



**INFLUENCIA DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE  
GESTIÓN DE PERSONAS, POR PARTE DEL DIRECTOR, PARA LA  
MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DOCENTE.**

Proyecto de Título

ABIGAIL MARGARITA SÁNCHEZ GONZÁLEZ

Profesor Guía: Carla Guiñez

Rancagua de Chile

2021

## RESUMEN

La presente investigación fue realizada en el Liceo Santa Cruz de Triana, ubicado en un sector urbano periférico de la comuna de Rancagua. El eje estructurador de la problemática abordada corresponde a la ineficiente gestión directiva, corroborada a partir de índices de satisfacción bajos y una coyuntural desmotivación general presente en parte del equipo de trabajo, ambas situaciones materializadas centralmente en problemas de clima laboral.

El propósito de la investigación fue conocer las estrategias de Gestión utilizadas por el director para mejorar el clima laboral, como también, identificar aspectos de su formación profesional y académica, articulando aquellos elementos, con una posible explicación respecto de los bajos niveles de satisfacción de los docentes al interior establecimiento educacional.

Desde el punto de vista metodológico, corresponde a un estudio investigación acción, con enfoque mixto y diseño experimental. Como criterios de validez, confiabilidad y credibilidad del estudio, se utilizó la modalidad de triangulación metodológica entre métodos y sujetos, empleado para tratar la información recopilada a través de encuestas y confrontada con el marco teórico y la experiencia participante adquirida producto de la relación laboral del investigador con el establecimiento.

Los resultados obtenidos, evidencian un quiebre entre los integrantes de la comunidad educativa y un liderazgo débil y de gestión deficiente por parte del director, así como también, los trabajadores mostraron una gran resistencia a cambios e innovación en materia educativa.

Como producto final emanado del proceso de investigación, fue creado un marco de referencia con orientaciones, estrategias y herramientas, destinados a la futura directora del establecimiento con el fin de aplicar mejoras oportunas en el marco de los problemas laborales diagnosticados al interior del establecimiento.

Palabras claves: Educación, Dirección, Liderazgo, Gestión de Personas, Satisfacción laboral, Comunicación efectiva.

## **INDICE**

<b>PORTADA</b>	<b>1</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>2</b>
<b>INDICE</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO 1.- ANTECEDENTES GENERALES</b>	<b>8</b>
<b>CAPITULO 2.- MARCO TEORICO</b>	<b>16</b>
<b>CAPITULO 3.- DISEÑO METODOLOGICO</b>	<b>41</b>
<b>CAPITULO 4.- ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS</b>	<b>55</b>
<b>CAPITULO 5.- PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>67</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>82</b>

## **DEDICATORIA**

Con mucho amor para mi hijo,  
día a día me da fuerzas  
para luchar por nuestro futuro.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera dar un agradecimiento especial a mis padres Jaime y Maggie por apoyarme en este camino. A mis compañeros de cursada, por ser una promoción con espíritu crítico y solidarios.

Súmense a estos agradecimientos los profesores, por su paciencia y solidaridad en compartir su experiencia docente.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio, tiene como motivación principal, estudiar las distintas practicas directivas -tanto de gestión como de liderazgo- en un contexto de estudio de caso, y segundo, entregar las herramientas necesarias a mi nueva Gestión en este Liceo como Directora para la aplicación de estrategias eficaces que mejoren el Clima Laboral, institución de carácter urbano ubicado en la VI Región del Libertador Bernardo O'Higgins, la cual trabaja con adolescentes con necesidades especiales y un alto índice de vulnerabilidad, y que día a día el trato con ellos requiere un mayor compromiso, disposición y tolerancia que la que normalmente se entrega en una dependencia educativa.

Por ende, buscar estrategias que aporten a que los trabajadores tengas un trato con respeto, un ambiente de cooperación y relaciones humanas basadas en principios y valores sólidos, se hace necesario y urgente, ya que el nivel de estrés que puede llegar a tener un profesor/a, administrativo/a o un/a asistente de la educación por trabajar con niños con déficit atencional, hiperactividad, espectro autistas, síndrome de down, entre otros diagnósticos de carácter serios, puede perjudicar su labor y dañar su tan anhelada vocación. En definitiva, es responsabilidad del líder educacional, generar espacios de tranquilidad y comodidad laboral.

Por tal razón, se torna una materia urgente a estudiar, es a raíz de esto que la hipótesis de investigación tiene relación a que el anterior Director interino por dos años del Liceo Técnico Profesional Santa Cruz de Triana no tuvo las competencias y herramientas necesarias para la aplicación de estrategias de Gestión de Personas que busquen trabajar las emociones, con el fin de mejorar el clima laboral de sus docentes y trabajadores.

Sin lugar a duda, se torna sumamente relevante, el considerar que hoy en día las escuelas que pretenden mejorar su gestión son relacionadas con las capacidades y competencias de sus directores, quiénes tienen el poder necesario para transformar los procesos de la organización ya sea llevándolas al éxito o al fracaso. Claramente la buena o mala gestión (entendiendo ésta de forma subjetiva y desde una mirada personas) de un directivo es un impacto potente en el Clima Laboral, por ende, es importante considerar las percepciones de los integrantes de la comunidad educativa,

ya que en particular sus apreciaciones pueden asociarse a la forma que un directivo dirige su unidad educativa, como se comunica con ellos, los supervisa y/o exige en su trabajo diario.

A raíz de lo anterior, es que esta investigación se estructurará mediante un estudio basado en un enfoque mixto, es decir, cuantitativo – cualitativo, además se fundamentará en un diseño de plan de acción con actividades que se puedan desplegar para trabajar con fines de mejora respecto a la gestión de personas y favorecer climas laborales favorables desde la dirección a la comunidad del establecimiento estudiado, las cuales para este caso es analizar la aplicación de estrategias de Gestión de Personas en manos del directivo en el establecimientos en estudios, midiendo su nivel de incidencia en la mejora del Clima Laboral de sus colaboradores. Asimismo, será un estudio de carácter exploratorio ya que no existe suficiente información sobre la opinión que poseen los docentes respecto a la efectividad y el grado de satisfacción que ofrece este tipo de estrategia de Gestión de Personas hacia ellos.

El marco teórico, por ende, se dispondrá a partir de las visiones de algunos autores referentes a las variables estructurales de esta investigación, y que por medio de sus investigaciones nos darán ciertas luces para lograr nuestro objetivo general, que es el “Analizar los grados de influencia e incidencia de la aplicación de herramientas de Gestión de Personas, por parte del director, utilizadas con el fin de mejorar el clima laboral de sus docentes en el Liceo Santa Cruz de Triana”.

A partir de lo anterior, se han planteado la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué factores condicionan la aplicación de estrategias de Gestión de Personas utilizadas por los directores, para que puedan éstas llegar a mejorar o empeorar el clima laboral dentro de los establecimientos?

Finalmente, los resultados obtenidos a partir de la investigación permitirán el levantamiento de información relevante, para la elaboración posterior de un marco de referencia que permita a la nueva Directora de Alta Dirección Pública avanzar hacia una institución que aprende y crece constantemente.

## **CAPITULO 1:**

### **ANTECEDENTES GENERALES**

#### **1.1.- Planteamiento del problema**

“La gestión de las emociones se ha convertido en una competencia fundamental para el desarrollo del liderazgo de determinados profesionales, generalmente directivos, no es menos cierto que las emociones afectan a todos los profesionales y están presentes en diferentes fenómenos [...] y en muchas ocasiones son consecuencias de la relación del profesional con su medio de trabajo y las condiciones del mismo.” (Gorroño, 2014, p. 148).

En la actualidad educativa, se vivencian serios problemas en los distintos clima organizacionales, en donde se genera una serie de roces de tipo emocional, que al no ser tratados de forma oportuna detonan en conflictos graves -apuntando aquí directamente a la asertividad de los líderes educativos en el área de Gestión de personas-, situación que responde a los modelos económicos impuestos, y como estos, han hecho evolucionar la organización. Siendo la gestión de emociones una competencia a desarrollar por los profesionales (Gorroño, 2014, p. 153).

Por ende, el rol del líder en este caso, se ha tornado en una clara función identificadora dentro de sus equipo de trabajo, por ejemplo; de los distintos estados de ánimos y emociones de toda la comunidad educativa, con el fin de conocer la manera correcta de trabajar con cada uno, para así, idear estrategias que potencien sus habilidades y competencias para el logro de los objetivos, y por qué no, aportar en el dominio y manejo de las emociones en cada integrantes de la organización.

A continuación se expone en el siguiente esquema de fenómenos las diversas variables que influyen en una organización educativa:

**Esquema n°1: Fenómenos participantes en una organización.**



**Fuente: Elaboración Propia**

Lo anterior, relacionado al rol identificador del líder, es la acción diagnóstica esperable a realizar, lamentablemente el sistema educativo actual invade de carga administrativa a los equipos directivos, como por ejemplo; supervisiones ministeriales ya sea por la superintendencia o por la agencia de calidad, que los aleja del foco emocional de sus equipos de trabajo, como sucede con el foco pedagógico, sin considerar además, sus propias cargas personales, lo cual impide que ejecuten las acciones esperables. Lo que conlleva entonces, a que los problemas no tratados se compliquen y exploten en algo grave, derivados por ejemplo; en problemas de salud, el no cumplimiento de sus labores e incluso una baja en su pro-actividad (Ulloa, 2012, p. 128).

Reflexionando dicha situación, genera inmediatamente cuestionamientos del por qué suceden dichas situaciones en los establecimientos de nuestro país, que sin lugar a duda es una consecuencia

de la problemática causada por la ineficiente gestión por parte de los directores, lo cual, genera una insatisfacción de los trabajadores de dichas organizaciones.

Sumado además, de las equivocadas y accidentadas intenciones de mejorar esta situación por parte de los directores, lo que logra empeorar la sensación de molestia dentro del equipo de trabajo, debido a que no poseen las habilidades ni competencias necesarias para la correcta aplicación de estas herramientas de Gestión de Personas.

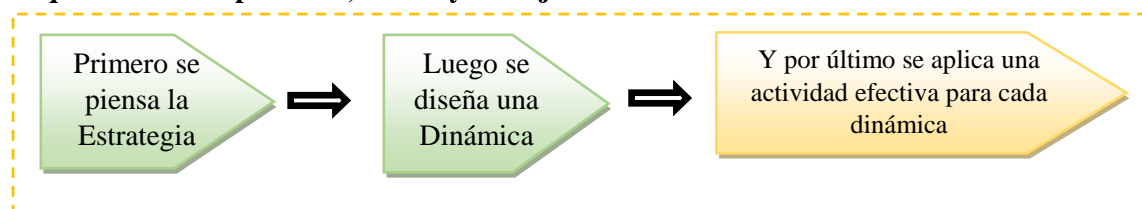
Por esta razón, la hipótesis de este trabajo apunta a que los directores no poseen las competencias y herramientas necesarias para la aplicación de estrategias de Gestión de Personas que busquen trabajar las emociones, con el fin de mejorar el clima laboral de sus docentes. Es más, incluso a la persona que ellos designen para tal tarea, debiese ser alguien preparado en el ámbito emocional, pero es muy común que los criterios de selección no apunten a la experticia requerida.

