientes:

1. *Encuesta de clima organizacional confeccionada por los investigadores.* Para efectos de la construcción de este instrumento se consideró la validación por jueces expertos.

La encuesta se diseñó de forma tal, que sea auto contenida y auto explicativa a fin de facilitar la labor de los encuestados, sin que sea estrictamente necesaria la participación de algún experto durante la aplicación.

La encuesta considera las siguientes 5 dimensiones a medir:

- a) *Integración y Trabajo en equipo*: esta dimensión es fundamental a la hora de considerar la percepción de clima organizacional debido a que los reactivos tienen relación con la pertenencia a un grupo y los vínculos desarrollados entre los miembros de éste, tanto para desarrollar las tareas propias de los roles como para satisfacer las necesidades de afecto, vinculación y pertenencia de las personas.
- b) *Comunicación*: este aspecto tiene relación directa con la percepción de clima organizacional, debido a la importancia que tiene dentro de una organización el cómo fluye la información en los diferentes niveles de la misma, considerando reactivos para esta dimensión, la comunicación entre pares y con los superiores.
- c) *Respeto*: en este punto se considera el respeto como el aspecto básico para las relaciones humanas, tomando en consideración la percepción de cómo son tratadas las personas en la organización, independiente del rol que desempeñan.
- d) *Aspectos organizacionales*: en esta dimensión se consideran los llamados puntos duros de la organización, tiene relación con compensaciones, beneficios e infraestructura principalmente
- e) *Aspectos estratégicos*: en este punto se medirán dos cosas, primero si los funcionarios conocen la misión, visión y PEI de la escuela, y en segundo lugar, en qué grado adhieren a los mismos y/o consideran que éstos realmente guían el quehacer de la institución.

2. *Encuesta de desarrollo de competencias emocionales para los líderes*, de elaboración propia, que cuenta con validación de expertos. De acuerdo con las decisiones de diseño, los participantes de los talleres contestarán esta encuesta



al inicio, en la mitad y al final de la intervención, para determinar si existe o no, un avance en el desarrollo de las competencias emocionales.

A continuación, en la tabla N° 10, se presenta la Tabla de Especificaciones de la encuesta de clima, que contiene el detalle de los 53 reactivos, las cinco dimensiones asociadas y los cuatro tipos de actores a los cuales se consulta: Jefatura, Equipo, Equipo Directivo y Organización.

**Tabla N° 10: Tabla de especificaciones Encuesta de Clima**

N°	Dimensión	Escala	Reactivos	Jefatura	Equipo	Organización	Equipo directivo
1	Comunicación	Nunca - siempre	Su Jefe directo, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus opiniones, escuchando sus puntos de vista respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?	x			
2	Comunicación	Nunca - siempre	Siento que existe una buena comunicación dentro de mi grupo de trabajo.		x		
3	Comunicación	Nunca - siempre	Siento que existe comunicación fluida entre todos los funcionarios de la institución.			X	
4	Comunicación	Nunca - siempre	He recibido retroalimentación constante de mi jefe para reforzar mis puntos débiles, durante los últimos 3 meses.	x			
5	Comunicación	Nunca - siempre	Considero que mi jefe directo es transparente cuando se comunica conmigo.	x			
6	Comunicación	Nunca - siempre	El Equipo de Gestión es transparente cuándo nos entrega información relevante para la escuela.				X
7	Aspectos organizacionales	Nunca - siempre	Cuento con los recursos, materiales, equipos u otros necesarios para realizar adecuadamente mi trabajo.			X	
8	Comunicación	Nunca - siempre	Mi jefe me proporciona información para realizar de buena forma mi trabajo.	x			
9	Aspectos Estratégicos	Nunca - siempre	Considera que el PEI guía sus acciones en la escuela.			X	
10	Integración y trabajo en equipo	Nunca - siempre	En la institución se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.		x	X	
11	Aspectos Estratégicos	Nunca - siempre	El PEI guía las acciones de los funcionarios de la escuela.			X	

12	Integración y trabajo en equipo	Nunca - siempre	Puedo recurrir a mi jefe cuando tengo dificultades.	x			
13	Integración y trabajo en equipo	Nunca - siempre	Participo de las actividades culturales y/o recreacionales que la escuela realiza.			X	
14	Integración y trabajo en equipo	Nunca - siempre	El equipo de gestión se preocupa por mantener la motivación de los funcionarios.				X
15	Respeto	Nunca - siempre	Mi jefe directo me respalda frente a sus superiores.	x			
16	Integración y trabajo en equipo	Nunca - siempre	El equipo directivo reconoce y valora mi trabajo.				X
17	Integración y trabajo en equipo	Nunca - siempre	Mi jefe directo valora y reconoce mi trabajo.	x			
18	Aspectos Estratégicos	Nunca - siempre	Considero que mi trabajo es un aporte a la escuela.			X	
19	Integración y trabajo en equipo	Nunca - siempre	Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.	x			
20	Respeto	Nunca - siempre	Siento que todos los funcionarios son tratados con respeto independiente del rol que desempeñan.			X	
21	Respeto	Nunca - siempre	Soy tratado con respeto en todo tipo de situaciones			X	
22	Respeto	Nunca - siempre	Mi jefe directo es oportuno y respetuoso cuando me da retroalimentación.	x			
23	Respeto	Nunca - siempre	Observo una relación de respeto dentro del equipo de gestión.				X
24	Respeto	Nunca - siempre	El trato en mi equipo es amable y respetuoso.		x		
25	Integración y trabajo en equipo	Nunca - siempre	Me siento parte importante de mi equipo de trabajo.		x		
26	Respeto	Nunca - siempre	Mi jefe trata a todos los miembros del equipo de forma imparcial y respetuosa.	x			
27	Integración y trabajo en equipo	Nunca - siempre	Siento que mi equipo reconoce y valora mi trabajo.		x		
28	Integración y trabajo en equipo	Nunca - siempre	Los miembros del equipo nos reconocemos oportunamente por el trabajo bien hecho.		x		
29	Comunicación	Nunca - siempre	Cuando un miembro del equipo comete un error nos retroalimentamos oportunamente.		x		
30	Integración y trabajo en equipo	Nunca - siempre	En la escuela se cuidan las relaciones interpersonales.			X	

31	Aspectos organizacionales	Muy mala - Muy buena	En relación con las condiciones físicas de su lugar de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacios, volumen de ruidos, entre otros) Considera que estas son			X	
32	Integración y trabajo en equipo	Muy mala - Muy buena	El ambiente de trabajo en la escuela es			X	
33	Respeto	Muy mala - Muy buena	La relación entre compañeros de trabajo es		x	X	
34	Integración y trabajo en equipo	Muy mala - Muy buena	El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de otros dentro de la escuela es			X	
35	Respeto	Muy mala - Muy buena	La relación con mi jefe es	x			
36	Aspectos organizacionales	en desacuerdo - De acuerdo	Recibo una justa retribución económica por las labores que desempeño.			X	
37	Aspectos organizacionales	en desacuerdo - De acuerdo	Mi remuneración está por encima de la media de mi entorno social.			X	
38	Aspectos organizacionales	en desacuerdo - De acuerdo	La institución otorga buenos beneficios a los funcionarios.			X	
39	Aspectos organizacionales	en desacuerdo - De acuerdo	Los beneficios entregados a los funcionarios son equitativos.			X	
40	Aspectos organizacionales	en desacuerdo - De acuerdo	Las funciones al interior de la institución están claramente definidas.			X	
41	Aspectos Estratégicos	en desacuerdo - De acuerdo	Me siento identificado con la Misión y Visión de la escuela.			X	
42	Aspectos Estratégicos	en desacuerdo - De acuerdo	Considero que la comunidad educativa está alineada con la misión y visión de la escuela			X	
43	Aspectos organizacionales	en desacuerdo - De acuerdo	Existen planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo en la escuela.			X	
44	Aspectos organizacionales	en desacuerdo - De acuerdo	Siento que cuento con el tiempo suficiente para realizar mi trabajo.			X	
45	Aspectos organizacionales	Muy bajo - muy alto	Siento que mi carga laboral es			X	
46	Generales	Muy bajo - muy alto	Mi satisfacción por trabajar en esta escuela es			X	
47	Generales	Muy bajo - muy alto	Mi satisfacción por pertenecer a esta institución es			X	
48	Generales	Muy bajo - muy alto	Mi satisfacción por el trabajo que realizo en la escuela es			X	
49	Aspectos organizacionales	Muy bajo - muy alto	Comparando las remuneraciones de mis colegas de otras escuelas, las de mi institución están acordes al mercado.			X	
50	Integración y trabajo en equipo	Muy bajo - muy alto	Cómo definiría usted su nivel de identificación y compromiso con la escuela.			X	

51	Pregunta General	Muy Malo - Excelente	Considerando todo lo anterior, ¿cómo calificaría el clima laboral en la escuela?			X	
52	Aspectos Estratégicos	Si - No	Conozco el PEI.			X	
53	Aspectos Estratégicos	Si - No	Conozco la Misión y Visión de la escuela.			X	

A continuación, se presenta la encuesta de clima organizacional, con los 53 reactivos y su correspondiente escala de evaluación. La que fue validada por cuatro expertos, dos de ellos vinculados laboralmente a la educación y los otros dos a la consultoría organizacional.

### **Juez experto N°1**

- Nombre: Carlos Sandoval
- Profesión: Licenciado en filosofía
- Institución formadora: Pontificia Universidad Católica de Chile
- Grado académico: Magister en gestión de capital Humano.

### **Juez Experto N°2**

- Nombre: Andrea Pomés
- Profesión: Psicóloga / Periodista
- Institución formadora: Universidad de Chile / Pontificia Universidad Católica de Chile
- Grado académico: Magister en psicología Junguiana

### **Juez Experto N° 3**

- Nombre: Miguel Cid
- Profesión: Profesor de artes musicales, para educación básica y media
- Institución formadora: Universidad Mayor
- Grado académico: Magister en gestión cultural

#### Juez Experto N°4

- Nombre: Pía Sandoval
- Profesión: Consultora y psicopedagoga
- Institución formadora: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Grado académico: Licenciada en Educación General Básica y Educación especial y diferencial.

La validación del instrumento se llevó a cabo en un plazo de dos semanas, en donde los expertos realizaron observaciones para el mejoramiento de éste, que fueron incluidas en la encuesta aplicada en la escuela y dieron origen al documento en su versión final, que se presenta a continuación en la tabla N° 11.

**Tabla N° 11: Encuesta clima organizacional Escuela Básica Santa María de Peñalolén.**

A continuación, le pedimos que conteste las siguientes preguntas de la forma más honesta posible, recuerde que todos los datos son confidenciales y sólo serán usados con fines investigativos.

En las tablas que siguen marque con una “X” la respuesta que mejor describa su percepción respecto a cada enunciado o pregunta.

Enunciado	Nunca	Casi nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre
Su Jefe directo, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus opiniones, escuchando sus puntos de vista respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?					
Siento que existe una buena comunicación dentro de mi grupo de trabajo.					

Siento que existe comunicación fluida entre todos los funcionarios de la institución.					
He recibido retroalimentación constante de mi jefe para reforzar mis puntos débiles, durante los últimos 3 meses.					
Considero que mi jefe directo es transparente cuando se comunica conmigo.					
El Equipo de Gestión es transparente cuándo nos entrega información relevante para la escuela.					
Cuento con los recursos, materiales, equipos u otros necesarios para realizar adecuadamente mi trabajo.					
Mi jefe me proporciona información para realizar de buena forma mi trabajo.					
Considero que el PEI guía sus acciones en la escuela.					
En la institución se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.					
El PEI guía las acciones de los funcionarios de la escuela.					
Puedo recurrir a mi jefe cuando tengo dificultades.					
Participo de las actividades culturales y/o recreacionales que la escuela realiza.					
El equipo de gestión se preocupa por mantener la motivación de los funcionarios.					
Mi jefe directo me respalda frente a sus superiores.					
El equipo directivo reconoce y valora mi trabajo.					

Mi jefe directo valora y reconoce mi trabajo.					
Considero que mi trabajo es un aporte a la escuela.					
Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.					
Siento que todos los funcionarios son tratados con respeto independiente del rol que desempeñan.					
Soy tratado con respeto en todo tipo de situaciones.					
Mi jefe directo es oportuno y respetuoso cuando me da retroalimentación.					
Observo una relación de respeto dentro del equipo de gestión.					
El trato en mi equipo es amable y respetuoso.					
Me siento parte importante de mi equipo de trabajo.					
Mi jefe trata a todos los miembros del equipo de forma imparcial y respetuosa.					

Enunciado	Nunca	Casi nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre
Siento que mi equipo reconoce y valora mi trabajo.					
Los miembros del equipo nos reconocemos oportunamente por el trabajo bien hecho.					
Cuando un miembro del equipo comete un error nos retroalimentamos oportunamente.					
En la escuela se cuidan las relaciones interpersonales.					

Enunciado	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
En relación con las condiciones físicas de su lugar de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacios, volumen de ruidos, entre otros) Considera que éstas son					
El ambiente de trabajo en la escuela es					
La relación entre compañeros de trabajo es					
El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de otros dentro de la escuela es					
La relación con mi jefe es					

Enunciado	En desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	ni de acuerdo y ni en desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo
Recibo una justa retribución económica por las labores que desempeño.					
Mi remuneración está por encima de la media de mi entorno social.					
La institución otorga buenos beneficios a los funcionarios.					
Los beneficios entregados a los funcionarios son equitativos.					
Las funciones al interior de la institución están claramente definidas.					
Me siento identificado con la Misión y Visión de la escuela.					
considera que la comunidad educativa está alineada con la misión y visión de la escuela.					
Existen planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo en la escuela.					
Siento que cuento con el tiempo suficiente para realizar mi trabajo.					



Enunciado	Muy bajo	bajo	medio	alto	Muy alto
Siento que mi carga laboral es					
Mi satisfacción por trabajar en esta escuela es					
Mi satisfacción por pertenecer a esta institución es					
Mi satisfacción por el trabajo que realizo en la escuela es					
Comparando las remuneraciones de mis colegas de otras escuelas, las de mi institución están acordes al mercado.					
Cómo definiría usted su nivel de identificación y compromiso con la escuela.					

Enunciado	Si	no
Conozco el PEI.		
Conozco la Misión y Visión de la escuela.		

Enunciado	Muy malo	Malo	Bueno	Muy bueno	Excelente
Considerando todo lo anterior, ¿cómo calificaría el clima laboral en la escuela?					

Una parte sustancial de la investigación son los talleres de intervención realizados con el equipo de gestión de la escuela, a continuación, se presentan las tablas 12 a 16 las que contienen las planificaciones de cada uno de los talleres llevados a cabo.

## Tablas 12 a 16: Planificación talleres de desarrollo de competencias emocionales

<b>Tabla 12: Introducción al Mundo Emocional.</b>		<b>Fecha:</b> 8/11/2017	<b>Taller N°:</b> 1	<b>Duración:</b> 2 Horas
<b>Objetivo General:</b> Iniciar el trabajo de intervención en la escuela Santa María de Peñalolén.	<b>Objetivos del taller:</b> Presentar el programa de intervención Conocer las definiciones y conceptos básicos con que se trabajará. Contestar la primera encuesta de competencias emocionales.			
<b>Contenidos:</b> Competencias emocionales – Conceptos básicos				
<b>Actividades:</b> Saludo inicial Dinámica para activar el cuerpo, centramiento. Introducción <i>¿Por qué estamos aquí?</i> <i>¿Qué es el mundo emocional?</i> Contestar encuesta Plenario individual y grupal. Cierre.		<b>Tipo de evaluación:</b> Auto evaluación <b>Procedimiento evaluativo:</b> contestan encuesta de auto evaluación de competencias emocionales <b>Instrumento de evaluación:</b> auto evaluación de competencias emocionales.		
<b>Recursos:</b> Plumones, pizarra, Auto evaluación, lápices		<b>Indicadores de logro del taller:</b> Los asistentes realizan las actividades. Los asistentes participan activamente del taller. Los asistentes realizan preguntas relacionadas a lo trabajado en el taller.		

<b>Tabla 13: ¿Qué son las emociones?</b>		<b>Fecha:</b> 21/11/17	<b>Taller N°:</b> 2	<b>Duración:</b> 2 Horas
<b>Objetivo general:</b> Conocer e identificar las emociones por medio de la experiencia.	<b>Objetivos del taller:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer las emociones y en qué consisten.</li> <li>• Identificar las emociones y como se manifiestan en el cuerpo.</li> </ul>			
<b>Contenidos:</b> ¿Qué es una emoción?, tipo de emociones,				
<b>Actividades:</b> Saludo Inicial Dinámica corporal (disposiciones corporales – Resolución, apertura, estabilidad, flexibilidad) Plenario abierto. Cierre.		<b>Tipo de evaluación:</b> Formativa <b>Procedimiento evaluativo:</b> Observación Directa <b>Instrumento de evaluación:</b> Registro escrito.		
<b>Recursos:</b> Música, equipo de audio, plumones, pizarra, hojas, lápices.		<b>Indicadores de logro del taller:</b> Los asistentes participan activamente del taller Los asistentes Realizan actividades asociadas Se genera un ambiente de respeto para el desarrollo de las actividades.		

<b>Tabla 14: El rol del lenguaje en la Educación Emocional.</b>		Fecha: 12/12/2017	Taller N°: 3	Duración: 2 Horas
<b>Objetivo general:</b> Conocer e identificar las competencias emocionales	<b>Objetivos del taller:</b> Conocer los aspectos del lenguaje que reflejan e impactan el mundo emocional. Entrenar en la práctica el ciclo de compromisos. Contestar la segunda encuesta de competencias emocionales. Generar un ambiente de respeto para el desarrollo de las actividades.			
<b>Contenidos: Vínculo entre el lenguaje y las emociones</b>				
<b>Actividades:</b> Saludo Inicial Centramiento Actos de habla y ciclo de los compromisos Ejercicios corporales de compromisos Cierre.	<b>Tipo de evaluación:</b> Formativa, Encuesta. <b>Procedimiento evaluativo:</b> Observación Directa, contestar la encuesta. <b>Instrumento de evaluación:</b> Registro escrito, encuesta competencias emocionales.			
<b>Recursos:</b> plumones, pizarra, lápices, encuestas impresas.	<b>Indicadores de logro del taller:</b> Los asistentes participan activamente del taller Los asistentes Realizan actividades asociadas Los asistentes contestan la encuesta. Se genera un ambiente de respeto para el desarrollo de las actividades.			

SOLO USO ACADÉMICO

<b>Tabla 15: El Cuerpo.</b>	Fecha: 20/12/2017	<b>Taller N°: 4</b>	<b>Duración: 2 Horas</b>
<b>Objetivo general:</b> Identificar por medio de diversas actividades corporales La conciencia corporal.		<b>Objetivos del taller:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar como se manifiesta el cuerpo en diversas situaciones de la vida cotidiana.</li> <li>• Expresar diversas sensaciones por medio de la expresión corporal.</li> </ul>	
<b>Contenidos: El Cuerpo, conciencia corporal</b>			
<b>Actividades:</b> Saludo Inicial Centramiento Conversatorio y resumen de talleres anteriores Danza primal Actividad en Parejas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descubrirse a través de la mirada</li> <li>• Escucha empática (problema / anécdota)</li> <li>• Plenario abierto</li> </ul> Cierre.			
<b>Tipo de evaluación:</b> Formativa <b>Procedimiento evaluativo:</b> Observación Directa <b>Instrumento de evaluación:</b> Registro escrito.		<b>Indicadores de logro del taller:</b> Los asistentes participan activamente del taller. Los asistentes Realizan actividades asociadas. Se genera un ambiente de respeto para el desarrollo de las actividades.	
<b>Recursos:</b> Música, equipo de audio.			

<b>Tabla 16: Evaluación y cierre</b>	Fecha: 28/12/2017	<b>Taller N°: 5</b>	<b>Duración: 2 Horas</b>
<b>Objetivo general:</b> Realizar una jornada de cierre basada en la experiencia vivida a lo largo de los distintos talleres.		<b>Objetivos del taller:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exponer lo experimentado y vivido en los talleres de competencias emocionales.</li> <li>• Contestar la tercera encuesta de competencias emocionales.</li> </ul>	
<b>Contenidos:</b> Competencias emocionales, el cuerpo, las emociones, actos del lenguaje.			
<b>Actividades:</b> Saludo Inicial Centramiento Imaginería (recorrido de sensaciones corporales) Dinámica de parejas (postura corporal) Plenario abierto de experiencias vividas en los talleres anteriores. Contestar encuestas. Cierre.		<b>Tipo de evaluación:</b> Formativa, encuesta final <b>Procedimiento evaluativo:</b> Observación Directa, contestar encuesta <b>Instrumento de evaluación:</b> Registro escrito, encuesta final competencias emocionales.	
<b>Indicadores de logro del taller:</b> Los asistentes participan activamente del taller. Los asistentes Realizan actividades asociadas. Los asistentes contestan encuesta final de competencias. Se genera un ambiente de respeto para el desarrollo de las actividades.			<b>Recursos:</b> Música, equipo de audio, lápices, encuestas impresas.

A continuación, se presenta la tabla de especificaciones de la encuesta aplicada para medir el desarrollo de competencias emocionales de los participantes en los talleres de formación (Tabla N° 12), dicha encuesta consta de 45 reactivos, que adoptan una escala de Likert de 5 niveles que va desde nunca a siempre que componen 5 dimensiones a evaluar, Auto conciencia – Regulación emocional – Auto motivación – Empatía – Competencia relacionales.

**Tabla N° 17 Especificaciones autoevaluación de desarrollo de competencias emocionales.**

Auto evaluación	A continuación, le pedimos que lea detenidamente cada enunciado y se auto evalúe en cada ítem, respecto a su capacidad para realizar lo descrito.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Auto Conciencia	Identificar si existen cambios corporales en Ud. Cuando aparece una emoción.					
	Asociar distintas señales físicas con diferentes emociones.					
	Sabe cuando está pensando en forma negativa.					
	Sabe cuando en su "conversación interna" se da instrucciones.					
	Sabe cuándo se está poniendo furioso					
	Sabe cuando está interpretando los hechos que le ocurren.					
	Sabe que sentidos está utilizando en cada ocasión					
	Identificar qué información influye cuando interpreta situaciones emocionales					
	Identificar cuando experimentas cambios de humor.					
	Saber cuándo estás a la defensiva.					
	Saber cuándo comunicas en forma incongruente.					
	Regulación emocional	Relajarse bajo situaciones de presión.				
Actuar productivamente en circunstancias difíciles.						
Actuar productivamente en situaciones que le producen ansiedad.						
Calmarse rápidamente en circunstancias difíciles.						
Usar las conversaciones internas (hablar consigo mismo) para influir en sus estados emocionales.						

	Responde de buena forma a sentimientos negativos de otros, sin ser perturbado.					
Auto Motivación	Aumentar el ritmo de la comunicación a voluntad.					
	Recuperarse rápidamente de un fracaso.					
	Completar tareas de largo plazo en los tiempos determinados.					
	Auto motivarse cuando está haciendo un trabajo de poco interés.					
	Cortar o cambiar hábitos inefectivos.					
	Desarrollar patrones de conducta nuevos o más productivos.					
	Ser consecuente con lo que dice y hace.					
Empatía	Es capaz de entender y resumir los "pensamientos" de un grupo.					
	Es capaz de ser empático con otros.					
	Es capaz de detectar incoherencias cuando los otros se expresan verbal y corporalmente.					

La encuesta de auto evaluación aplicada en la investigación es una adaptación de una autoevaluación que ha sido usada por Juan Casassus en el Magister de Educación Emocional impartido por la Universidad Mayor. Los investigadores consultaron al Dr. Casassus respecto a la posibilidad de utilizar dicho instrumento. Su respuesta fue positiva, sin embargo, realizó algunas sugerencias respecto a modificaciones posibles al instrumento, las que fueron adoptadas por los investigadores.