### 1.1.1.- Cuestionamientos preliminares

El propósito de esta investigación entonces es conocer ¿Cuáles son las estrategias utilizadas por los directivos de los establecimientos, para mejorar el clima laboral? De igual forma, evidenciar ¿de qué manera estos profesionales aplican sus conocimientos, habilidades y competencia en sus distintas realidades? Y por último, desde la otra vereda, identificar el nivel de satisfacción de los docentes en base a las estrategias aplicadas por los directores.

Podríamos aventurarnos en pensar o incluso especular, algunas de las razones, por la que estos directivos no poseen las competencias necesarias para gestionar dicha problemática en sus equipos de trabajo. Primero, recaería en problemas conceptuales, por ejemplo; el no entender qué es una dinámica y qué se busca con ella (se explica a continuación con el siguiente esquema según orden esperable).

#### Esquema n° 2: Explicación, diseño y trabajo con dinámicas.



### **Fuente: Elaboración Propia**

Segundo, apunta al desconocimiento de orientaciones o manuales de apoyo para realizar dicha práctica, en relación a la gestión de personas, donde se evidencie claramente buenas prácticas o quizás ejemplos replicables en cada realidad.

Tercero, no poseer las herramientas para trabajar lo que es la Inteligencia Emocional. Y por último, pero no menos importante, es la articulación y pertinencia de su formación profesional con el contexto educativo.

Ahora bien, para comprender mejor la propuesta esbozada, se hace necesario definir conceptualmente algunos términos; Gestión, Estrategias, Inteligencia Emocional, Tipología de Liderazgo, Gestión de emociones, entre otros.

Todas estas definiciones apuntan a la misma dirección, al control que un líder debe poseer y manejar sobre las emociones propias y de un grupo determinado, para así conducir a resultados esperados dentro de una organización con el fin de llevar al éxito su modelo.

En estricto rigor, definir el estilo de liderazgo utilizado dentro de los establecimientos educativos, por parte de los integrantes directivos, es una arista importante para que la organización pueda desarrollar sus procesos de la mejor forma, sobre todo los comportamientos y la actitud que asuma la persona líder dentro de esta, para así propiciar y presuponer cambios significativos dentro de la escuela.

En definitiva, hoy en día, muchos directivos optan por aplicar estrategias de gestión de personas como medio para la solución de conflictos entre sus colaboradores, el problema recae en que solo se terminan realizando y aplicando actividades sin sentido, aplicadas solo por cumplir y no responden al fin planificado, sin considerar muchas veces que una estrategia bien pensada aporta más que muchas actividades que buscan notoriedad por su abundancia y no la calidad por su efectividad.

A raíz de lo anterior, se debe considerar la existencia diversas situaciones y/o factores tanto interno como externo que impiden que estas estrategias de gestión se realicen de la mejor forma, de las cuales podemos enumerar y a su vez profundizaremos a lo largo de la investigación:

- Muchas veces el momento no es el oportuno, puesto que viene a tratar de calmar un volcán que ya está a punto de hacer erupción. Entonces es muy importante que el Líder analice previamente el momento, el lugar y la forma de utilizar estas estrategias.
  
- El encargado de realizar dicha función no conoce ni maneja las emociones de un grupo, es decir, no posee la preparación mínima para el desarrollo de este tipo de estrategia.
  
- No existe la sistematicidad al realizar una estrategia remedial de este tipo. Esto tiene relación, a la constancia que debiese tener esta acción en los proyectos de mejora de los establecimientos, en este caso de clima laboral. Como todo proyecto debe tener un diagnóstico, seguimiento de sus actividades y etapas y evaluación para su posible proyección.
  
- La confianza es un factor fundamental dentro del trabajo en grupo. Por ende, es importante la socialización de los reales objetivos de dicha dinámica o intervención a realizar, al olvidar esta premisa se invaden los espacios personales de los colaboradores, y por ende, cuartan la participación y dificultan así, el fin último de la estrategia.

En resumen, el ideal esperado en lo práctico es que el líder prevea dichas problemáticas y busque con su equipo de trabajo- juntos-, acciones remediales asertivas de forma oportuna, no en el momento donde el conflicto esté sin control. Por esta razón, las estrategias deben ser ejecutadas durante un período extenso y de forma periódica y constante, para así evitar conflictos mayores.

Finalmente, la existencia de diversas maneras y opciones para solucionar los problemas generados al trabajar en grupos humanos es perfectamente viable. El tema recae, en la experticia que deba tener un líder, para encontrar la mejor estrategia y así apaciguar, acercar o estrechar lazos con sus colaboradores. Situación que no es fácil, pero por medio de capacitación continua se puede generar las competencias necesarias para dominar dicho nudo crítico.

## **1.2.- Fundamentación del problema.**

Destacar el rol transformador del director en relación al mejoramiento de los climas laborales de los establecimientos educacionales, es algo que se ha escrito y se han realizado innumerables investigaciones, se presupone de hace tiempo la importancia de su papel en esta área.

Así se ha intentado plasmar en el Manual para la Buena Dirección emitido por el MINEDUC (2005), donde entrega claras luces del rol del director, por ejemplo, en el de generar climas organizacionales adecuados, con el fin de propiciar los objetivos y metas propuestas en cada proyecto educativo.

O los estudios patrocinados por el Ministerio de Educación y Fundación Chile realizado por Mónica Celis (s.a), en donde esboza claramente los desafíos y obstáculos que presentan los directivos de los establecimientos educacionales en Chile frente a la gestión de recursos humanos, en donde se destaca a las personas como agente movilizador de logro de metas institucionales y el correcto manejo de sus potencialidades y necesidades lleva al éxito una organización.

Son claros ejemplos de que existen algunas pinceladas de investigaciones referentes a este tema, en relación a cómo en este último tiempo la Gestión de Personas se torna un elemento relevante y se incluye dentro de las tantas funciones que debe ejercer el director, lo que permite generar un piso frente a las nuevas construcciones teóricas.

Aun así, escasean los estudios que se especialicen en identificar y analizar los factores que dificultan la correcta aplicación de las estrategias utilizadas en materia de Gestión de Personas en las distintas realidades actuales. Es más, encontrar en la literatura disponible el ¿por qué no está funcionando este tipo de estrategias en los establecimientos? o ¿qué necesita el líder para aplicar de mejor forma dichas herramientas?, o bien, ¿a quién le conviene realmente que sus equipos de trabajo se lleven bien? es algo que se torna un tanto difícil, por la especificidad de las interrogantes.

En base a esto se fundamenta la investigación, debido a qué se hace necesario la elaboración de un documento que permita utilizarse como orientación clara y contundente en la aplicación de estrategias de Gestión de Personas para el mejoramiento del clima laboral, más allá de lo teórico y de los ideales conductuales esperables frente al accionar del director.

A partir de este estudio entonces, es que se busca poder, aunque sea incipientemente, entregar las bases para la discusión y elaboración de ideas y propuestas que contribuyan al

perfeccionamiento de los directores en las competencias emocionales, en base a la aplicación de estrategias de Gestión de Personas eficaces y asertivas.

### **1.3.- Justificación de la investigación.**

Este estudio es necesario hoy, porque busca dar respuesta a tantas interrogantes que día a día se generan en el interior de establecimientos educacionales -relacionado a materias de gestión y liderazgo-, los cuales buscan desarrollar de la mejor forma, todos los procesos internos de éste, en post del mejoramiento de la calidad educativa.

Interrogantes que se encuadran en realidades diversas, permeadas por roces emocionales que afectan el clima laboral, y que, al no ser tratados de la mejor forma, podrían incluso llevar al fracaso una organización, por ende el desarrollar habilidades y competencias en la gestión de emociones se hace fundamental en los líderes actuales.

El principal propósito de esta investigación entonces es dar cuenta de la importancia en la articulación que debe tener la aplicación de estrategias de Gestión de personas -nacida desde el mundo empresarial- con las distintas realidades educativas que buscan mejorar el clima laboral.

Destacando la importancia en el análisis y diagnóstico profundo de los distintos contextos, como también, desde los protagonistas que interactúan en ella.

Para lo cual, esta investigación entrega referencias claras y concretas a considerar por los directores, en base a una investigación desde experiencias reales y cómo ésta influye en el nivel de satisfacción de los quipos de trabajos.

Obteniendo con esto beneficios a corto y mediano plazo para los establecimientos en estudio, como también la materialización de un marco replicable con orientaciones claras para otros establecimientos.

#### **1.4.- Objetivos y preguntas de investigación.**

##### **General**

Analizar el grado de influencia e incidencia de la aplicación de herramientas de Gestión de Personas, por parte del director interino, utilizadas con el fin de mejorar el clima laboral de sus docentes en el Liceo Técnico Profesional Santa Cruz de Triana de la comuna de Rancagua, para generar un marco estratégico de apoyo que permita fortalecer el clima organizacional al interior del colegio.

##### **Específico**

- 1.- Identificar las estrategias de Gestión de Personas utilizadas por la dirección, para trabajar el clima laboral de sus docentes.
- 2.- Analizar la aplicabilidad y la eficacia de las estrategias de Gestión de personas propuestas por el director saliente, a través de encuesta de satisfacción en los docentes.
- 3.- Diseñar una propuesta de mejora en base a un marco estratégico de apoyo para el clima laboral, con el fin de ser implementado en el establecimiento en estudio.

A raíz de lo anterior, surge como pregunta de investigación lo siguiente:

- ¿Qué factores condicionan la aplicación de estrategias de Gestión de Personas utilizadas por los directores, para que puedan éstas llegar a mejorar o empeorar el clima laboral dentro de los establecimientos?

## **CAPITULO 2:**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.- Gestión de personas**

##### **2.1.1. Parámetro conceptual para Gestión de Personas.**

Hoy en día gracias a las nuevas Políticas educacionales fundamentadas en el éxito de modelos empresariales, se ha logrado extrapolar ciertas palabras preponderantes del mundo de la empresa como son; Gestión de personas, administración de personal o dirección de recursos humanos, entre otros tantos derivados, las que han ido tomando mayor fuerza en el ámbito educativo.

Es por esto que cada día se torna más necesario el poseer competencias y habilidades en el área de Gestión de Personas, principalmente por parte de los directivos de establecimientos educacionales a nivel nacional.

Lógicamente sin tener el dominio sobre esta materia, se torna necesario definir conceptualmente el origen del término “Gestión de Personal” con el que de aquí en adelante nos comprometemos a trabajar.

Los orígenes de la función del personal en la empresa se remontan a la segunda revolución industrial, tal como lo plantea en su artículo Luis González, donde justifica su construcción en las teorías Teylorista, ya que la Gestión de persona como la conocemos hoy en día se ha basado en sus postulados.

Como se puede apreciar a continuación:

Puede parecer paradójico que se sitúe la obra de Taylor en el origen de la Dirección de Recursos Humanos, máxima si se tiene en cuenta que el desarrollo posterior, tanto de la dirección de personal como de la teoría de organización de empresas y de la misma psicología del trabajo y de las organizaciones, intentan alejarse y superar las propuestas de Taylor. (González, 1999, p.1).