### **Juez experto N°1**

- Nombre: Marcela Palma.
- Profesión: Psicóloga.
- Institución formadora: Universidad de Santiago de Chile
- Grado académico: Magister © Educación Emocional.

## Juez experto N°2

- Nombre: Loreto Pizarro.
- Profesión: Psicóloga.
- Institución formadora: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Grado académico: Licenciada en psicología.

A continuación, se presenta en la tabla N° 14 la encuesta de autoevaluación en su versión final, la que recoge los comentarios de todos los jueces expertos.

**Tabla N° 18: Encuesta de autoevaluación de desarrollo de competencias emocionales.**

A continuación, le pedimos que lea detenidamente cada enunciado y se auto evalúe en cada ítem, respecto a su capacidad para realizar lo descrito.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Identifica si existen cambios corporales en Ud. cuando aparece una emoción.					
Asocia distintas señales físicas con diferentes emociones.					
Sabe cuándo está pensando en forma negativa.					
Sabe cuándo en su "conversación interna" se da instrucciones.					
Sabe cuándo se está poniendo furioso.					
Sabe cuándo está interpretando los hechos que le ocurren.					
Sabe qué sentidos está utilizando en cada ocasión					
Identifica qué información influye cuando interpreta situaciones emocionales.					
Identifica cuando experimenta cambios de humor.					
Sabe cuándo está a la defensiva.					
Sabe cuándo comunica en forma incongruente.					
Se relaja bajo situaciones de presión.					
Actúa productivamente en circunstancias difíciles.					
Actúa productivamente en situaciones que le producen ansiedad.					
Se calma rápidamente en circunstancias difíciles.					
Usa las conversaciones internas (hablar consigo mismo) para influir en sus estados emocionales.					
Responde de buena forma a sentimientos negativos de otros, sin ser perturbado.					
Aumenta el ritmo de la comunicación a voluntad.					

Se recupera rápidamente de un fracaso.					
Completa tareas de largo plazo en los tiempos determinados.					
Se auto motiva cuando está haciendo un trabajo de poco interés.					
Corta o cambia hábitos inefectivos.					
Desarrolla patrones de conducta nuevos o más productivos.					
Es consecuente con lo que dice y hace.					
Es capaz de entender y resumir los "pensamientos" de un grupo.					
Es capaz de ser empático con otros.					
Es capaz de detectar incoherencias cuando los otros se expresan verbal y corporalmente.					

### 3.7 Plan de análisis de los datos.

*Metodología empleada:* se considera para efectos de la investigación recopilar los datos de las encuestas en forma física, es decir cada encuestado contestará en papel el instrumento, a fin de simplificar la aplicación de éste, evitando dificultades por recepciones de correos electrónicos u otras de formato digital.

*Procedimiento para el procesamiento de los datos:* para efectos del procesamiento de los datos se contempla el vaciado de estos en una planilla Excel que permita una administración de forma sencilla.

*Organización de los datos:* los datos para efectos de la presentación del informe serán dispuestos en gráficos que permitan una fácil interpretación, no obstante, en los anexos el lector podrá encontrar todas las tablas utilizadas a fin de transparentar el registro de los datos.

Los resultados de la encuesta de clima aplicada serán presentados en tres niveles distintos:

*Promedio global:* Este promedio considera el total de las preguntas, definiendo en términos de puntaje porcentual la media global de clima organizacional.



*Promedio por dimensión:* Se presentarán los resultados en cada una de las cuatro dimensiones propuestas a fin de profundizar en las posibles causas de los resultados (Comunicación – Trabajo en equipo – Respeto – Aspectos organizacionales)

*Promedio por pregunta:* finalmente serán presentados los resultados de cada pregunta para poder observar en detalle las posibles causas.

Dado lo expuesto anteriormente se presentarán gráficos de la media global, la media de cada dimensión y el resultado por reactivo.

Asimismo, se incluirá información respecto a desviación estándar para cada resultado a fin de representar la dispersión de las respuestas y enriquecer los posibles análisis.

### **3.8 Descripción del trabajo de campo o de terreno (estrategia general de aplicación).**

A continuación, se describe el trabajo de campo que se desarrolló por parte del equipo de investigadores en las fechas comprendidas entre octubre de 2017 y marzo de 2018.

El trabajo en terreno se inicia desde el primer acercamiento con la institución a trabajar, hasta la aplicación ex–post de la encuesta de clima, donde también se consideran los talleres realizados para el desarrollo de las competencias emocionales.

Se consignan a continuación las actividades realizadas en el período mencionado:

- Contacto inicial con el establecimiento (dirección).
- Presentación del proyecto a la dirección.
- Aplicación de la Encuesta ex–antes de percepción de clima organizacional.
  - Recolección y tabulación de encuestas.
- Talleres de intervención para el desarrollo de competencias emocionales.  
Uno al cinco



### **3.10 Síntesis de Marco Metodológico**

En el capítulo se desarrolló el marco metodológico exponiendo el paradigma de investigación relacionado (analítico explicativo), definiendo que la variable principal de investigación será la variación en la percepción de clima organizacional que pueda existir una vez realizada la intervención de carácter cuasi experimental, que se definió como talleres de desarrollo de competencias emocionales para los líderes de la escuela.

Para lograr dicho objetivo se expuso en el capítulo precedente los instrumentos necesarios para llevar a cabo la investigación, poniendo a disposición del lector las tablas de especificaciones de ambos instrumentos. También se agregaron en breve los currículos de los jueces expertos que participaron de las validaciones, asimismo se expuso en detalle el plan de análisis de los datos y cómo serán expresados en el capítulo siguiente.

SOLO USO ACADÉMICO

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

Para el desarrollo de la investigación como se ha planteado en los capítulos precedentes, se realizó en síntesis lo siguiente:

- a) Medición 1 de clima organizacional en la escuela.
- b) 5 talleres de desarrollo de competencias emocionales para el equipo de gestión
  - a. Taller 1: Introducción / autoevaluación de desarrollo de competencias emocionales 1.
  - b. Taller 2: Emociones y cuerpo.
  - c. Taller 3: Emociones y lenguaje. Autoevaluación de competencias emocionales 2.
  - d. Taller 4: Experimentando emociones.
  - e. Taller 5: Resumen y cierre. Autoevaluación de competencias emocionales 3.
- c) Medición 2 de clima organizacional en la escuela.
- d) Comparación de resultados de encuestas de clima y autoevaluaciones de competencias emocionales.

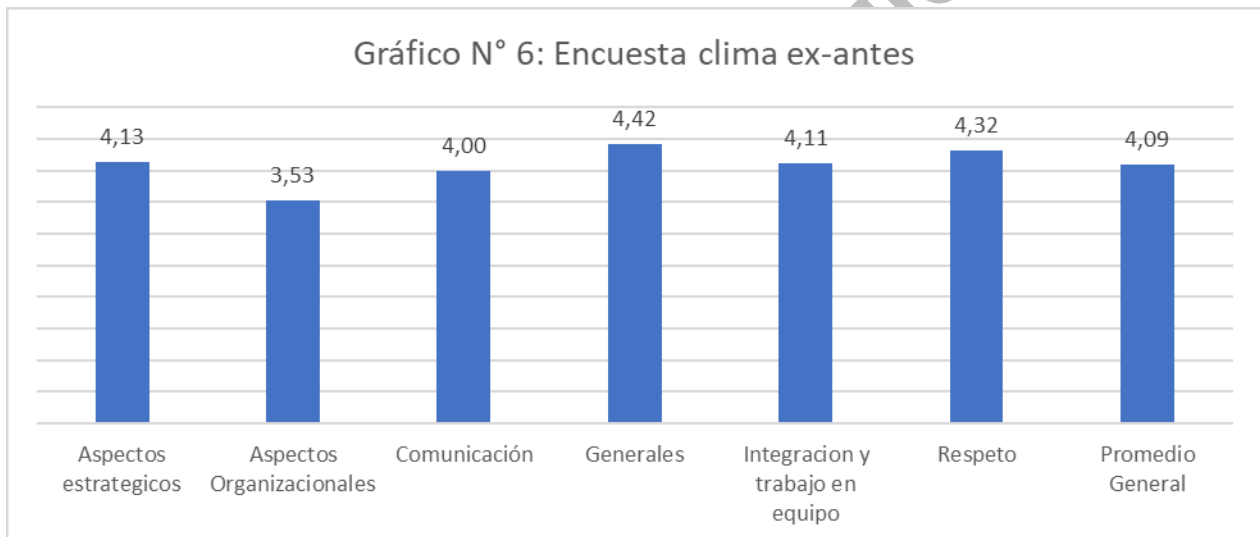
En el presente capítulo se expondrán los resultados obtenidos de las aplicaciones de encuesta de clima y auto evaluación de competencias emocionales.

### **4.1 Encuesta de clima organizacional ex–antes.**

En la encuesta participaron todos los funcionarios de la escuela Santa María de Peñalolén, expresando sus preferencias de forma anónima en un instrumento físico, que luego entregaron en un sobre cerrado para mantener la privacidad de sus respuestas.

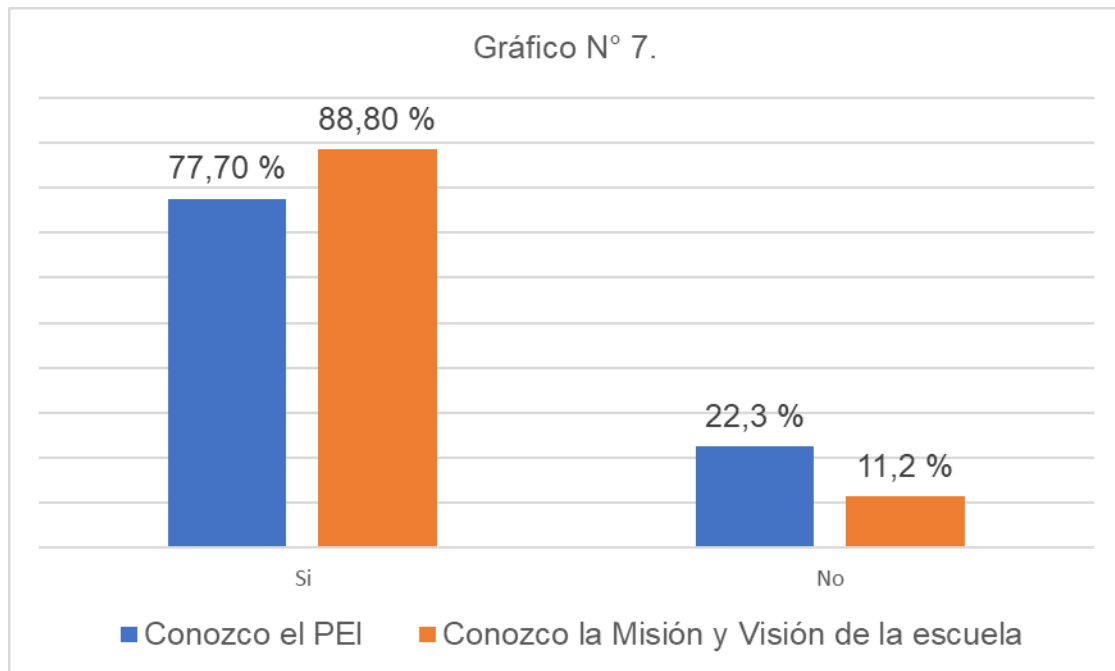
El resultado general de satisfacción con el clima organizacional en la escuela es de 4,09 puntos en una escala que va de uno a cinco. El siguiente gráfico muestra los resultados promedio por dimensión. (Véase gráfico N°6)

Los encuestados contestaron todas las preguntas en escalas conceptuales trasladables a una escala de uno a cinco, con el fin de cuantificar los resultados. Como se expuso en el capítulo III Marco metodológico, la encuesta está compuesta de 53 reactivos, los cuales se dividen 7 subgrupos compuestos por 5 dimensiones, preguntas generales sobre el establecimiento y una pregunta de síntesis.