Esos postulados y objetivos de la teoría teylorista como también el modelo actual de hoy en día de la Gestión de Personas siguen los mismos principios según González ibíd. (1999); "...mejorar la eficiencia organizacional, y actúa sobre los mismos elementos, los trabajadores y la organización" (p. 2). Como se aprecia, son elementos fundamentales en el proceso de administración de la organización, que en base a esta se ha ido generando nuevos modelos de gestión.

Este concepto por ende ha ido evolucionando a causa de las variaciones de los modelos político-económicos y paralelamente las ramas directivas han ido tomado conciencia de la importancia de las personas para logro de resultados esperados en su empresa.

A continuación, se muestra un cuadro explicativo en donde se dividen en 4 estadios la evolución del concepto de Gestión de personas en donde se han vivido transformaciones y cambios en forma continua a lo largo del tiempo partiendo de fines del siglo XIX hasta lo que conocemos hoy en día.

**Tabla n°1: Cuadro de la Administración de Personal a la gestión Integrada de Recursos Humanos.**

ESTADIO	ENFOQUE	FIN DE LA FUNCIÓN
ADMINISTRATIVO	BUROCRÁTICO	SUJECIÓN DEL TRABAJADOR A LAS REGLAS ESTABLECIDAS POR LA ORGANIZACIÓN.
RELACIONES HUMANAS	TECNOCRÁTICO	ADAPTACIÓN DEL TRABAJADOR A LAS NECESIDADES TÉCNICAS DE LA ORGANIZACIÓN.
RELACIONES LABORALES	SOCIO-JURÍDICO	COMPOSICIÓN DEL CONFLICTO MEDIANTE LA NEGOCIACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.
RECURSOS HUMANOS	DIRECTIVO	INTEGRACIÓN DEL HOMBRE Y DE LA ORGANIZACIÓN.

Fuente: Fernández Losa (1999, p. 933).

En el primer estadio se logra observar la influencia del tipo de administración teylorista y la función del trabajador como un elemento más en el proceso productivo, si bien esta concepción a medida que avanza el tiempo evoluciona a un modelo más integrador donde considerar al trabajador ya como un integrante de un grupo y como un individuo provisto de cualidades para desarrollar.

Hasta llegar al modelo más parecido en la actualidad, donde el hombre y la organización son un todo y que para su perfecta articulación funcionen se necesita una gestión eficiente de los recursos presentes.

Si bien la Revolución Industrial fue el propulsor de la evolución de este concepto, existieron otros elementos que influyeron en la transformación y adaptación de este concepto; como fue planteado:

Desde diversas posiciones (Bernardin y Russell, 1993; Byars y Rue, 1991; Cascio, 1989; Myers, 1985; Peretti, 1991; Trouvé et al., 1990) se han señalado otros factores entre los que destacan la crisis de la productividad, la globalización de los mercados, el entorno cada vez más competitivo, los cambios en la composición de la fuerza laboral, los rápidos avances tecnológicos, la evolución de los valores y estilos de vida y, por último, las modificaciones del marco jurídico que regula las relaciones entre empresa y trabajadores. (González, 1999, p. 4).

Entendamos entonces a la Gestión de Personas, a partir de los postulados de Pigors et al. (1979) como el “conjunto de acciones, comportamientos, estrategias y actividades dirigidas a obtener, desarrollar, evaluar, conservar y coordinar los recursos humanos que dispone una organización para realizar sus objetivos” (p. 356).

Siendo, por ende, un área sensible de dominio mental que basa su administración en el talento humano, destacándose en el buen trato entre los sujetos, con el fin de potenciar al máximo las habilidades innatas de cada uno y así lograr la eficiencia personal y grupal de los integrantes de una organización. (Chiavenato, 2012, pp. 5 – 6).

En el ámbito educacional el aplicar de la mejor forma este concepto, requiere sin lugar a duda la experticia necesaria en manos de los directores del siglo XXI, para así implementar las estrategias de forma eficiente, se hace necesario entonces el estar preparado para la integración de estos nuevos escenarios del mundo empresarial y global a la escuela.

Para ello los directores deberán poseer las competencias y herramientas necesarias para aplicar estos modelos de Gestión de Personas, ya que si bien están familiarizados en la implementación de

Planes estratégicos de Mejora, en el ámbito de los Recursos humanos las estrategias necesitan un tratado especial y distinto.

Tal como lo plantea Abarzúa et al. (2007) “Todas las estrategias de Recursos Humanos tienen las mismas características: permiten tener una dirección global, implican variados programas o actividades, comprenden funciones múltiples y deben abarcar más de un año. Sin embargo, no todas apuntan en la misma dirección” (p. 4).

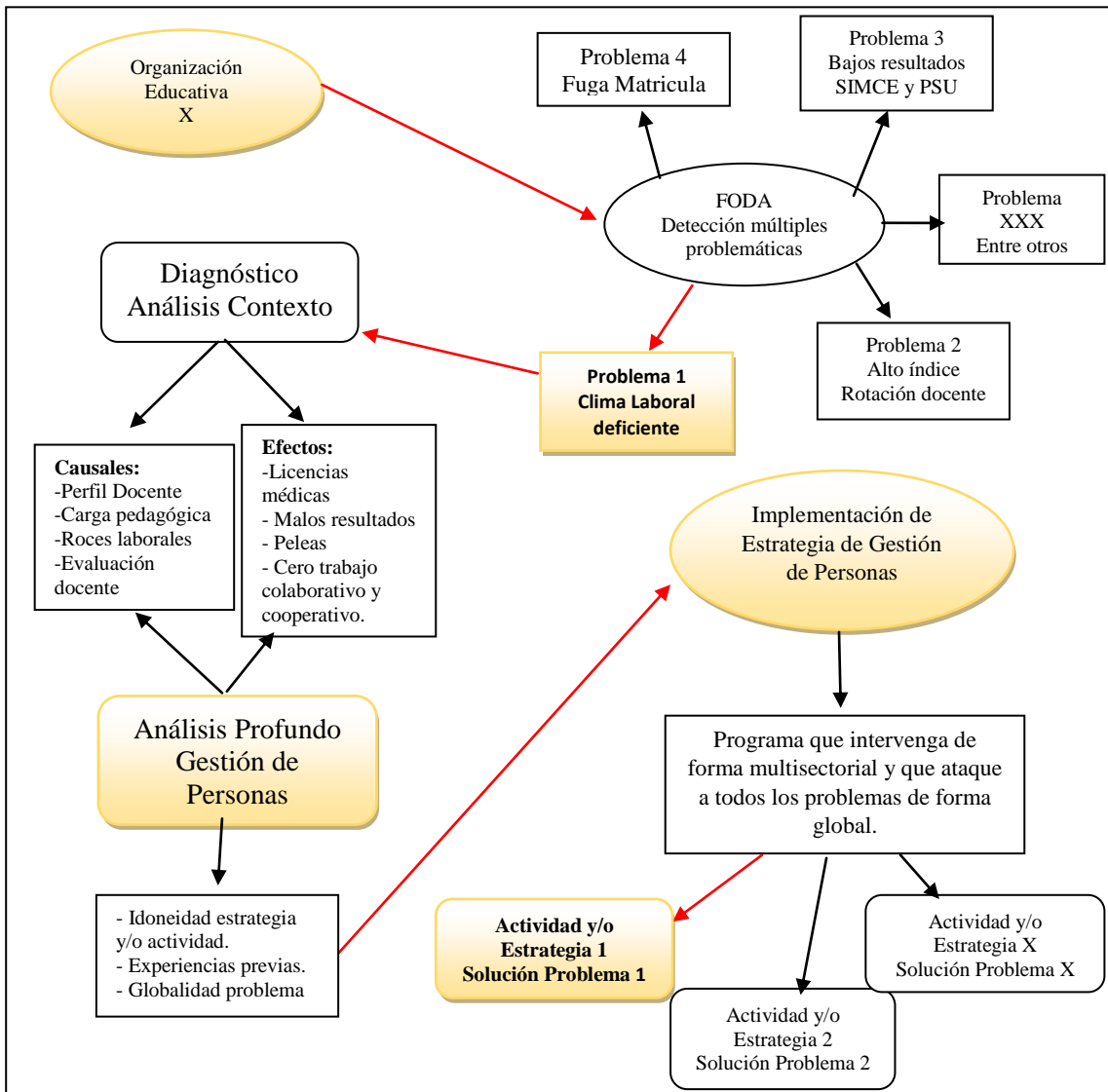
Por esto, el trabajar las estrategias de Gestión de personas no puede realizarse sin su debido diagnóstico analítico del contexto del establecimiento, y mucho menos, materializar el plan de acción en una sola actividad, debido a que se debe pensar globalmente para solucionar las áreas deficientes. Ya que el poseer buenas estrategias de Gestión de persona permiten tener ventajas competitivas por sobre las otras empresas, materializando sustancialmente los resultados y objetivos si sus trabajadores están en un ambiente grato y de confianza.

Lógicamente el pensar que el poseer las competencias y las herramientas necesarias para aplicar las estrategias de gestión de personas nos llevarán mágicamente al éxito, es caer en ideas mecanicistas ya que no se está trabajando con materia inerte, sino con personas. Además, se debe siempre considerar la subjetividad de trabajar con el ser humano y lo variable de sus conductas. Y, por último, el no considerar los objetivos propuestos y los contextos donde se aplican dichas estrategias puede llevar al fracaso la organización.

Es aquí donde se ve lo global de dicho concepto, y como éste, se articula con el “todo” de la empresa para llegar al éxito, quizás esto responde a los intermitentes fracaso de muchas organizaciones educacionales, las cuales caen en estas ideas mecanicistas.

A continuación, se esboza un esquema explicativo del ideal a seguir en la aplicación estrategias de gestión de persona en una organización educativa.

**Esquema n° 3: Aplicación estrategias Gestión de Personas.**



**Fuente: Elaboración Propia**

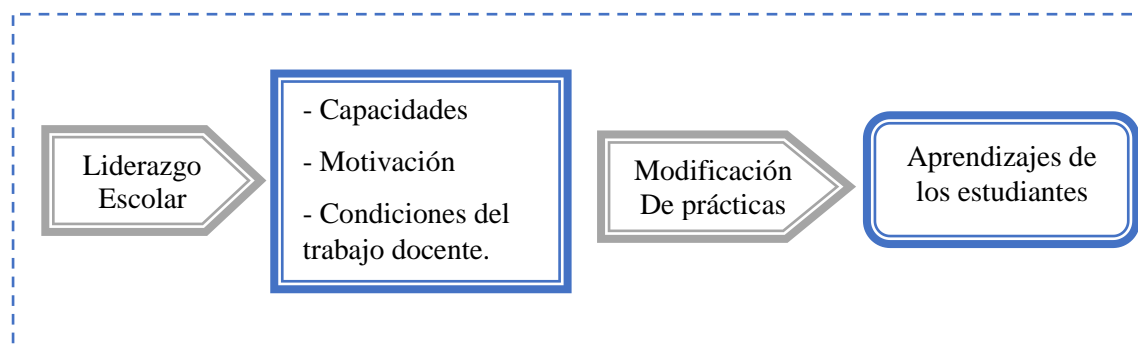
En definitiva, el líder en este caso el directivo, para lograr las metas institucionales por medio de las estrategias de Gestión de Personas, indirectamente potenciará la apreciación de los trabajadores hacia la organización, por medio de la confianza, la motivación y el trabajo en equipo para el logro de los objetivos.