Como se puede observar en el gráfico anterior los aspectos generales presenta el resultado mayor y las preguntas vinculadas a los organizacionales le menor resultado, cabe destacar que la dispersión de los resultados es baja, teniendo un rango de 0,89 puntos. Asimismo, 5 de las 6 dimensiones presentan resultados altos según la escala propuesta en el marco metodológico y solo uno de ellos (los aspectos organizacionales) se encuentra por debajo de los 3,6 puntos lo que representa la parte alta del rango medio.

Los resultados expuestos en el gráfico N° 6, no contemplan tres preguntas, dos de ellas tienen una escala dicotómica, con respuestas posible si o no y se relacionan con el conocimiento del PEI, la Misión y Visión de la escuela (véase gráfico N°7) y la tercera una pregunta de síntesis. *Considerando todo lo anterior, ¿cómo calificaría el clima laboral en la escuela?* cuyo resultado es 3,56 puntos.



Como se observa en el gráfico anterior, el grado de conocimiento de tanto del Proyecto Educativo Institucional como de la Misión y Visión de la escuela son considerablemente altos, alcanzando el PEI un 77,7% y la misión y visión un 88,8%. Los resultados obtenidos en estas preguntas son altos y muestran la preocupación de la institución para que cada miembro conozca los lineamientos estratégicos que la rigen.

#### 4.1.1. Resultados por dimensión.

En este apartado se presentarán los resultados por dimensión, tanto los promedios como el resultado por cada una de las preguntas que la componen.

*Aspectos estratégicos:* El resultado promedio de esta dimensión fue de 4,13 puntos y cada una de sus 7 preguntas tuvo los resultados expuestos en la tabla N° 20.

**Tabla N° 20: Resultados por pregunta, dimensión Aspectos Estratégicos**

Considera que el PEI guía sus acciones en la escuela.	3,78
El PEI guía las acciones de los funcionarios de la escuela.	3,52
Considero que mi trabajo es un aporte a la escuela.	4,67
Me siento identificado con la Misión y Visión de la escuela.	4,52
Considera que la comunidad educativa está alineada con la misión y visión de la escuela.	4,19
Conozco el PEI.	77,7% si - 22,3% no
Conozco la Misión y Visión de la escuela.	88,8 % si - 11,2 % No

En promedio esta dimensión presenta un resultado alto, ya que se encuentra sobre 3,6. Destaca dentro de los reactivos asociados a esta dimensión los vinculados a la misión y visión de la escuela, los que presentan resultados sobre 4 puntos y los más bajos dentro de la dimensión, aun siendo altos, vinculados a la socialización y uso del PEI.

*Aspectos organizacionales:* El resultado promedio de esta dimensión fue de 3,53 puntos y cada una de sus 11 preguntas tuvo los resultados expuestos en la tabla N° 21.

**Tabla N° 21: Resultados por pregunta, dimensión Aspectos Organizacionales**

Cuento con los recursos, materiales, equipos u otros necesarios para realizar adecuadamente mi trabajo	4,44
En relación con las condiciones físicas de su lugar de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacios, volumen de ruidos, entre otros) Considera que estas son:	3,59
Recibo una justa retribución económica por las labores que desempeño.	3,00
Mi remuneración está por encima de la media de mi entorno social	2,56
La institución otorga buenos beneficios a los funcionarios	3,67
Los beneficios entregados a los funcionarios son equitativos	3,56
Las funciones al interior de la institución están claramente definidas	4,37
Existen planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo en la escuela	4,04
Siento que cuento con el tiempo suficiente para realizar mi trabajo	3,67
Siento que mi carga laboral es	3,37
Comparando las remuneraciones de mis colegas de otras escuelas, las de mi institución están acordes al mercado	2,56

La dimensión aspectos organizacionales presenta un resultado de 3,53 puntos posicionándose como medio, debido a que se encuentra en el rango de puntaje entre 2,4 y 3,6 puntos. Aun cuando es un resultado en zona superior del rango. Los reactivos que bajan el promedio son los vinculados a las remuneraciones de los funcionarios, siendo los reactivos que generalmente en las encuestas de clima presentan los resultados más bajos.



*Comunicación:* El resultado promedio de esta dimensión fue de 4,00 puntos y cada una de sus 8 preguntas tuvo los resultados expuestos en la tabla N° 22.

**Tabla N° 22: Resultados por pregunta, dimensión Comunicación**

Su jefe directo, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus opiniones, escuchando sus puntos de vista respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?	4,52
Siento que existe una buena comunicación dentro de mi grupo de trabajo	3,89
Siento que existe comunicación fluida entre todos los funcionarios de la institución	3,44
He recibido retroalimentación constante de mi jefe para reforzar mis puntos débiles, durante los últimos 3 meses.	3,63
Considero que mi jefe directo es transparente cuando se comunica conmigo	4,70
El Equipo de Gestión es transparente cuándo nos entrega información relevante para la escuela.	4,04
Mi jefe me proporciona información para realizar de buena forma mi trabajo	4,44
Cuando un miembro del equipo comete un error nos retroalimentamos oportunamente	3,30

La dimensión presentada tiene un resultado considerado alto en la escala, destacando por sobre todos, los reactivos la apreciación que tienen los funcionarios respecto a la transparencia con que su jefe directo se comunica con ellos. Asimismo, los más bajos resultados están relacionados con la retroalimentación ya sea de la jefatura directa o entre pares.

*Aspectos Generales:* El resultado promedio de esta dimensión fue de 4,42 puntos y cada una de sus 3 preguntas tuvo los resultados expuestos en la tabla N° 23.

**Tabla N° 23: Resultados por pregunta, dimensión Aspectos Generales**

Mi satisfacción por trabajar en esta escuela es	4,44
Mi satisfacción por pertenecer a esta institución es	4,48
Mi satisfacción por el trabajo que realizo en la escuela es	4,33

Esta dimensión presenta el resultado más alto de los contemplados en la encuesta lo que se traduce en una alta satisfacción por pertenecer a la escuela y la labor realizada.

*Integración y trabajo en equipo:* El resultado promedio de esta dimensión fue de 4,11 puntos y cada una de sus 14 preguntas tuvo los resultados expuestos en la tabla N° 24.

**Tabla N° 24: Resultados por pregunta, dimensión Integración y trabajo en equipo**

En la institución se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo	4,33
Puedo recurrir a mi jefe cuando tengo dificultades	4,67
Participo de las actividades culturales y/o recreacionales que la escuela realiza	4,30
El equipo de gestión se preocupa por mantener la motivación de los funcionarios	3,63
El equipo directivo reconoce y valora mi trabajo	4,00
Mi jefe directo valora y reconoce mi trabajo	4,11
Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades	4,41
Me siento parte importante de mi equipo de trabajo	4,22

Siento que mi equipo reconoce y valora mi trabajo	3,81
Los miembros del equipo nos reconocemos oportunamente por el trabajo bien hecho	3,78
En la escuela se cuidan las relaciones interpersonales	3,85
El ambiente de trabajo en la escuela es	3,96
El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de otros dentro de la escuela es	4,00
Cómo definiría usted su nivel de identificación y compromiso con la escuela	4,52

El factor integración y trabajo en equipo, presenta un resultado alto en el rango establecido, destacando la pregunta sobre la posibilidad de acudir al jefe directo en caso de dificultad, lo que demuestra confianza en la jefatura. En el puntaje mas bajo se da en la pregunta relacionada con la motivación que genera en los funcionarios el equipo de gestión, aun cuando es el mas bajo de los reactivos de esta dimensión obtiene un resultado de carácter alto (3,63 puntos)

*Respeto:* El resultado promedio de esta dimensión fue de 4,32 puntos y cada una de sus 9 preguntas tuvo los resultados expuestos en la tabla N° 25.

**Tabla N° 25: Resultados por pregunta, dimensión Respeto**

Mi jefe directo me respalda frente a sus superiores	4,41
Siento que todos los funcionarios son tratados con respeto independiente del rol que desempeñan	4,37
Soy tratado con respeto en todo tipo de situaciones	4,44
Mi jefe directo es oportuno y respetuoso cuando me da retroalimentación	4,67
Observo una relación de respeto dentro del equipo de gestión	4,19
El trato en mi equipo es amable y respetuoso	3,96
Mi jefe trata a todos los miembros del equipo de forma imparcial y respetuosa	4,48
La relación entre compañeros de trabajo es	4,00
La relación con mi jefe es	4,37

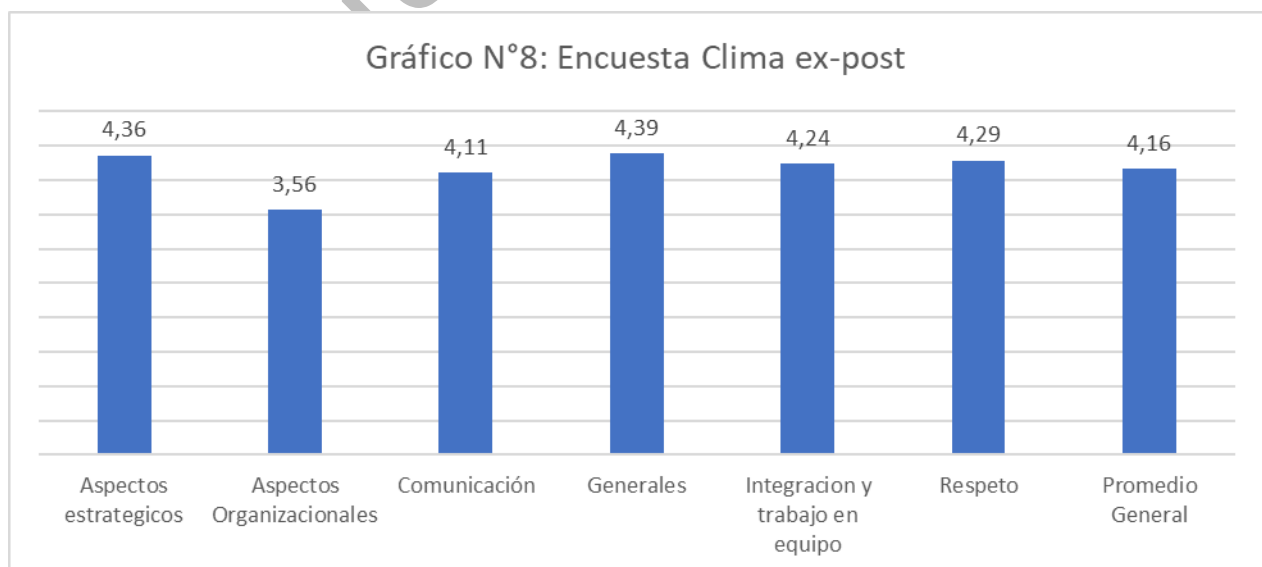
El resultado promedio de 4,32 puntos es alto, destacando entre todos los reactivos el relacionado con la oportunidad y el respeto de la retroalimentación entregada por los jefes directos. Por otra parte, el resultado más bajo fue en el reactivo relacionado con el trato entre los funcionarios, el que de todas formas se encuentra en el rango alto de la tabla (3,96 puntos)

En el subtítulo que sigue el lector podrá encontrar los resultados, expuestos bajo la misma estructura anterior, de la encuesta de clima aplicada ex-post a los talleres de desarrollo de competencias emocionales con el equipo de gestión.

#### 4.2 Encuesta de clima organizacional ex-post.

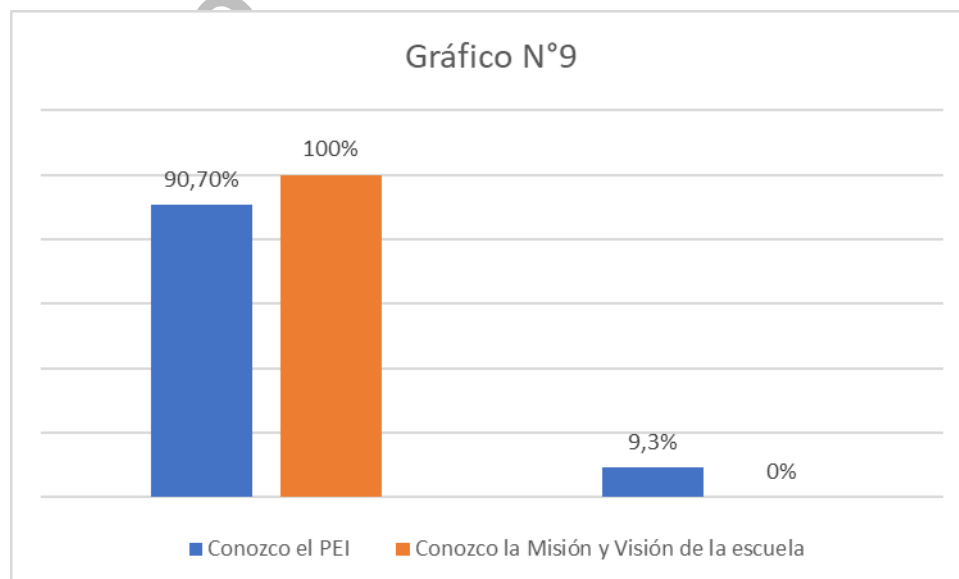
En la encuesta participaron todos los funcionarios de la escuela Santa María de Peñalolén, expresando sus preferencias de forma anónima en un instrumento físico, que luego entregaban en un sobre cerrado para mantener la privacidad de sus respuestas.

El resultado general de satisfacción con el clima organizacional ex-post en la escuela es de 4,1 puntos en una escala que va de uno a cinco. El siguiente grafico muestra los resultados promedio por dimensión. (Véase gráfico N°8)



Los resultados expuestos en el gráfico anterior para cada dimensión propuesta presentan niveles altos entro de los rangos propuestos a excepción de los aspectos organizacionales, los cuales se sitúan en el rango medio de la escala, cabe destacar que la puntuación 3,56 está en la parte alta del rango ya que este tiene como límite superior 3,6 puntos. Por otra parte, es evidente la acotada dispersión de resultados, la que corresponde a 0,83 puntos.

Como se comentó en el subtítulo 4.1, los encuestados contestaron todas las preguntas en escalas conceptuales trasladables a una escala de uno a cinco, con el fin de cuantificar los resultados. Como se expuso en el capítulo III Marco metodológico, la encuesta está compuesta de 53 reactivos, los cuales se dividen 7 subgrupos compuestos por 5 dimensiones, preguntas generales sobre el establecimiento y una pregunta de síntesis. Del mismo modo que se expusieron los datos de la encuesta ex-antes en el subtítulo 4.1, los resultados expuestos en el grafico N° 8, no contemplan tres preguntas, dos de ellas tienen una escala dicotómica, con respuestas posible si o no, y dicen relación con el conocimiento del PEI y la Misión y Visión de la escuela (véase gráfico N°9) y la tercera es la pregunta de síntesis. *Considerando todo lo anterior, ¿cómo calificaría el clima laboral en la escuela?* cuyo resultado es 3,60 puntos.



Los resultados obtenidos en relación a las preguntas estratégicas que no tiene escala de 1 a 5, presentan un resultado sobresaliente respecto al conocimiento de los lineamientos estratégicos que rigen la institución, expresados tanto en la misión y visión como en el PEI, destacando el porcentaje de conocimientos de ambas declaraciones situándose en un 100% lo relativo a la misión y visión y en un 90,7 el PEI.

#### 4.2.1. Resultados por dimensión.

A continuación, se presentan los resultados por dimensión, tanto los promedios como el resultado por cada una de las preguntas que la componen.

*Aspectos estratégicos:* El resultado promedio de esta dimensión fue de 4,36 puntos y cada una de sus 7 preguntas tuvo los resultados expuestos en la tabla N° 26.

**Tabla N° 26: Resultados por pregunta, dimensión Aspectos Estratégicos (ex-post)**

considera que el PEI guía sus acciones en la escuela	4,23
El PEI guía las acciones de los funcionarios de la escuela	4,1
Considero que mi trabajo es un aporte a la escuela	4,67
Me siento identificado con la Misión y Visión de la escuela	4,54
considera que la comunidad educativa alineada con la misión y visión de la escuela	4,26
Conozco el PEI	90,7% si – 9,3% no
Conozco la Misión y Visión de la escuela	100% si

En los resultados anteriores cabe destacar el alza presentada en relación con el conocimiento del PEI y la misión y visión de la escuela en relación con el resultado obtenido en la encuesta ex – antes. (Conociendo del PEI 77,7% y un 88,8% conoce misión y visión), del mismo modo se presenta un alza en el promedio general de 4,13 a 4,36 puntos lo que representa un incremento del 4,6%.

*Aspectos organizacionales:* El resultado promedio de esta dimensión fue de 3,56 puntos y cada una de sus 11 preguntas tuvo los resultados expuestos en la tabla N° 27.

**Tabla N° 27: Resultados por pregunta, dimensión Aspectos Organizacionales ex-post**

Cuento con los recursos, materiales, equipos u otros necesarios para realizar adecuadamente mi trabajo	4,33
En relación con las condiciones físicas de su lugar de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacios, volumen de ruidos, entre otros) Considera que estas son:	3,5
Recibo una justa retribución económica por las labores que desempeño.	3,24
Mi remuneración está por encima de la media de mi entorno social	2,62
La institución otorga buenos beneficios a los funcionarios	3,66
Los beneficios entregados a los funcionarios son equitativos	3,39
Las funciones al interior de la institución están claramente definidas	4,17
Existen planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo en la escuela	4,14
Siento que cuento con el tiempo suficiente para realizar mi trabajo	3,28
Siento que mi carga laboral es	3,88
Comparando las remuneraciones de mis colegas de otras escuelas, las de mi institución están acordes al mercado	2,97

El resultado promedio es de 3,56 puntos, lo que se encuentra en el rango medio. Lo que representa un alza desde los 3,53 punto, correspondientes a un 0,6%

*Comunicación:* El resultado promedio de esta dimensión fue de 4,11 puntos y cada una de sus 8 preguntas tuvo los resultados expuestos en la tabla N° 28.

**Tabla N° 28: Resultados por pregunta, dimensión Comunicación ex–post**

Su jefe directo, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus opiniones, escuchando sus puntos de vista respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?	4,58
Siento que existe una buena comunicación dentro de mi grupo de trabajo	4,16
Siento que existe comunicación fluida entre todos los funcionarios de la institución	3,84
He recibido retroalimentación constante de mi jefe para reforzar mis puntos débiles, durante los últimos 3 meses.	3,61
Considero que mi jefe directo es transparente cuando se comunica conmigo	4,49
El Equipo de Gestión es transparente cuándo nos entrega información relevante para la escuela.	4,40
Mi jefe me proporciona información para realizar de buena forma mi trabajo	4,19
Cuando un miembro del equipo comete un error nos retroalimentamos oportunamente	3,65

El resultado obtenido en esta dimensión se encuentra en el rango alto, del mismo modo que en la encuesta ex – antes (4,00) lo que representa un incremento de un 2,2%. Destacando el resultado de 4,58 punto obtenidos en el reactivo relacionado con la actitud de las jefaturas respecto a las opiniones de los funcionarios.



*Aspectos Generales:* El resultado promedio de esta dimensión fue de 4,39 puntos y cada una de sus 3 preguntas tuvo los resultados expuestos en la tabla N° 29.

**Tabla N° 29: Resultados por pregunta, dimensión Aspectos Generales ex-post.**

Mi satisfacción por trabajar en esta escuela es	4,37
Mi satisfacción por pertenecer a esta institución es	4,35
Mi satisfacción por el trabajo que realizo en la escuela es	4,44

El resultado de 4,39 puntos es alto, sin embargo, esta dimensión presenta una baja en su puntaje obtenido en relación con la primera aplicación de un 0,6% ya que el resultado obtenido en primera instancia fue de 4,42 puntos.

*Integración y trabajo en equipo:* El resultado promedio de esta dimensión fue de 4,24 puntos y cada una de sus 14 preguntas tuvo los resultados expuestos en la tabla N° 30.

**Tabla N° 30: Resultados por pregunta, dimensión Integración y trabajo en equipo ex-post.**

En la institución se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo	4,33
Puedo recurrir a mi jefe cuando tengo dificultades	4,69
Participo de las actividades culturales y/o recreacionales que la escuela realiza	4,45
El equipo de gestión se preocupa por mantener la motivación de los funcionarios	4,07
El equipo directivo reconoce y valora mi trabajo	4,10
Mi jefe directo valora y reconocer mi trabajo	4,03
Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades	4,45
Me siento parte importante de mi equipo de trabajo	4,39
Siento que mi equipo reconoce y valora mi trabajo	4,08

Los miembros del equipo nos reconocemos oportunamente por el trabajo bien hecho	4,10
En la escuela se cuidan las relaciones interpersonales	4,05
El ambiente de trabajo en la escuela es	4,13
El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de otros dentro de la escuela es	4,12
Cómo definiría usted su nivel de identificación y compromiso con la escuela	4,43

El puntaje que presenta esta dimensión es alto, presentante un alza de 2,6% en relación con los 4,11 puntos obtenidos en la primera aplicación de la encuesta. Destaca dentro de los resultados el reactivo que dice relación con la posibilidad de acudir a la jefatura directa en caso de dificultades, reactivo que también fue el más alto en la aplicación ex – antes.

*Respeto:* El resultado promedio de esta dimensión fue de 4,29 puntos y cada una de sus 9 preguntas tuvo los resultados expuestos en la tabla N° 31.

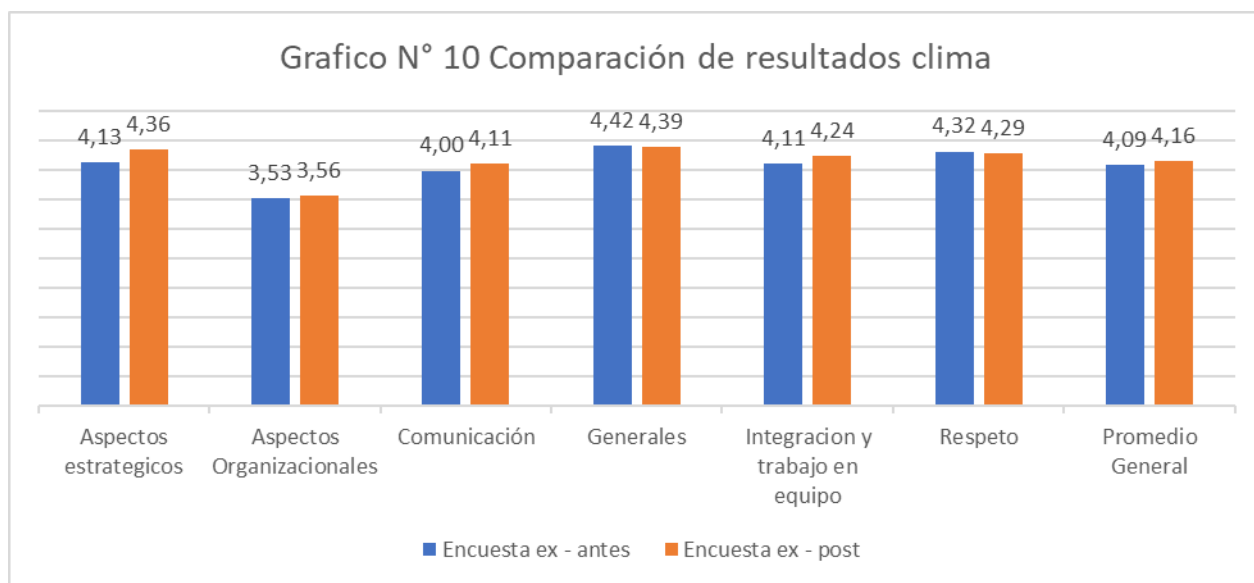
**Tabla N° 31: Resultados por pregunta, dimensión Respeto ex - post**

Mi jefe directo me respalda frente a sus superiores	4,31
Siento que todos los funcionarios son tratados con respeto independiente del rol que desempeñan	4,05
Soy tratado con respeto en todo tipo de situaciones	4,33
Mi jefe directo es oportuno y respetuoso cuando me da retroalimentación	4,23
Observo una relación de respeto dentro del equipo de gestión	4,33
El trato en mi equipo es amable y respetuoso	4,39
Mi jefe trata a todos los miembros del equipo de forma imparcial y respetuosa	4,31
La relación entre compañeros de trabajo es	4,19
La relación con mi jefe es	4,44

La dimensión respeto presentó una baja con relación a la aplicación ex antes de un 0,6%, sin embargo, se mantuvo en el rango alto de los resultados, estando por sobre 3,6 puntos. Destacando el puntaje más alto en 4,44, reactivo relativo a la relación con el jefe.