### 2.1.2.- Impacto de las Tipologías de Liderazgo en la Escuela.

El liderazgo directivo, sin lugar a duda presenta una fuerte influencia en todos los procesos de la escuela, pero específicamente de manera indirecta afecta los resultados de aprendizajes de los estudiantes, por medio, por ejemplo; del tipo de motivación planteada hacia ellos día a día, como también, las condiciones de trabajo de los docentes, influye del mismo modo los recursos disponibles para los estudiantes y su aprendizaje, todo lo anterior son un porcentaje importante que participa en la calidad de los resultados de los estudiantes.

Como se Muestra en el esquema n° 4, el Liderazgo escolar cumple un rol fundamental en la motivación de los docentes, los que sin lugar a duda impacta en los aprendizajes de los estudiantes. De esta forma se clarifica lo importante del rol del director y en especial su inclusión en temas pedagógicos y curriculares que deba cumplir cada uno de sus docentes.

#### Esquema n° 4: La senda indirecta de efectos del liderazgo escolar



**Fuente: Agencia de Calidad de la Educación, 2012.**

En base a lo anterior, Leithwood & Riehl (2005, Agencia de Calidad de la Educación, 2012), plantean que el liderazgo directivo se basa en el compromiso y la ejecución de prácticas para poder estimular los tres aspectos de la tarea docentes antes descrita. Para lograr el éxito al aplicar este liderazgo en la escuela, es importante que toda la comunidad docente conozca y se haga parte de los

futuros horizontes de la organización, considerando en gran medida el desarrollo de las potencialidades de las personas que allí se desempeñan, analizando sus aportes e incluyéndolos en cada adecuación del proyecto educativo, para así motivar al aporte espontáneo y la potencialidad en el desarrollo de capacidades individuales de toda la comunidad.

En el ámbito descrito se presentan una serie de tipologías de liderazgo ejercidas por los directores de los establecimientos. Si bien el utilizar la tipología correcta en manos del líder depende en gran medida del contexto, el tipo de estudiantes, el tipo de docentes y los resultados esperados para dicha organización. A modo de resumen, a continuación, se realizará un listado con los distintos tipos de liderazgo presentes en la historia, según Espinola (1994, p. 54):

- Liderazgo Dictatorial: Es el que busca tener poder sobre el resto del equipo y le exige obediencia y lealtad. No confía en las demás personas.

- Liderazgo Paternalista: Actúa como si supiera más que el resto del equipo y se dirige a los profesores como si fueran sus alumnos. Proyecta una imagen de que él sabe mejor lo que es bueno para los demás.

- Liderazgo Burocrático: Valora más que nada su seguridad y su mantención en el cargo, poniendo énfasis en los conductos regulares, las instrucciones de autoridad y sigue la jerarquía. Establece una división de tareas que él mismo asigna y le da gran importancia a la lealtad.

- Liderazgo Laissez Faire: Su estilo es poco estructurado, es espontáneo y muy libre. Se le hace muy difícil ser asertivo y tomar decisiones. Les da más importancia a las relaciones humanas que al cumplimiento de las tareas.

- Liderazgo Democrático: No da órdenes sino crea espacios y las estructuras necesarias para que todos cumplan con sus tareas de manera satisfactoria. Integran la eficiencia con las buenas relaciones humanas.

El utilizar un estilo de liderazgo adecuado es un factor capaz de producir cambios significativos en la organización escolar que promueve la calidad de los aprendizajes, según análisis en trabajo de Horn et al. (2010) se exponen diversos estudios, los cuales ratifican la importancia del rol del director y su aporte en la eficacia escolar.

Por otro lado, Espinola (1994) explica que para lograr el éxito esperado dentro de las organizaciones, el director debe ser capaz de comprender la cotidianeidad del contexto en el cual se implementa la comunidad educativa, el nivel de organización de la organización, el nivel de participación de los miembros y las capacidades para aceptar y/o acordar un determinado estilo de dirección. Independiente del estilo, existen ciertas actitudes y acciones que debe tener un director para ser eficaz (p. 55):

- Tomar decisiones de manera asertiva.
  
- Resolver problemas en el momento oportuno.
  
- Delegar funciones y tareas en base a las potencialidades de sus miembros.
  
- Tener capacidad de motivar a los miembros de la comunidad educativa.

### **2.1.3.- Inteligencia y gestión emocional y/o asertiva.**

El trabajo en los centros educativos, cada vez se torna más difícil debido a que los focos de importancia se han alejado de ámbito de las emociones. Hoy en día el lograr los resultados estandarizados esperables, hacen que los grandes líderes de las instituciones escolares piensen que las personas que trabajan para ellos, como también los estudiantes que se van a formar, funcionan como máquinas especializadas que con tan sólo apretar un botón se logran los objetivos esperados.

Esto ha sido una de las tantas causas que ocasiona serias dificultades en los establecimientos educacionales, materializándose en problemas graves a nivel funcional como de resultados.

Para poder realizar la analogía con la educación, primeramente, se hace necesario definir qué se entiende por los siguientes conceptos relacionados a las emociones y cómo este influye en la cotidianeidad de los establecimientos educacionales:

#### **a) Inteligencia emocional**

Parafraseando a uno de los grandes exponentes creadores de esta teoría, Goleman (1995), el cual, lo explica desde “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras emociones” (p. 199).

Por otro lado, Verlag (1997) define la IE como “la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia” (p. 54)

En cambio, según los postulados de Salovey et al. (1990) se logra interpretar como una especie de subconjunto de la inteligencia Social que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propios, así como los de los demás de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones (pp. 4-7).

Todas estas definiciones apuntan a la misma dirección, al control que un sujeto debe poseer y manejar sobre las emociones propias y de un grupo determinado, para así conducir a resultados esperados. Un buen líder, por ende, debe ser capaz de comprender a los demás, saber cuáles son las cosas que más lo motivan, el cómo trabajan y la mejor forma de cooperar con ellos.

Finalmente, según Salovey Op. Cit. (1990), para alcanzar un alto grado de inteligencia emocional, una persona debe desarrollar 4 conceptos de competencias: a) El conocimiento de sus propias emociones y la capacidad de conducirlas. B) Capacidad de motivarse a sí mismo. C) Ser capaz de reconocer las emociones de los demás. Y d) Un buen control de sus relaciones interpersonales.

## **b) Gestión de emociones.**

Siguiendo la senda emocional, y ya estructurada la definición de lo que es la inteligencia emocional, cada aclarar conceptualmente lo que se entiende por Gestión de emociones, si bien, en toda la literatura se trata de vislumbra románticamente este concepto, como una manera de aprendizaje entre lo que dicta el corazón con lo que nuestro entendimiento legitima, a través de una lucha interna en la formación de los constructos mentales adquiridos y permeados por tanto estímulo de las sociedades.

Si bien se recalca como un aprendizaje, Coach (2014) afirma que “la gestión emocional abarca la elaboración de un proceso (consciente o inconsciente) de aproximación a nuestras emociones desde el no juicio con el fin de integrar su significado a lo que somos y orientar nuestra acción presente y futura en un sentido más pleno.” (p. 2)

En base a la definición anterior, se puede ver claramente una invitación a no tratar de controlar todo lo que nos pasa, ya que se debe entender que la emoción en una reacción de nuestro cuerpo a un estímulo en específico.

Debemos tener la capacidad de comprender lo que nuestro cuerpo trata de decir en base a ese estímulo, lamentablemente nuestras reacciones son muchas veces retardadas, por ende, la emoción, suele desbordar nuestro raciocinio y el impulso de este estímulo no puede llegar a ser controlado de forma oportuna.

Lo recomendable en estos casos, es detenerte un momento y frenar los sin números de intentos de controlar lo que nos está pasando, el tomar esa pausa nos permite analizar de una forma más objetiva el escenario y así poder gestionar de mejor forma nuestra respuesta a este estímulo.

En el área de la educación y específicamente del rol del líder, el poseer como competencia el dominio de Gestión de personas, no es una tarea fácil, debido a que primero se debe tener claro lo que él es de forma individual y como las acciones que ha ido forjando lo conducen a lo que es en el día de hoy y lo que será en un futuro próximo.

Dicho sea de paso, el identificar y caracterizar las partes del análisis personal permite tener un dominio en estrategias de diseño en acciones eficientes para lograr objetivos. Y por ende, permite que el sujeto pueda sugerir diseños posteriormente de manera más macro, en este caso a sus colaboradores, por medio de orientaciones claras y atingentes.

### **c) Inteligencia asertiva**

En temas educativos la inteligencia asertiva cobra fuerza, independiente que esta conceptualización siga siendo estudiada y aplicable al mundo empresarial, como hemos dicho anteriormente estos términos serán estudiados y adaptados para la construcción teórica de esta investigación, enriqueciendo el estudio del arte en el área educativa y la influencia de estos modelos en los protagonistas de los sistemas educativos.

Por ende, entenderemos por asertividad, de acuerdo con lo explicado en la obra de - De la Plaza (2008), como un estilo de comunicación que permite expresar pensamientos, sentimientos y opiniones en el momento oportuno, de manera desenvuelta, en donde se muestra la correcta manera de reaccionar o la esperable ante algún estímulo del exterior.

El concepto de asertividad posee dos términos límites que se encuentran a sus extremos, según lo planteado por De la Plaza Op. Cit. (2008), hablamos de “sumisión (comportamiento de alguien que respeta los derechos de los demás por sobre los propios) y de la agresividad (respetar los derechos propios sin contemplar los de los demás). Ver esquema n° 5;

**Esquema n° 5: Límites opuestos de la Asertividad.**



**Fuente: Elaboración Propia**

Esta conceptualización va muy relacionada al análisis de las emociones, ya que generalmente las personas sumisas son las que se guardan sus emociones para evitar molestar y así integrarse al grupo, como también son las que evita expresar críticas o entregar puntos de vista que pueden llegar a ser diferentes de común, ya sea por miedo o para así evitar conflicto.

Inevitablemente este tipo de personas pueden llegar con el tiempo a tornarse agresivas o explosivas o en el peor de los casos enfermar. Debido al cúmulo de emociones, sensaciones y pensamientos que guarda por tanto tiempo, por su auto represión y control interno.

En definitiva, en una organización educativa existe la necesidad de relacionarse unos a otros, es parte de la naturaleza humana, la comunicación entonces ha sido desde tiempos memorables el mecanismo más preciso para poder interactuar entre los sujetos, ahora bien, los problemas y las peleas en los centros educativos, muchas veces es ocasionada por no poseer las competencias ni habilidades asertivas, es decir, un buen líder posee inteligencia asertiva, si posee la capacidad de

decir lo que siente y piensa en el momento y de la forma adecuada, para así evitar conflictos. De esta forma materializa sus ideas y propuestas de cambio, incentivando y motivando a todos los miembros de la comunidad educativa, creando los espacios de opinión y sugerencias necesarias.