#### 4.3 Comparación de resultados de clima ex antes y ex post.

En el gráfico que sigue se presentan los resultados anterior mente expuestos para cada una de las encuestas de clima de forma comparada para facilitar el análisis.



Como se observa en el gráfico 10, los resultados de ambas encuestas son bastante consistentes, presentándose variaciones discretas en todas las dimensiones, independientemente de si son al alza o a la baja.

Se puede ver que las dimensiones Aspectos estratégicos, aspectos organizacionales, comunicación e integración y trabajo en equipo presenta alzas y los aspectos generales y la dimensión respeto presentan bajas.

El promedio general presentó un alza de 0,07 puntos, lo que equivale a 1,5%. Mantenido en ambas encuestas en el rango alto de la tabla de resultados, como fue expuesto en el marco metodológico el rango alto va desde los 3,7 a 5 puntos.

En la tabla siguiente se expresan las variaciones en porcentajes, para así facilitar la interpretación y descripción.

**Tabla N° 32 Porcentaje de variación encuesta de clima por dimensión**

<b>Dimensión</b>	<b>Porcentaje de variación</b>
Aspectos estratégicos	4,5 %
Aspectos Organizacionales	0,7 %
Comunicación	2,4 %
Generales	-0,6 %
Integración y trabajo en equipo	2,6 %
Respeto	-0,7 %
<b>Promedio General</b>	<b>1,5 %</b>

Como se puede observar en la tabla anterior, cuatro de las seis dimensiones presentan alza y solo dos -preguntas generales y la dimensión respeto- muestran bajas, que son considerablemente menores en relación con las alzas observadas. Asimismo, al observar la tabla N° 33 si se observan los 50 reactivos considerados en las dimensiones (dejando de lado la pregunta general sobre el clima y los dos reactivos con respuestas dicotómicas), un 58% presentan alzas, un 2% no tuvo variación y un 40% presenta bajas.

**Tabla N° 33: Resultados por reactivo y variación encuestas clima ex antes y ex post**

<b>Dimensión</b>	<b>Reactivo</b>	<b>Ex antes</b>	<b>Ex post</b>	<b>Variación</b>
Aspectos Estratégicos	considera que el PEI guía sus acciones en la escuela	3,78	4,23	0,45
Aspectos Estratégicos	El PEI guía las acciones de los funcionarios de la escuela	3,52	4,10	0,58
Aspectos Estratégicos	Considero que mi trabajo es un aporte a la escuela	4,67	4,67	0,00
Aspectos Estratégicos	Me siento identificado con la Misión y Visión de la escuela	4,52	4,54	0,02

Aspectos Estratégicos	considera que la comunidad educativa alineada con la misión y visión de la escuela	4,19	4,26	0,08
Aspectos organizacionales	Cuento con los recursos, materiales, equipos u otros necesarios para realizar adecuadamente mi trabajo	4,44	4,33	-0,12
Aspectos organizacionales	En relación con las condiciones físicas de su lugar de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacios, volumen de ruidos, entre otros) Considera que estas son:	3,59	3,50	-0,09
Aspectos organizacionales	Recibo una justa retribución económica por las labores que desempeño.	3,00	3,24	0,24
Aspectos organizacionales	Mi remuneración está por encima de la media de mi entorno social	2,56	2,62	0,06
Aspectos organizacionales	La institución otorga buenos beneficios a los funcionarios	3,67	3,66	-0,01
Aspectos organizacionales	Los beneficios entregados a los funcionarios son equitativos	3,56	3,39	-0,17
Aspectos organizacionales	Las funciones al interior de la institución están claramente definidas	4,37	4,17	-0,20
Aspectos organizacionales	Existen planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo en la escuela	4,04	4,14	0,11
Aspectos organizacionales	Siento que cuento con el tiempo suficiente para realizar mi trabajo	3,67	3,28	-0,39
Aspectos organizacionales	Siento que mi carga laboral es	3,37	3,88	0,51
Aspectos organizacionales	Comparando las remuneraciones de mis colegas de otras escuelas, las de mi institución están acordes al mercado	2,56	2,97	0,42
Comunicación	Su Jefe directo, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus opiniones, escuchando sus puntos de vista respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?	4,52	4,58	0,06
Comunicación	Siento que existe una buena comunicación dentro de mi grupo de trabajo	3,89	4,16	0,27
Comunicación	Siento que existe comunicación fluida entre todos los funcionarios de la institución	3,44	3,84	0,39

Comunicación	He recibido retroalimentación constante de mi jefe para reforzar mis puntos débiles, durante los últimos 3 meses.	3,63	3,61	-0,02
Comunicación	Considero que mi jefe directo es transparente cuando se comunica conmigo	4,70	4,49	-0,22
Comunicación	El Equipo de Gestión es transparente cuándo nos entrega información relevante para la escuela.	4,04	4,40	0,36
Comunicación	Mi jefe me proporciona información para realizar de buena forma mi trabajo	4,44	4,19	-0,26
Comunicación	Cuando un miembro del equipo comete un error nos retroalimentamos oportunamente	3,30	3,65	0,35
Generales	Mi satisfacción por trabajar en esta escuela es	4,44	4,37	-0,07
Generales	Mi satisfacción por pertenecer a esta institución es	4,48	4,35	-0,13
Generales	Mi satisfacción por el trabajo que realizo en la escuela es	4,33	4,44	0,11
Integración y trabajo en equipo	En la institución se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo	4,33	4,33	-0,01
Integración y trabajo en equipo	Puedo recurrir a mi jefe cuando tengo dificultades	4,67	4,69	0,02
Integración y trabajo en equipo	Participo de las actividades culturales y/o recreacionales que la escuela realiza	4,30	4,45	0,15
Integración y trabajo en equipo	El equipo de gestión se preocupa por mantener la motivación de los funcionarios	3,63	4,07	0,44
Integración y trabajo en equipo	El equipo directivo reconoce y valora mi trabajo	4,00	4,10	0,10
Integración y trabajo en equipo	Mi jefe directo valora y reconocer mi trabajo	4,11	4,03	-0,08
Integración y trabajo en equipo	Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades	4,41	4,45	0,04
Integración y trabajo en equipo	Me siento parte importante de mi equipo de trabajo	4,22	4,39	0,17
Integración y trabajo en equipo	Siento que mi equipo reconoce y valora mi trabajo	3,81	4,08	0,26
Integración y trabajo en equipo	Los miembros del equipo nos reconocemos oportunamente por el trabajo bien hecho	3,78	4,10	0,32

Integración y trabajo en equipo	En la escuela se cuidan las relaciones interpersonales	3,85	4,05	0,20
Integración y trabajo en equipo	El ambiente de trabajo en la escuela es:	3,96	4,13	0,16
Integración y trabajo en equipo	El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de otros dentro de la escuela es	4,00	4,12	0,12
Integración y trabajo en equipo	Cómo definiría usted su nivel de identificación y compromiso con la escuela	4,52	4,43	-0,09
Respeto	Mi jefe directo me respalda frente a sus superiores	4,41	4,31	-0,10
Respeto	Siento que todos los funcionarios son tratados con respeto independiente del rol que desempeñan	4,37	4,05	-0,32
Respeto	Soy tratado con respeto en todo tipo de situaciones	4,44	4,33	-0,11
Respeto	Mi jefe directo es oportuno y respetuoso cuando me da retroalimentación	4,67	4,23	-0,44
Respeto	Observo una relación de respeto dentro del equipo de gestión	4,19	4,33	0,15
Respeto	El trato en mi equipo es amable y respetuoso	3,96	4,39	0,43
Respeto	Mi jefe trata a todos los miembros del equipo de forma imparcial y respetuosa	4,48	4,31	-0,17
Respeto	La relación entre compañeros de trabajo es	4,00	4,19	0,19
Respeto	La relación con mi jefe es	4,37	4,44	0,07

En la tabla N°34 se exponen las desviaciones estándar de los promedios para cada dimensión en ambas encuestas.

**Tabla N° 34: Desviaciones estándar**

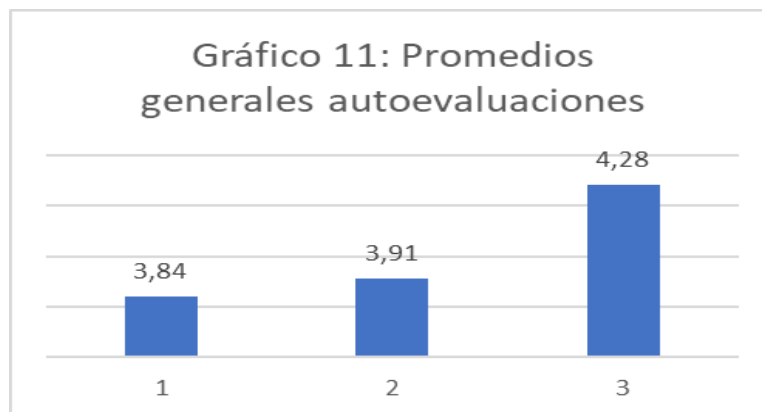
Dimensiones	ex - antes	ex – post
Aspectos estratégicos	1,15	0,57
Aspectos Organizacionales	1,88	1,71
Comunicación	1,40	0,97
Generales	0,15	0,09
Integración y trabajo en equipo	1,04	0,66
Respeto	0,71	0,39
Promedio	1,06	0,73

Al comparar las desviaciones estándar en ambas encuestas es posible observar que para todas las dimensiones se presenta una disminución en la desviación, siendo esta de 0,73 puntos para el promedio.

#### **4.4 Resultados encuestas de autoevaluación de desarrollo de competencias emocionales.**

En el presente apartado se exponen los resultados de las tres encuestas aplicadas a los participantes de los talleres realizados con el equipo de gestión de la escuela Santa María de Peñalolén. Dichas encuestas se aplicaron a medida que se llevaron a cabo los talleres. Aplicándolas en el primer, tercer y último taller. Se debe mencionar que se realizaron cinco talleres. En el gráfico N° 11 se presentan los promedios totales para cada una de las tres aplicaciones. Donde cada participante se autoevaluó en una escala que va de uno a cinco, donde uno es Nunca y cinco es Siempre, como se expuso en el capítulo III Marco Metodológico.