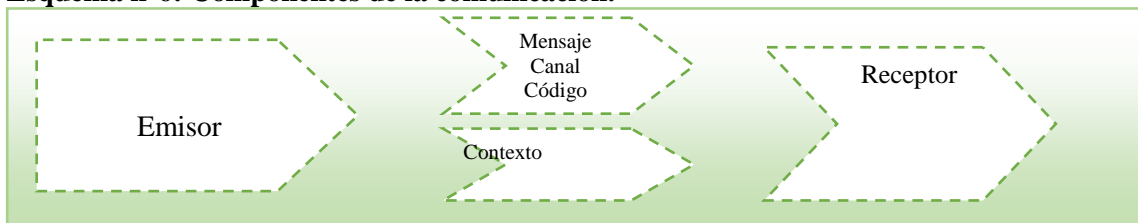
#### 2.1.4.- Comunicación efectiva.

Una de las aristas principales que permiten que los directivos sean buenos líderes está relacionado a la comunicación efectiva. Comunicación que debe ser fluida y recíproca entre los integrantes de la comunidad educativa.

Sin lugar a duda, muchos de los problemas presentes en las organizaciones pueden llegar a ser evitados si existiese una comunicación efectiva y que lo canales para dicho tránsito estén despejados de cualquier prejuicio y mala intención.

Conceptualmente definimos comunicación como el acto por el cual el individuo establece un contacto con otro para transmitir una información en particular, en esta comunicación intervienen varios componentes que se esbozan en la siguiente figura:

**Esquema n°6: Componentes de la comunicación.**



**Fuente: Elaboración Propia**

La comunicación pasa a ser eficaz cuando el receptor recibe el mensaje según lo esperado por el emisor, sin segundas lecturas o nuevas interpretaciones, sino como se deseaba que se entienda.

Lamentablemente el ser humano es reacio al cambio, de acuerdo a lo expuesto por Garay (2010) presenta una resistencia y lucha constante a las nuevas propuestas e ideas, transformándose en problemáticas importantes. Si lo extrapolamos al ámbito educativo, normalmente los objetivos y expectativa de las personas no coinciden con las propias, generando entonces un fenómeno de rechazo a las propuestas, en este caso a las ideadas por un líder.

Como medio de solución a la problemática anteriormente planteada existen diversas técnicas que permiten que la comunicación que se realiza sea de forma efectiva como, por ejemplo, las que propone en su trabajo Marcuello (s.a); la escucha activa, que implica un proceso más difícil que el propio acto de hablar, puesto que se debe realizar un análisis del mensaje en base a lo que se desea transmitir.

Lamentablemente a nivel nacional, la comunicación no es tratada como la formación de un conocimiento, si bien es cierto dentro del Curriculum escolar se enseña la asignatura lenguaje y comunicación, normalmente se confunde la comunicación con el hablar cotidiano, es decir, es considerada de una manera natural que no necesita especialización, pero no es así, por muy informado y preparado que esté alguien en la teoría y en la práctica de su profesión y/o actividad laboral, sino está capacitado para comunicar sus contenidos de manera clara, lo más probable es que no logre traspasar sus ideas de modo efectivo. (De la Plaza, 2008)

En definitiva, el rol del líder es preponderante para llevar a buen puerto su organización y aún más, considerando lo expuesto por Garay (2010) "... desde la perspectiva de la inteligencia emocional, supone que el líder o emisor del mensaje debe estar en dominio consciente de sus emociones y las de sus colaboradores o audiencia, con el propósito de que el mensaje sea interpretado en forma eficaz" (p. 5).

## **2.2.- Clima laboral.**

En una organización escolar el ambiente de trabajo presenta una importancia de sobre medida, ya que es facilitado por la correcta elección en manos del directivo de su estilo de liderazgo, ya que este permite materializar la sensación grata y cómoda en el establecimiento, reflejándose básicamente en la confianza, la cual es construida en las relaciones forjadas entre sus colaboradores.

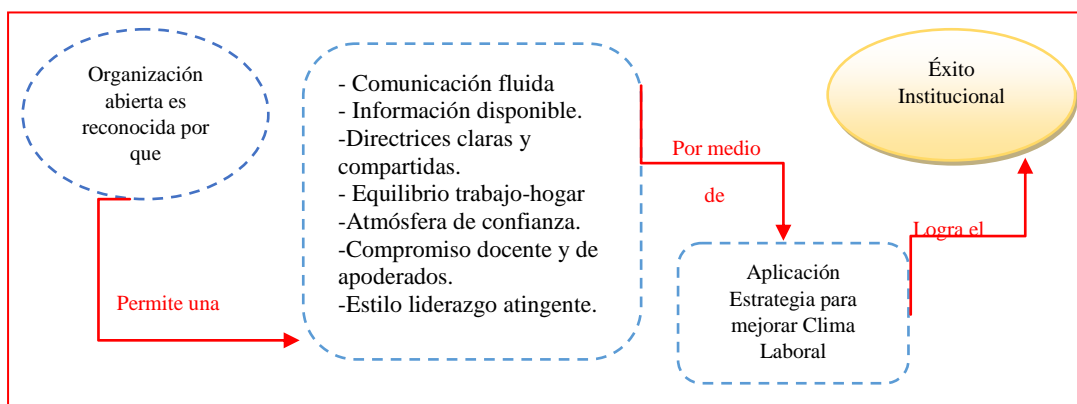
Como plantea Mejluf. (2010) "el director puede influir directamente sobre los estudiantes a través de sus actividades académicas y de participación con los docentes, o indirectamente a través de sus múltiples actividades y decisiones de gestión" (p. 19). Entender lo contrario, pensando que el líder no influencia con sus decisiones los aprendizajes de los estudiantes, es tener una concepción limitada, ya que el rol del líder en el siglo XXI es fundamental. Su influencia al aplicar su papel de la mejor forma todas sus las estrategias, habilidades y capacidades aprendidas en su formación es

fundamental, debido a que gracias a esto pueden llegar a tener éxito y sacar a flote sus organizaciones.

Ahora bien, conceptualmente define Mejluf Op. Cit. (2010) como clima a “las percepciones compartidas que los miembros de una institución educativa tienen acerca de las condiciones de su trabajo y los aspectos formales del mismo, así como de las características más sutiles del entorno humano que prevalecen en la organización.” (p. 23). En esta construcción teórica se debe considerar que el clima integra tanto la percepción personal del individuo como las que posee la organización, construyendo una mezcla rica en aprendizajes, construcciones mentales y percepciones, influyendo en todos los ámbitos de la organización educativa, afectando en definitiva, la conducta escolar, de docentes y el personal del establecimiento, además siendo muy importante su incidencia en el rendimiento escolar.

A continuación, se esboza un esquema explicativo en donde se muestra una organización ideal en base al trabajo de estrategias en ámbitos específicos, para poder lograr tener un buen clima laboral, basado en las sugerencias de Mejluf (2010, p.23):

#### Esquema n°7: Base para poseer un Clima Laboral ideal.



Fuente: Elaboración Propia

Para poder sintetizar el estudio realizado por Mejluf, éste organizó en cuatro grandes dimensiones su estudio, el cual a continuación desglosaré y explicare para lograr comprender la incidencia real del clima escolar en el desempeño tanto de los docentes como de los estudiantes;

A) énfasis en lo académico, reflejado en el interés de los estudiantes por sus aprendizajes, el ambiente de trabajo dentro del aula, las expectativas de los docentes y del director frente al desempeño de sus estudiantes.

B) La relación que se establece entre los profesores y el director, en toda escala institucional, ya sea en lo académico, en lo administrativo formal y él lo afectivo social.

C) Las relaciones entre los docentes; ya sea el roce que se presenta durante su trabajo, o bien el trabajo colaborativo que se pueda instar durante su permanencia en el establecimiento. La capacidad de solucionar las problemáticas.

D) La influencia del director en los sostenedores; la habilidad que posea el director para convencer y empapar de sus ideas y propuestas al sostenedor es fundamental para concretar sus decisiones.

En definitiva, el estudio de los climas organizacionales resulta muy importante justamente porque se presume su grado de influencia sobre los estilos de vida y las formas de comportamientos que se desarrollan en la organización y sobre el proceso productivo en conjunto (Marín, 2010, p. 126).

### **2.2.1- Satisfacción de los equipos de trabajo.**

Sin lugar a duda, en los establecimientos educacionales y en cualquier organización ya sea lucrativa o no, es importante considerar la percepción de los trabajadores, ya que gracias a esto se puede llevar al éxito la empresa. Para logra dicho planteamiento este debe materializarse en base a un trabajo cooperativo y colaborativo de todos sus empleados.

Lo anterior genera una serie de interrogantes como, por ejemplo; ¿es posible identificar estas percepciones?, o bien ¿cómo se lograr tener contentos a todo y cada uno de nuestros empleados?, y más importante aún ¿cómo se puede motivar sus expectativas personales y unir con las expectativas de la organización? Claramente no es una tarea fácil, pero un líder con las competencias y habilidades necesarias puede lograr esta difícil tarea, en base al trabajo con estrategias y planes precisos que permiten la apertura de caminos hacia el éxito.

Según obra de Rodríguez (2014) - basada en los postulados de Schneider y Snyder (1975) -, a grandes rasgos trata de esbozar una definición que apunte a explicar la satisfacción en el trabajo, para lo cual considera que “es conceptualizado como una respuesta efectiva de los sujetos, la que es reflejada en las evaluaciones que los empleados hacen de todos los aspectos individualmente destacables de su trabajo y de la organización para la cual ellos trabajan” (p. 54). No solamente son los empleadores que aplican evaluaciones para analizar el desempeño de sus empleados, de igual forma son los trabajadores que identifican las prácticas que la organización pone a su disposición para el logro de sus metas. Critican, reflexionan, estiman y evalúan si su permanencia en la organización cumple con sus cometidos.

Si bien existen diversos factores que influyen en la satisfacción de los equipos de trabajo frente a los nuevos escenarios laborales presentes en la actualidad, hoy en día se hace importante su estudio debido a que existe, según estudio de Pérez et al. (2013) “un gran número de variables de importancia en la vida de quienes son parte de una organización como: la productividad y el rendimiento, el estrés, el burnout, el ausentismo, la rotación entre otros.” (p. -) Y que aportan a la satisfacción o no de estos equipos.

### **2.2.2.- Clima organizacional.**

Si bien anteriormente se caracterizó lo que era entendido por Clima Laboral, es importante hacer la diferencia con Clima Organizacional, ya que el primero compete la percepción de los trabajadores frente al ambiente que se construye para su mejor desenvolvimiento laboral, incidiendo en ámbitos diversos como, por ejemplo; los resultados de aprendizaje de los estudiantes, la motivación personal de todos los miembros de la comunidad educativa, entre otros.