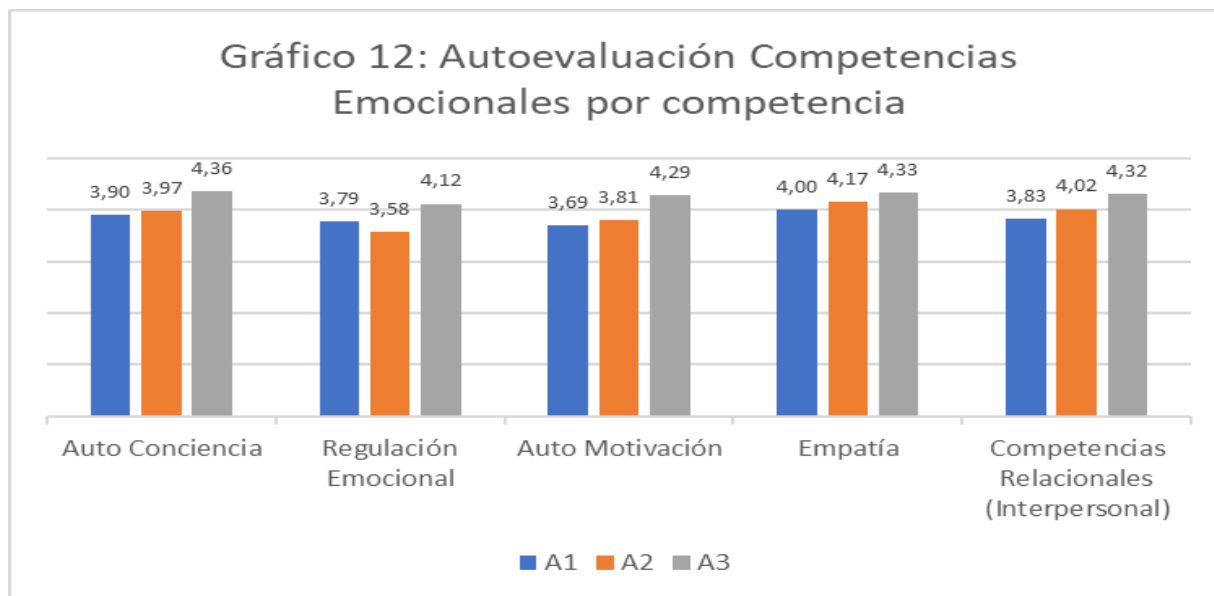
Cabe destacar que la tendencia es evidentemente al alza, presentándose un leve incremento entre la aplicación uno y dos (0,07 puntos) y un incremento considerable entre la aplicación dos y tres (0,37 puntos). Destacado que entre el inicio de los talleres y el fin de estos el incremento fue de 0,44 puntos. Lo que representa un 8,8%.

#### **4.4.1 Resultados Auto Evaluación competencias emocionales por competencia.**

En el presente subtítulo se exponen los resultados expresados por los participantes en las autoevaluaciones realizadas durante los talleres, segmentadas por cada una de las cinco competencias auto evaluadas.

El gráfico N° 12 presenta los resultados en tres columnas para cada competencia, correspondiendo cada una de ellas a una de las aplicaciones de la autoevaluación.

Gráfico 12: Autoevaluación Competencias Emocionales por competencia



En el gráfico se puede observar claramente la tendencia al alza en cada una de las competencias, lo que se condice con el resultado general. El alza se presenta constante en todas las competencias, exceptuando la *Regulación Emocional*, que entre la aplicación 1 y la 2 sostuvo una leve baja, que luego en la aplicación 3 se niveló con el alza de las otras competencias.

En la tabla N° 35 se expone el incremento global de cada competencia tanto en puntos como en porcentaje para facilitar la interpretación.

**Tabla N° 35: incremento global por competencia**

Competencia	Incremento en puntos	Porcentaje de incremento
Auto Conciencia	0,46	9,2%
Regulación Emocional	0,33	6,6%
Auto Motivación	0,60	12%
Empatía	0,33	6,6%
Competencias Relacionales	0,49	9,8%

Como se puede observar en la tabla anterior, el aumento de la percepción de desarrollo de competencias emocionales que los participantes percibieron es en todos los casos considerable, siendo las competencias con menor aumento regulación emocional y empatía con un 6,6% y la con mayor incremento auto motivación con un 12%.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES**

En el siguiente capítulo se presentan las conclusiones en relación con el problema de investigación, objetivo general, objetivos específicos, marco teórico y resultados obtenidos, para, finalmente, establecer ciertas relaciones en cuanto al contenido de esta y el resultado final, respondiendo así a la pregunta de investigación *¿Existe relación entre el desarrollo de competencias emocionales de los líderes y la percepción de clima organizacional que tiene la comunidad escolar, en la escuela Básica Santa María de Peñalolén, durante 2017?* Con esto que los tesistas buscan contribuir a las escuelas del país y en particular a la escuela Santa María, lugar donde se llevó a cabo la investigación.

Por otra parte, se espera que esta investigación sea un aporte a la Universidad en cuanto a la generación de nuevos conocimientos y motive a otros investigadores a profundizar o expandir lo expuesto.

### **5.1 Conclusiones en relación con el problema de Investigación.**

La problemática central de la investigación nace desde la siguiente interrogante: *¿Existe relación entre el desarrollo de competencias emocionales de los líderes y la percepción de clima organizacional que tiene la comunidad escolar, en la escuela Básica Santa María de Peñalolén, durante 2017?*, con el objetivo principal de investigar y establecer finalmente si existe dicha relación.

Este cuestionamiento funda su investigación en la carencia existente en cuanto a la educación emocional de los líderes pertenecientes a establecimientos educativos, asimismo a la importancia que se le brinda día a día al clima laboral dentro de todo tipo de organizaciones, donde variados estudios demuestran que los líderes son el factor más influyente en la percepción de clima organizacional.

Por estas razones, los investigadores deciden focalizar la atención en el aporte que pueden hacer los equipos de gestión al clima organizacional, potenciando así la convivencia escolar, con sus posibles beneficios en el desempeño de los estudiantes y el bienestar de los funcionarios.

Para estos efectos los investigadores realizaron una medición de Clima organizacional ex-antes y ex-post en la Escuela Santa María de Peñalolén la que presentó un alza de 1,5%, también como se ha expuesto en el cuerpo de este documento, se realizó una intervención con el equipo de gestión del establecimiento para el desarrollo de competencias emocionales.

Como se detalla en los capítulos precedentes, se aplicaron encuestas de autoevaluación a los participantes de los talleres, las que arrojaron una percepción de alza por parte de los participantes en el desarrollo de sus competencias emocionales (expresadas en conciencia y comprensión emocional) de un 8,8%.

## **5.2 Conclusiones en relación con el objetivo general.**

Como se señaló en el capítulo I, la investigación se enmarca en el objetivo general, que ha guiado el trabajo: *Describir la relación entre el desarrollo de competencias emocionales de los líderes y la percepción de clima organizacional, que tiene la comunidad escolar, en la escuela Básica Santa María de Peñalolén, durante 2017.*

El diseño utilizado de carácter cuantitativo permitió a los investigadores establecer la existencia de dicha relación, debido a los resultados obtenidos al momento de la aplicación de las encuestas tanto de clima organizacional como las autoevaluaciones de competencias emocionales, las que permitieron develar el progreso en el desarrollo de competencias emocionales en los líderes de las escuelas, atendiendo así a los objetivos específicos también expuestos en el primer capítulo.

## **5.3 Conclusiones en relación con los objetivos específicos.**

Al inicio de esta investigación se detalló el procedimiento que se llevó a cabo tanto para dar respuesta a la pregunta de investigación como para el logro de los objetivos.

A continuación, se presentan los objetivos específicos y el nivel de logro alcanzado para cada uno de ellos.

1. *Develar el progreso en el desarrollo de las competencias emocionales y el consecuente bienestar emocional de los líderes de la escuela, que participen en la intervención. (directivos, coordinadores de ciclo, jefes de departamento y otros que considera la dirección por su impacto en el clima organizacional).*

Para atender este objetivo específico el equipo de investigación realizó un ciclo de 5 talleres para el desarrollo de competencias emocionales y se aplicó una autoevaluación de competencias emocionales en las sesiones 1, 3 y 5 con el fin de develar el progreso del desarrollo de estas. Los participantes manifestaron un progreso general de un 8,8%.

Dado lo anterior se concluye que los talleres tuvieron un impacto significativo en el desarrollo de competencias emocionales, dando por logrado este objetivo.

2. *Medir la percepción de clima organizacional mediante la aplicación de encuestas ex-antes y ex -post a los talleres de intervención.*

Como se ha comentado en diversas ocasiones durante el desarrollo de esta tesis, se realizaron dos mediciones de clima organizacional en la escuela; la primera de ellas antes de los talleres con el equipo de gestión y la segunda tiempo después de finalizados los talleres. Dichos resultados ya fueron expuestos en detalle en el capítulo IV Resultados. Sin embargo, es necesario mencionar que el resultado general de la encuesta ex-antes fue de 4,09 puntos y los resultados de la encuesta ex-post fue de 4,16.

El resultado inicial, a juicio de los investigadores y, en conversación con la dirección del establecimiento es un buen resultado. Lo que se puede decir mediante la percepción de los investigadores, es que desde el contacto inicial existió una disposición abierta a participar por parte de la dirección, así como de todos los estamentos de la escuela. Tanto al responder la encuesta, como en la participación de los talleres. Según experiencias previas de los investigadores, cuando el clima organizacional no es bueno, los miembros de ésta se presentan reacios a participar e incluso a contestar la encuesta por temor a cómo serán usados los datos.

Dado lo anterior, iniciar la intervención con un resultado de base alto, hacía esperar que el alza no fuera significativa o incluso que no existiera una variación. El alza registrada, de 0,07 puntos o 1,5%, que se podría entender como una variación no significativa, es desde el punto de vista de los investigadores satisfactoria, dadas las condiciones en que se realizaron las intervenciones, por el estado inicial del clima y por lo acotado del tiempo en que se realizó la investigación y sus intervenciones, ajustándose a los plazos establecidos.

*3. Establecer el efecto de la intervención en el clima organizacional, mediante la comparación de resultados de los instrumentos aplicados.*

Para dar respuesta a este objetivo específico es necesario realizar dos comparaciones de resultados, primero lo expuesto en el punto anterior (el alza de un 1,5% en la percepción de clima organizacional) y segundo el alza en la percepción de desarrollo de competencias emocionales por parte de los miembros del equipo de gestión, la que alcanzo un 8,8%. Con ello se puede concluir que los talleres de intervención tuvieron un efecto positivo en el clima organizacional.

#### **5.4 Conclusiones en relación con el Marco teórico**

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación y debido al incremento presentado en el desarrollo de competencias emocionales, sería recomendable integrar dentro de los lineamientos del Marco Para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, Programas de Educación Emocional, y así aportar al desarrollo de competencias emocionales en los líderes educacionales, esto debido a que El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar es el que define las prácticas, competencias y conocimientos para el ejercicio del liderazgo escolar en el país.

Por otra parte, se puede inferir además que el desarrollo de competencias emocionales genera un cambio positivo en el clima tanto organizacional como en el aula, donde se podría hacer extensivo el desarrollo de competencias emocionales a todos los funcionarios de una comunidad educativa. En este sentido se expresaron los participantes en los talleres en la escuela Santa María, que además de agradecer la

intervención, manifestaron la necesidad de hacer extensivas las actividades al menos a los docentes ya que las herramientas y competencias expuestas pueden ser útiles para el aula.

Como se expresó en el marco teórico, Casassus indica y aclara que el fin de la educación emocional (en su rol formador) es guiar a las personas en el desarrollo de la conciencia y comprensión emocional, lo que nos lleva a concluir que el objetivo final planteado por la educación emocional, objetivo que también se planteó dentro de la investigación, se cumplió mediante los talleres realizados con los líderes. Lo que se refleja en la percepción del alza por parte de los participantes tanto en conciencia y comprensión emocional de un 8,8%, incremento considerable entre la primera y tercera autoevaluación. Lo anterior permite concluir que el diseño y ejecución de las actividades realizadas con los líderes de la escuela fueron exitosas cumpliendo con el objetivo inicialmente propuesto. Quedando a disposición en el cuerpo del informe para futuros investigadores dichas planificaciones.

Por otra parte, se expresó en el marco teórico que el desarrollo de la conciencia y comprensión emocional los individuos requieren del desarrollo de las competencias emocionales (apertura, conocimiento, interpretación, vinculación, regulación y conexión), esto se logra según Casassus mediante la escucha y la experiencia emocional. Todo esto realizado en las intervenciones con el equipo de gestión, donde como se expuso en los resultados, todas presentan un alza, sin embargo, autoconciencia, auto motivación y las competencias relacionales presentan un alza mayor destacando por sobre todas esta última con un incremento de 9,8%. Reafirmando nuevamente que la intervención cumplió su objetivo y permitiendo concluir que el desarrollo de las competencias emociones se logra mediante talleres vivenciales.

En el marco teórico se expuso que los líderes son el principal factor a la hora de expresar la percepción de clima organizacional por parte de los miembros de una organización; ello se confirmó en particular durante la investigación, ya que el único factor distinto a lo cotidiano en la escuela fueron los talleres realizados con el equipo de gestión.



En el capítulo marco teórico se expuso la pirámide de Maslow, cabe mencionar que, si bien existen aspectos básicos de la pirámide que aparentemente no están resueltos en la escuela –principalmente en relación con las remuneraciones-, los aspectos altos de la pirámide descritos como necesidades secundarias (sociales, autoestima y autorrealización) obtienen resultados altos tanto en la satisfacción por el trabajo realizado como en las condiciones básicas de respeto y comunicación.

En relación con el esquema N°5 expuesto en el marco teórico donde se explica el modelo PERMA, desarrollado por Martín Seligman, y dados los resultados obtenidos tanto en la aplicación ex - antes como en la ex – post, se ve que están cubiertos los aspectos mencionados por Seligman para alcanzar el *florecimiento humano* (Positividad – Compromiso – Relaciones – Significado – Logro).

### **5.5 Conclusiones en relación con los resultados obtenidos.**

El alza en los resultados generales de las encuestas de clima organizacional aplicadas fue de un 1,5 % en la percepción de clima, la cual puede ser considerada discreta; no obstante, dadas las condiciones generales en las que se realizó la investigación es un resultado satisfactorio a juicio de los investigadores, debido a que el único factor distinto a la rutina normal de la escuela fueron los talleres de desarrollo de competencias emocionales.

Dado lo anterior es necesario observar los resultados comparados en cada una de las dimensiones, expuestos en el gráfico N° 10, en el capítulo resultados. Lo que permite concluir que aun cuando el alza es discreta, la amplitud del impacto de los talleres en los diferentes aspectos que contempla el clima organizacional es positivo y ya que 4 de las 6 dimensiones presentaron alzas, asimismo más del 50% de los reactivos vistos de forma individual se vieron impactados positivamente, por lo tanto, en el caso de que otros investigadores tengan la posibilidad de generar intervenciones de mayor tiempo y profundidad, cabe esperar que el alza en los resultados de la percepción de clima sea mayor.

También es posible vincular el alza en los aspectos de comunicación, integración y trabajo en equipo y estratégicos a la intervención realizada, dado los contenidos tratados y el valor que asignaron los participantes a la posibilidad de compartir sus experiencias, generando vínculos entre ellos. Por lo tanto, es posible recomendar para futuras investigaciones establecer el vínculo existente entre estas dimensiones y el desarrollo de competencias emocionales.

En cuanto a las competencias emocionales de los líderes un alza de 8,8% en la percepción de desarrollo de los participantes es satisfactoria. A futuro puede ser de interés de otros investigadores realizar talleres más extensos, o una mayor cantidad de estos, a fin de determinar si la extensión y/o cantidad de talleres son relevantes a la hora de generar un alza en el desarrollo de competencias emocionales.

La tabla N°34: Desviaciones estándar de las encuestas ex antes y ex post, permite concluir que la intervención contribuyó a disminuir la dispersión de opiniones respecto a la percepción de clima organizacional, lo que es valorado positivamente dado que adicional al alza obtenida en el resultado de clima, las opiniones de las encuestas son más homogéneas.

## **5.6 Conclusiones en relación con las limitaciones.**

Respecto a las limitaciones enmarcadas en la investigación se puede apreciar que existe acotado material bibliográfico relacionado con la educación emocional, por lo tanto, es fundamental relevar en Chile la importancia de la educación emocional y como ésta aporta a nivel de desarrollo personal, profesional y educativo tanto para los funcionarios de las escuelas como para sus estudiantes.

También se pudo constatar la escasa existencia de estudios y/o investigaciones cuantitativas relativas a la educación emocional, ya que la gran mayoría de lo consultado es de carácter cualitativo, de esta manera la presente investigación aporta generando conocimientos cuantitativos en este ámbito de estudio.

Por otra parte, no se encontraron instrumentos para medir el clima organizacional que se ligaran directamente al ámbito educacional, lo que generó la necesidad de crear un instrumento propio para esta investigación.

Debido a los plazos otorgados por la Universidad para la realización de la investigación, ésta presenta limitación en cuanto al tiempo. Ello que impidió profundizar en las actividades de intervención y aplicar la segunda encuesta de clima luego de un año calendario, como es la tradición organizacional e hizo necesario aplicar las encuestas con una diferencia de cuatro meses. Asimismo, los tiempos propios de la escuela (y del sistema educacional en general) supone adecuar las actividades a realizar a tiempo sumamente escasos y acotados, ya que en particular la escuela Santa María durante el segundo semestre de 2017, tenía un sin número de actividades académicas, extracurriculares y otras que se tuvo que tener en cuenta para las coordinaciones tanto de talleres como de mediciones.

Otra limitación de la investigación es que no es extrapolable a todas las escuelas del país debido a las características únicas que presenta el establecimiento donde se llevó a cabo, siendo esta una escuela municipal de educación básica y perteneciente a la región metropolitana. Lo anterior no impide recomendar a otros investigadores realizar actividades de este tipo en otros establecimientos educacionales de cualquier índole y más relevante aún, queda la oportunidad de profundizar en establecimientos de las mismas características, idealmente ampliando los plazos para generar un impacto mayor.

### **5.7 Conclusiones en relación con las proyecciones.**

Las proyecciones posibles para esta investigación son amplias, ya que se pueden realizar investigaciones semejantes en instituciones similares, o bien abrir el campo de investigación tanto en la extensión y profundidad de los realizados como en la ampliación de los establecimientos educacionales, pudiendo ser estos, jardines infantiles, escuelas básicas y liceos de educación media, ya sean científico-humanistas o de formación técnica, públicos o privados. Incluso es posible pensar en

establecimientos de educación superior, ya que la estructura básica de funcionamiento en cada una de estas organizaciones es similar, así como su objetivo de formar estudiantes.

De de este modo es posible reiterar que las investigaciones posibles de realizar en este campo son muchas, dado el amplio carácter de esta y la importancia que ha adquirido el clima organizacional en instituciones de todo tipo ya sean de educación o no, lo que deja la puerta abierta a futuros investigadores para profundizar o ampliar el campo de investigación en cuanto a la relación a la educación emocional de las personas y el vínculo que esta pueda tener con el clima organizacional.

Otra vía de investigación posible dice relación con validar el instrumento de medición de clima organizacional de otras formas y no solo como fue realizado en esta investigación, mediante jueces expertos. Podría ser tema de investigación la validación del instrumento mediante variadas aplicaciones, encuestas piloto y otras. Agregando valor al instrumento creado y potenciando así el uso en escuelas. Del mismo modo es posible seguir este camino en relación con el instrumento creado para medir el desarrollo de competencias emocionales, ampliando así la base de datos pudiendo incluso comparar resultados de forma estadística.

### **5.8 Otras Conclusiones.**

Tanto en la aplicación de las encuestas de clima como en el desarrollo de los talleres realizados durante la investigación, se observó que la participación e involucramiento del equipo de gestión y especialmente de la directora del colegio son fundamentales para el correcto desarrollo de las actividades, ya que dota de importancia y sentido compartido las intervenciones aumentado así la participación, disposición y apertura para las actividades.

Otro factor que es necesario desatacar es el alto nivel de divulgación que tienen en la escuela la misión, visión y PEI, lo que puede vincularse con el alto nivel de satisfacción y compromiso con el trabajo, de los funcionarios de la escuela, dado que

estos aspectos estratégicos de la institución otorgan el sentido trascendente a las labores realizadas.

SOLO USO ACADÉMICO

## BIBLIOGRAFÍA

### a) Libros y Revistas.

Abarca, Nureya (2010). *El líder como coach*. Santiago, Chile. Aguilar.

Casassus, Juan (2015). *La Educación del Ser Emocional*. Índigo/cuarto propio. Santiago, Chile.

Casassus, Juan (2016). *Clases de magister en Educación Emocional Universidad Mayor 12/04 – 26/4*

Chiavenato, Idalberto (2001). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill. Nueva York. EEUU.

Clima, (1996). *Diccionario Enciclopédico*. Barcelona, España. Grijalbo

Collins, James (2001). *Good to Great*. Barcelona, España. Planeta

Fernández, Ignacio (2015). *Felicidad organizacional*. Santiago, Chile. Ediciones B.

Escuela Santa María de Peñalolén (2016). *Proyecto educativo institucional*. Santiago, Chile

Goleman, Daniel (2012). *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos*. Barcelona, España. Ediciones B

Goleman, Daniel (2013). *Liderazgo, El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona, España. Ediciones B

Goleman, Daniel; Senge, Peter (2016). *Triple Focus, un acercamiento a la educación*. Barcelona, España. Ediciones B.

Leithwood, Kenneth (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago, Chile. Fundación Chile

Ley N° 20370. *Ley General de Educación*. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 12 de septiembre de 2009

Maslow, Abraham (2014). *Motivación y personalidad*. Ciudad de México, México. Diez de Santos

Mineduc (2005). *Primer estudio nacional de convivencia escolar*. Santiago, Chile.

Mineduc (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Santiago, Chile.

Mintzberg, Henry (2004). *El trabajo del directivo: Folclore y realidad*. Buenos Aires, Argentina. Planeta.

Molina, Claudio (2017). *Metodología de la investigación social y educativa*. Santiago, Chile.

Ramos, Diana (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Bogotá, Colombia. Unad.

Sandoval, Carlos (2010). *Crear Valor con las Personas: herramientas de liderazgo*. Santiago, Chile. Aguilar

Sandoval, Carlos (2013) *Me nombraron jefe. ¿Qué hago?* Santiago, Chile. Aguilar.

Unesco (2006). *Segundo estudio regional comparativo y explicativo. Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe*. 2006.

Villarroel, Sonia (2001). *Proyecto Educativo Institucional, Marco legal y estructura básica*. Santiago, Chile. Mineduc.

## **b) Sitios de Internet**

Clima y compromiso organizacional [en línea].

[http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima\\_y\\_compromiso\\_organizacional-en.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf) [Consulta mayo 2017]

Conciencia Emocional y Comprensión Emocional [en línea]. <http://educacion-emocional.cl/que-es-la-educacion-emocional/> [consulta: febrero 2018]

CPEIP *Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar*. [en línea]  
<http://www.cpeip.cl/estandares-orientadores-para-la-formacion-inicial-docente/gestion-y-liderazgo-directivo/>  
[Consulta: junio 2017]

El comportamiento humano [en línea]  
[http://fayol.univalle.edu.co/Publicaciones/pagina%20web/Articulos/29-Cuadernos\\_de\\_Administracion\\_\(Junio-2003\)/29-\(05\)\\_El\\_comportamiento\\_humano\\_\(Carlos\\_Eduardo\\_Cobo\).pdf](http://fayol.univalle.edu.co/Publicaciones/pagina%20web/Articulos/29-Cuadernos_de_Administracion_(Junio-2003)/29-(05)_El_comportamiento_humano_(Carlos_Eduardo_Cobo).pdf) [consulta: marzo 2018]

Great Place to work institute Inc. (2017). *Blog institucional*. [en línea]  
<http://www.greatplacetowork.cl/nuestro-enfoque/iguales-son-los-beneficios>  
[consulta: abril 2017 – mayo 2017].

Real academia española [en línea] <http://dle.rae.es/?id=EjXP0mU> [consulta: febrero 2018].

UAI Open. (2016). [en línea]  
<https://www.youtube.com/watch?v=XN0iqJzNGPw&feature=youtu.be> [consulta: junio 2016].



SOLO USO ACADÉMICO