En cambio, Rodríguez (2014) explica que clima organizacional “es conceptualizado como una característica de las organizaciones, las que se refleja en las descripciones que los empleados hacen de las políticas, prácticas y condiciones que existen en el ambiente de trabajo” (p. 13). Es decir, los trabajadores evalúan constantemente lo que la organización tiene para ofrecer y como esta cumple con sus expectativas laborales.

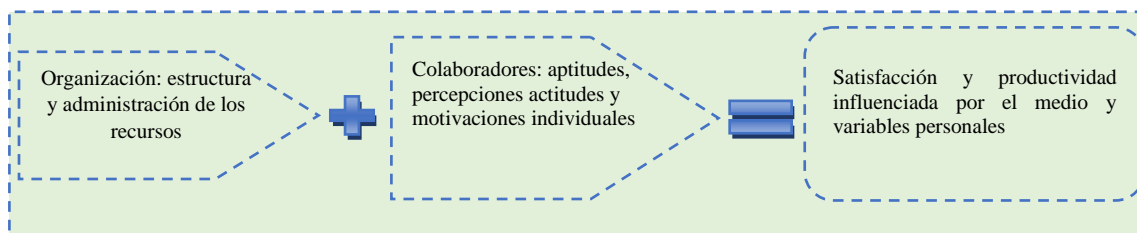
Lo anterior expone que el clima organizacional es influenciado por algo externo e interno del individuo, es decir, la interacción del individuo con el entorno organizacional en donde se desenvuelve, donde las variables organización, estructura y proceso se relacionan con las

características personales y las percepciones de satisfacción de los empleados. Todo esto genera un impacto ya sea positivo o negativo dentro de la organización.

El constructo clima se introduce al campo educativo, según Lynch (1999) “a partir de los trabajos de Halpin y Croft (1962) quienes entienden el clima organizacional como la opinión que los miembros de una escuela se forman del ambiente interno de ella” (p. 193), para ellos conocer el clima organizacional de una escuela es una forma útil de ver y predecir sus comportamientos organizacionales, así como también para desarrollar estrategias de gestión que permitan administrarla más eficazmente.

En síntesis, Clima Organizacional se engloba en tres variables interrelacionadas, definidas en el siguiente esquema:

#### **Esquema n°8: Variables relacionadas en Clima Organizacional**



**Fuente: Elaboración Propia**

En definitiva, es importante considerar la influencia que posee las percepciones de los empleados en el clima organizacional de su empresa, el cual incide en sus comportamientos promoviéndolos ya sea positiva o negativamente generando sin lugar a duda un impacto a corto plazo.

En la educación chilena, por ende, se hace necesario personas capaces de afrontar los desafíos expuestos en los establecimientos educacionales. Si bien es cierto la satisfacción en el trabajo puede promover cambios significativos en los líderes de las organizaciones y en los que trabajan bajo su dirección, obteniendo gracias a ello, mejoras significativas en la calidad de su trabajo y por consiguiente en los resultados, según trabajo doctoral de Cavalvante (2005).

Lo que se espera entonces de estos líderes educacionales es que sean capaces de transmitir motivación, confianza, credibilidad y la utilidad de aplicar trabajo en equipo, lo cual claramente va

más allá de la transición de conocimiento o la imposición de reglas e instrucciones descontextualizadas a los contextos presentes en la educación del país.

Según el trabajo de Cavalvante (2005, pp. 103 - 105), se esbozó una categorización de las definiciones de Satisfacción laboral, la cual para un mejor entendimiento se exponen en el siguiente cuadro:

**Tabla n°2: Categorías de definición concepto Satisfacción laboral**

Definición	Autores que respaldan
Es un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas con relación al trabajo.	Locke, 1976; Crites, 1969; Muller y McCloskey, 1990; Muchinsky, 1993; Newstrom y Davis, 1993.
Actitud generalizada en relación al trabajo, las actitudes aparecen como asociaciones entre objetos y respectivas evaluaciones por parte de los individuos.	Beer, 1964; Salancik y Pfeffer, 1977; Harpaz, 1983; Peiró, 1986; Griffin y Bateman, 1986; Arnold, Robertson y Cooper, 1991 y, Bravo, Peiró y Rodríguez 1996.

**Fuente: Elaboración Propia**

Ambas perspectivas analizan desde distinta óptica la satisfacción del trabajo. La primera, como un fenómeno unidimensional, atribuyendo exclusivamente a aspectos psicológicos todas las experiencias vividas en el ámbito laboral. Y la segunda, analizada como un fenómeno multidimensional, la cual es justificada en base a la identificación de las características asociadas al trabajo influenciada por distintos factores, que permite se produzcan las experiencias subjetivas de satisfacción.

En definitiva, se entiende por satisfacción del trabajo, como la actitud que presenta un trabajador frente a su empleo, ya sea de forma general o específico. Normalmente estas actitudes son expresadas a través de las emociones y afectos, entonces a medida que cada individuo ve satisfecho sus necesidades individuales y profesionales dentro de la empresa, su nivel de satisfacción laboral es positiva y reflejada en los objetivos y metas propuestas a nivel institucional.

### **2.2.3- Relación entre clima y convivencia escolar**

En los apartados anteriores se definió teóricamente lo que entenderemos de aquí en adelante por Clima laboral y Clima organizacional, haciendo su distinción de forma particular, con ejemplo y apoyo bibliográfico claro y contundente. Teniendo claro esto, ahora se hace importante

individualizar lo que se entiende por convivencia escolar. Para realizar esta construcción teórica se debe encuadrar en el ámbito en el cual estamos trabajando, es decir el sistema educativo actual.

Según lo expuesto por MINEDUC (2015) convivencia escolar es:

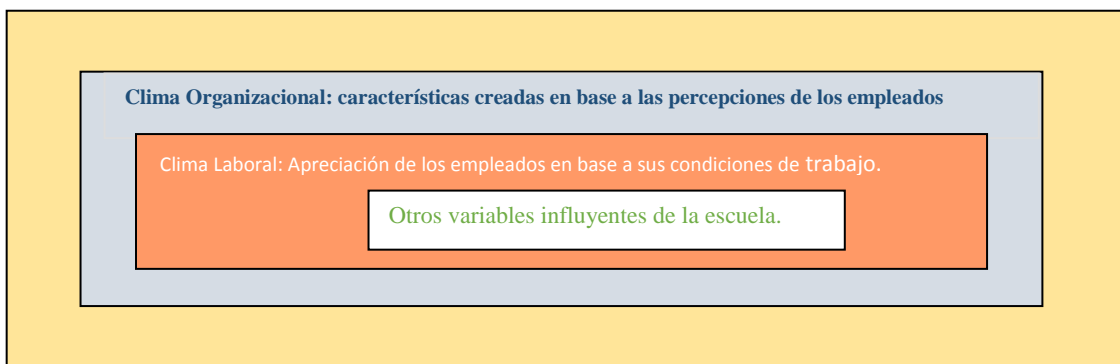
La capacidad de las personas de vivir con otras (con-vivir) en un marco de respeto mutuo y solidaridad recíproca; implica el reconocimiento y respeto por la diversidad, la capacidad de las personas de entenderse, de valorar y aceptar las diferencias; los puntos de vista de otro y de otros. [...] La convivencia es un aprendizaje: se enseña y se aprende a convivir. Por ello, la convivencia escolar es la particular relación que se produce en el espacio escolar entre los diversos integrantes de la comunidad educativa: estudiantes, docentes, directivos, asistentes de la educación, padres, madres y apoderados, sostenedores. (p. 35)

Claramente esta definición del Ministerio de Educación esboza que la convivencia escolar es un fenómeno multi-causal y multi-factorial, que hace interactuar, comunicar y chocar muchas variables para su funcionamiento, de las cuales incluye el Clima Laboral y el Clima organizacional, como uno de sus tantos tópicos para la construcción de esta gran definición.

El constructor de clima que hemos creado destaca distintos factores los cuales han sido asociados a diversas situaciones, pero todas encuadradas en las percepciones de los miembros de la organización. Los integrantes de esta organización educativa no son elementos cuantificables del sistema, más bien son parte de su ambiente, su ambiente interno. El clima, en definitiva, es el cumulo de apreciaciones, motivaciones y expectativas que poseen los integrantes de esta organización en base a sus experiencia con el sistema organizacional y como confluye este desarrollo colectivo que es la convivencia escolar a nivel macro, más específicamente dentro de las políticas tomadas por el centro educativo en relación a la convivencia escolar.

A continuación, se esboza una figura explicativa del nivel organizativo que poseen estos conceptos dentro de las organizaciones educativas. Relacionado a su ámbito de influencia.

### Esquema n°9: Nivel Organizativo entre Clima y Convivencia.



Fuente: Elaboración Propia

#### 2.2.4- Aplicación de Estrategias para mejorar.

Si bien es tarea del líder buscar estrategias que permitan mejorar los nudos críticos presentes en la organización, también es cierto, que él debe entregar los espacios adecuados para que todos los miembros de la comunidad puedan hacer notar sus aportes para el mejoramiento del clima y convivencia escolar. Entendiendo esto, desde el nivel central del país se han propuesto diferentes programas y proyectos en apoyo al mejoramiento de las prácticas al interior de las escuelas.

Esto no quita que individualmente cada establecimiento diseñe sus propios programas y proyectos en base a un análisis de su contexto y de las necesidades presentes en sus instituciones. Esto se expone claramente en el trabajo de Román (2008), donde explica que:

Los procesos de Reforma Educativa de la década de los noventa en América Latina, fueron acompañados mayoritariamente por políticas y programas de mejora de la calidad educativa, que entregaban mayor autonomía a las escuelas para que tomaran y asumieran decisiones de distinto tipo tendientes a incrementar la calidad de su oferta educativa (Los llamados Programas “MECE” que marcaron la década de los noventa en Chile (Programas de Mejoramiento de la Calidad Educativa) son un claro ejemplo de este tipo de políticas: MECE básica; MECE Media y MECE rural.). (p. 6).

Ahora bien, para incorporar este cambio y así alcanzar una mejora sustancial en la escuela, implica necesariamente una aplicación de procesos sistemáticos y planificados, en donde cada arista de la organización educativa va modificando sus distintos subsistemas, por ejemplo; su estructura, su cultura, entre otros. Con la sola finalidad de mejorar los resultados de aprendizajes de los estudiantes.

Una vez entendido lo anterior, a continuación, nos concentrémonos en construir primeramente los conceptos del enunciado, en base a las siguientes interrogantes;

### **¿Qué es una estrategia?**

La palabra estrategia se ha globalizado en diversos ámbitos, primeramente, su creación respondía a fines militares, pero al pasar el tiempo esta ha ido evolucionando y se ha transformado en un término ampliamente aceptado, por ejemplo, en el juego, en la religión, en lo político, en lo administrativo, en lo económico, en lo social, cultural y hasta en lo que uno desea para su vida actual o para un futuro. Se ha utilizado como un referente cotidiano del cómo hacer las cosas y qué pasos se deben seguir para conseguirlo. Situación por la cual las organizaciones educativas no se sienten ajenas a este accionar.

Sin lugar a duda hoy en día, en el sistema educativo chileno se encuentra constantemente permeado de diversos cambios y transformaciones a lo largo del tiempo, respondiendo a política de intervención social, político y económicas, por lo cual, todos los establecimientos educacionales deben estar preparados para vivir estos cambios profundos en su quehacer. Normalmente las herramientas utilizadas por los líderes se basan en un diseño, planificación y materialización de estrategias de mejora continua.

Por ende, y en base al fundamento anterior, Contreras (2013) declara que “la estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño, no necesariamente tiene que ser la más grande para poder salir adelante. Lo importante es que se tengan definidos los objetivos a los cuales se apunta, se cuente con el conocimiento y los deseos de echar a andar el proyecto hacia adelante” (p. 159). Sumado además del personal competente y capacitado para construir mejoras en base a fundamentos sólidos.

En definitiva, y considerando el postulado de Ronda (s.a) una estrategia corresponde a:

Una filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con la amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad, se basa en las probabilidades y el riesgo; a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles. (p. 12)

### **¿Cómo se aplica la mejora continua en la educación?**

Si bien, es un modelo empresarial, en la educación en los últimos años se ha ido extrapolando una serie de sistemas empresariales para el logro de los objetivos. Obviamente y lo discutible en esta investigación es que no todos los líderes son capaces de incluir estos modelos empresariales sin perder el foco formador de seres humanos.

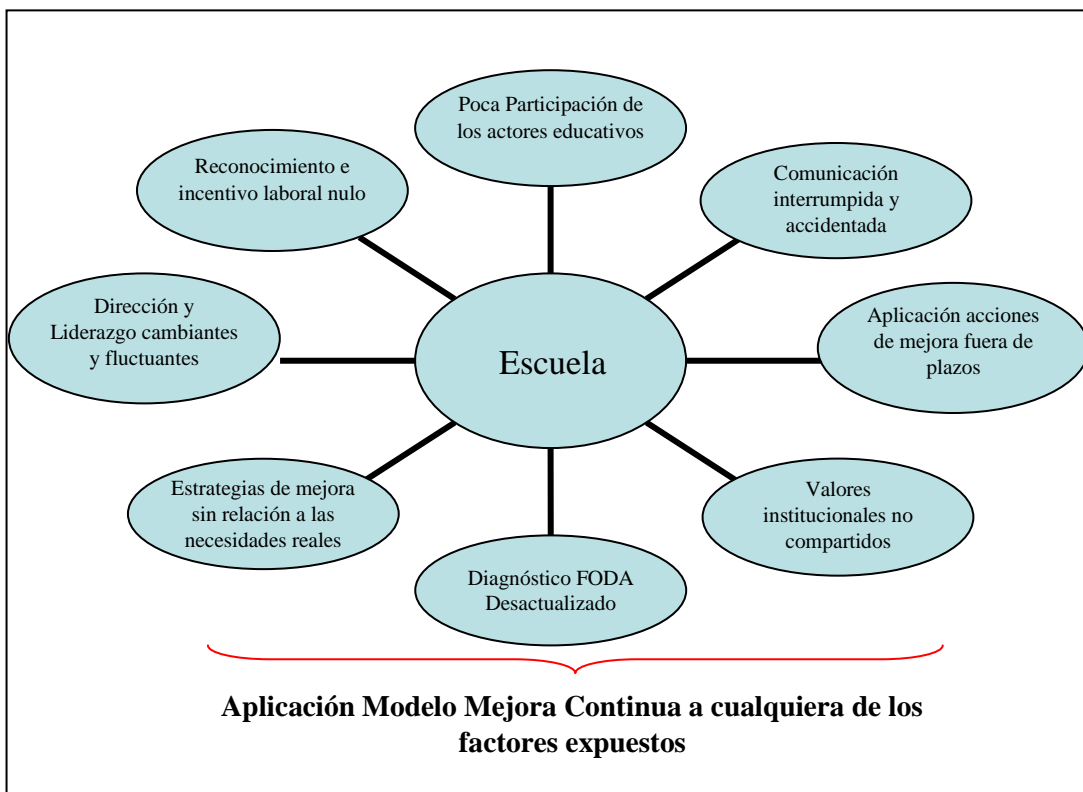
Ahora bien, la mejora continua, de acuerdo a Guadamilla (s.a) se entiende como “una filosofía de dirección que trata de conseguir ventajas competitivas basadas en la mejora de los niveles de calidad de los productos y de la gestión estratégica y operativa de los procesos mediante la introducción de continuos y pequeños cambios realizados de forma sistemática (p. 597).

El ideal de este modelo es el ser aplicado como estrategia de Gestión de personas, ideando en base a los nudos críticos, estos pequeños cambios que sean de forma sistemática, no necesariamente utilizarlo en el ámbito productivo material de resultados, sino, catalogarlo a las emociones.

En estricto rigor sería una tarea difícil, pero no imposible para los líderes innovadores, y aún más si se planifica y diseña estrategias eficaces en base a los contextos de la escuela.

Para un mayor entendimiento a continuación se expone una figura, en donde se destacan los diversos factores que influyen en el desarrollo de un establecimiento educacional, siendo alguno de ellos posiblemente trabajados en base al modelo de mejora continua en la escuela y así obtener resultados óptimos:

**Esquema n° 10: Factores que pueden ser trabajados en base a la aplicación del Modelo de Mejora continua.**



**Fuente: Elaboración Propia**

### **2.3.- Relación entre gestión de personas y clima laboral.**

En este t3pico corresponde hilar la relaci3n que existe entre Gesti3n de personas y Clima laboral. Una vez explicado te3ricamente cada 3mbito con sus correspondiente subtemas, deja entrever claramente la relaci3n estrecha que existe entre estos dos grandes conceptos.

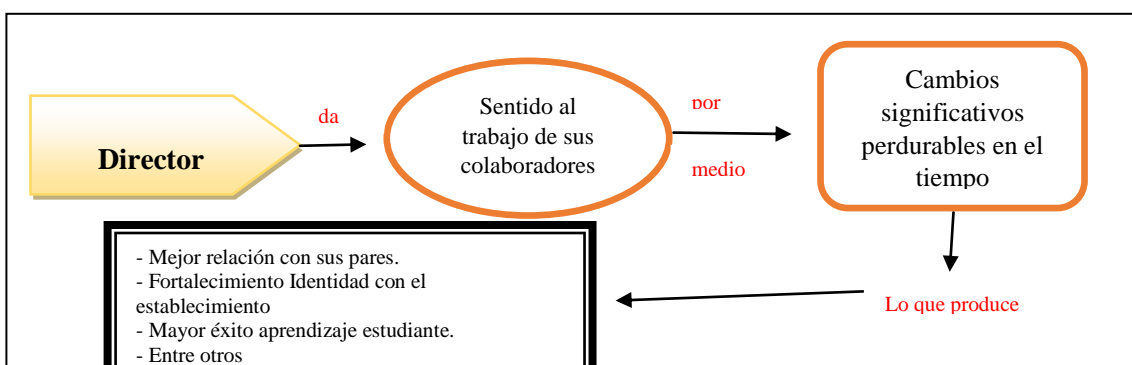
En base a lo anterior, se puede generar a modo de s3ntesis una lista de factores que permiten y propician dentro de una organizaci3n educativa la uni3n arm3nica de estas dos grandes variables estudiadas;

- Un l3der con un estilo de liderazgo adecuado.
- Un grupo de personas dispuesta a trabajar en torno a los objetivos y metas compartidas.
- Recursos disponibles para la aplicaci3n de estrategias de mejora efectivas.
- Una comunicaci3n fluida, socializada y horizontal entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- Un gestor que trabaje las emociones en la organizaci3n por medio de estrategias concretas.
- Metas y objetivos claros de cada uno de sus integrantes.
- Visi3n y misi3n institucional clara para todos sus miembros.
- Incentivos en base a rendimiento, resultados y a su labor realizada.
- Espacio de esparcimiento para el desarrollo de ideas y propuestas para toda la comunidad.

Suele quedar la sensaci3n, luego de releer la lista anterior, de que se trata de una idea ut3pica, y que en nuestro pa3s dif3cilmente puede llegar a lograrse dichas situaciones. Pero, aunque cueste creer, si existe un trabajo estrat3gico desde la Gesti3n de las personas, lo anterior no es lejano, al contrario.

El rol del l3der en este caso se torna fundamental, ya que en base a sus ideales y propuestas puede incentivar y cambiar resultados dentro de la organizaci3n educativa. Su intervenci3n posee incidencia en variados factores como, por ejemplo; en la satisfacci3n de los docentes frente al trabajo, o por otro lado, en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Ambos factores son subjetivos y var3an dependiendo del contexto (ver esquema n311).

**Esquema n311: La funci3n del Director en una escuela en busca del mejoramiento continuo.**



**Fuente: Elaboración Propia**

Sin embargo, existe cierta dificultad en encontrar las relaciones entre el liderazgo y la satisfacción laboral, de acuerdo con el trabajo de Pérez et al. (2013, pp. 150- 151), debido a la dificultad de explicar y medir todas las variables intervinientes. No obstante, la influencia de los jefes sobre los resultados organizacionales como la satisfacción con el trabajo ha demostrado ser significativa.

El trabajo en base a las emociones de los miembros de las organizaciones educativas viene a ser una arista trascendental en la formación de líderes del siglo XXI, ya que se ha demostrado la incidencia del clima laboral en el logro de los objetivos planteados en las distintas instituciones. En cuanto al profesorado, existen ciertas variables emocionales que miden su incidencia en el mejoramiento escolar. (Ver Tabla n°3)

**Tabla n° 3: Emociones más relevantes para el mejoramiento escolar (Lathwood, 2009)**

Emociones	Definiciones
Auto eficiencia	Entendida como la autopercepción del profesor sobre su propia capacidad de lograr los aprendizajes en sus estudiantes. Es un logro individual, ya que el profesor al sentirse capaz de hacer su trabajo se siente realizado y por ende logra sus objetivos.
Satisfacción Laboral	Estadio emocional positivo, el que se logra a partir de la experiencia laboral, influyendo puntualmente en la retención del profesor en la escuela.
Compromiso organizacional	Tiene relación a la permanencia del docente en la institución basado en los resultados obtenidos y los incentivos de su rendimiento.
Ánimo	Visión optimista sobre la educación en la organización y en los colegas.

**Fuente: Elaboración Propia**

El líder que logre diseñar y planificar estrategias eficaces y pertinentes en base a estas variables tendrá muy avanzado el camino para el logro institucional. Lo anterior se justifica en la revisión bibliográfica realizada, la cual muestra que las investigaciones recientes han cambiado el eje de análisis de los estilos de liderazgo al centrar su atención en aquellas acciones que realiza el líder que logra sus objetivos y al mismo tiempo genera satisfacción laboral en sus seguidores (Pérez, 2013, p. 161).

Las emociones entonces al igual que las acciones realizadas por el líder vienen a ser el punto trascendental de estudio e investigación de este tiempo. Sin dejar de lado lo importante de analizar los contextos en donde se desenvuelven las personas, debido a que son un factor importante en la creación de estímulos ya sea positivo o negativo de cada integrante la comunidad educativa.

Finalmente, cada integrante de la organización está provisto de ideas, percepciones, caracteres, emocionalidades, ambiciones, entre otras. El Líder directivo tendrá que desarrollar estrategias asertivas para logra identificar cada una de ellas, y por ende, tener la competencia necesaria para materializarla en una construcción positiva para la organización, permeando con ella la institución de emociones positivas para el logro de buenos resultados, dotándola en definitiva de herramientas de Gestión de personas en base a un nuevo paradigma empresarial-educativo.

### **CAPITULO 3:**

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

### **3.1.- Diseño y enfoque de la investigación**

Respecto al enfoque, se trabajará con uno mixto, es decir, cuantitativo – cualitativo. Cuantitativo porque tiende a concentrarse más en aspectos cuantificables de los fenómenos educativos con el fin de constatar relaciones y explicaciones causales generalizables (...) este tipo de metodología suele requerir de datos con predominio de procedimientos matemáticos o estadísticos. Asimismo, responde a un diseño no experimental transaccional o transversal, puesto que se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único. Pues el propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, las cuales para este caso es analizar la aplicación de estrategias de gestión de Personas en manos del directivo en el establecimientos en estudios, midiendo su nivel de incidencia en la mejora del clima organizacional de sus colaboradores.

Mientras que el enfoque cualitativo o método no tradicional, de acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2005), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

Asimismo, el sentido del análisis de datos en la investigación cualitativa consiste en reducir, categorizar, clarificar, sintetizar y comparar la información con el fin de obtener una visión lo más completa posible de la realidad objeto de estudio.

Teniendo presente que el enfoque cualitativo responde a una orientación interpretativa, ya que esta entrega un nivel más profundo de investigación en el área social, la cual tiene como finalidad explicar las causas de un fenómeno, y/o insertar el fenómeno en un contexto teórico, de modo que permite generalizarlo (Cauas, s.a., p. 11), entonces, las preguntas abiertas incluidas en la encuesta a los directivos son tratadas de esta forma, rescatando así la riqueza de las opiniones y percepciones que poseen los directivos y docentes frente a tópicos específicos sin coartarlas o encasillarlas en determinadas tipologías. De igual forma se busca por medio de este estudio explicativo, encontrar las respuestas de porqués de este fenómeno en estudio en base a la hipótesis planteada

El diseño que se trabaja y promueve apunta a la Investigación, el cual pretende diagnosticar, proponer plan de acción, para entregar herramientas que ayuden a generar transformación para la organización, en cuanto a la gestión de personas y el clima laboral.

Se puede catalogar la investigación, de igual forma como un estudio exploratorio, entendiéndose por tal aquellos en que el objetivo fundamental es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Son mucho más flexibles en su metodología en comparación con los estudios descriptivos o explicativos, los cuales son más estructurados y complejos; su propósito es establecer tendencias o acotar áreas o contenidos de interés, entornos y contextos de estudios.

Se ha investigado sobre el rol del director frente a la solución de conflictos dentro del establecimiento, sin embargo, no hay información suficiente sobre la opinión que poseen los docentes respecto a la efectividad y el grado de satisfacción que ofrece este tipo de estrategia de Gestión de Personas hacia ellos, de ahí que la investigación posea un carácter exploratorio, según lo expuesto por Cauas (s.a) es decir;

“El objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Estos estudios sirven para aumentar el grado de

familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos. En pocas ocasiones este tipo de estudio constituye un fin en sí, dado que por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables, etc. Es por eso que en general es la primera fase de una investigación y pocas veces es una investigación en sí misma” (p. 5).

### **3.2.- Tipo de estudio e hipótesis**

El problema de investigación parte desde la existencia de malos, difíciles e incómodos climas laborales, causados por una ineficiente gestión por parte de los directores de los establecimientos, lo cual genera una insatisfacción de los docentes que se derivan, por ejemplo; en problemas de salud, el no cumplimiento de sus labores e incluso una baja en su proactividad.

Sin olvidar, además, de las equivocadas y accidentadas intenciones de mejorar esta situación por parte de los directores, lo que logra empeorar la sensación de molestia dentro del equipo de trabajo, debido a que no poseen las habilidades ni competencias necesarias para la correcta aplicación de estas herramientas de Gestión de Personas.

Por ende, la Hipótesis de este estudio se enfoca en que el director interino del Técnico Profesional Santa Cruz de Triana de Rancagua, no poseen las competencias en la aplicación de estrategias de Gestión de Personas efectivas, para la solución de conflictos de tipo emocional entre los docentes, con el fin de mejorar el clima laboral de sus establecimientos.

### **3.3.- Población y muestra.**

Para determinar los sujetos con quienes se llevará a cabo el estudio es necesario tener presente que el universo o población es entendido como el conjunto de unidades que componen el colectivo en el cual se estudiará el fenómeno expuesto en el proyecto de investigación. (Briones, 1996, p. 7). A partir de esto la población considerada para el estudio es 1 Director, 18 docentes y 11 paradocentes del Colegio San Ramón de la comuna de Rancagua (ver tabla n°4)

**Tabla n°4: Planta docente y paradocente Colegio San Ramón, modalidad Diurna.**

<b>Función</b>	<b>Cantidad</b>
Profesores	16
Psicólogos	2
Asistentes de la educación (asistente de aula, aseo, inspectores y secretaria)	13
Jefe UTP	1
Orientadora	1
Encargada de Convivencia Escolar	1
Asistente Social1	
Kinesiólogo	1
Fonoaudióloga	1
Director	1
<b>Total</b>	<b>38</b>

**Fuente: Liceo Santa Cruz de Triana, 2021.**

En tanto, los sujetos participantes de esta investigación, en relación al estudio de Nieves (2008) “son personas físicas que de una u otra forma brindan información para desarrollar de la mejor manera esta indagación, con el fin de determinar las causas y posibles soluciones del problema planteado” (p. 17). Entonces, la muestra es considerada como la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio (Bernal, 2006, p. 165). Siendo entonces considerada como la parte de la población el director y sus docentes y paradocentes del establecimiento educacional “Liceo Santa Cruz de Triana”, modalidad municipal.

Esta es una muestra (es decir los sujetos participantes) no probabilística porque no se utiliza métodos estadísticos de probabilidad y está compuesta por unidades de una población que no fue seleccionada al azar (Briones, 1996, p.61), sino que se acomodó a las necesidades y requerimientos de la investigadora, para este caso la accesibilidad mostrada por el establecimiento para realizar la investigación en el recinto. Por estas características los sujetos participantes que se trabajada en esta investigación es de conveniencia, caracterizada precisamente por seleccionarse las unidades muestrales, personas u objetos, por la facilidad o cercanía que tenga con el investigador con ellas. Por supuesto, tampoco son científicas. Incluso en los casos en que interviene el azar en la selección,

este azar no es científico, de modo que la real probabilidad de selección de las unidades no es conocida, y en consecuencia, los resultados no son inferirles al universo.

### **3.4.- Variables de investigación.**

Variable 1: Gestión de personas:

Subtema:

- Parámetros conceptuales para la Gestión de Personas
- Impacto de las Tipologías de Liderazgo en la Escuela.
- Inteligencia y Gestión emocional y/o asertiva.
  - a) Inteligencia Emocional.
  - b) Gestión de emociones.
  - c) Inteligencia Asertiva.
- Comunicación efectiva

Variable 2: Clima laboral

Subtema:

- Satisfacción de los equipos de trabajo
- Clima organizacional.
- Relación entre clima y convivencia escolar.
- Aplicación de Estrategias para mejorar.

### **3.5.- Selección-validez y confiabilidad del instrumento.**

#### **3.5.1.- Instrumentos.**

Para llevar a cabo el diagnóstico de la investigación se utilizó la encuesta como instrumento de recogida de datos. La cual es definida como una herramienta que se basa en una serie de preguntas dirigidas a sujetos que pueden constituir una muestra representativa de una población con el fin de describir y/o relacionar características personales y ciertos ámbitos de información necesarios para responder al problema de investigación como pueden ser: intereses, motivaciones, creencias, actitudes, intenciones, deseos, percepciones, vivencias y conductas personales o de grupos. Esta información recogida suele referirse al mundo profesional, social o personal, y permite descubrir la

frecuencia, la distribución estadística y buscar relaciones entre variables implicadas, generalizando las conclusiones. Los datos recogidos son necesarios para el investigador y suelen ser analizados en función de otras variables que reflejan características personales como edad, sexo, nivel académico, clase o profesión (Latorre, 2005, p. 182).

La encuesta será una creación propia, diseñada especialmente para el problema de la investigación, que tendrá como referentes importantes al momento de su elaboración las sugerencias de Sampieri y escala de Likert, si bien no será exactamente igual, pero servirán como ejemplos que permitirán la construcción de este instrumento.

Además, los ítem generados en ella tanto cualitativo (ítems desarrollo) como cuantitativo (ítem selección) tiene una intencionalidad de aporte al estudio. La investigación busca en sí conocer la opinión de dos sujetos; primero los directivos y segundo los docentes de dicho establecimiento, por esta razón es un poco ilógico generar sólo preguntas estandarizadas con respuestas autónomas, de esta forma sería imposible conocer lo que realmente piensas, de este modo se creará el ítem de desarrollo para que los participantes puedan expresarse y contar cosas que quizás uno al momento de la elaboración de la encuesta no consideró.

Al momento de elaborar las preguntas es necesario saber cuál es la información exacta que se quiere recoger. Por ello, se utilizan encuestas abiertas o bien encuestas cerradas. Las encuestas cerradas contienen preguntas en donde el informante o entrevistado debe elegir su respuesta únicamente entre alternativas fijadas por el investigador. Las preguntas cerradas pueden ser dicotómicas (dos alternativas de respuesta) o incluir varias alternativas de respuesta. En tanto, en las encuestas abiertas, las preguntas no delimitan de antemano respuestas, sino que, el sujeto se expresa libremente ante lo que se le pregunta, son particularmente útiles cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. También sirve en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de su comportamiento.

La encuesta aplicada contendrá *preguntas abiertas y cerradas*, para dar espacio al participante a dar su opinión referente a determinados tópicos o ítems (que fueron creados en función a los objetivos específicos del estudio):

A) Identificación de las estrategias de Gestión de Personas utilizadas por los directores, para trabajar el clima laboral de sus docentes.

B) Por último analizar el nivel de satisfacción de los docentes en base a las estrategias aplicadas por los directivos.

Asimismo, este instrumento será de carácter descriptivo, transversal y retrospectivo, pues se pretende conocer la opinión de un grupo de docentes y directivos respecto a ciertas estrategias de Gestión de personas aplicadas durante su experiencia laboral en dichos establecimientos, a través de la aplicación de una única vez de esta encuesta.

Se debe aclarar, que se realizarán un instrumentos de recogida de datos (encuesta) para los docentes y paradoctentes<sup>1</sup>, con el fin de contraponer y comparar la veracidad de las respuestas dadas por el director, como también evaluar el nivel de satisfacción de los docentes expuestos en el objetivo tres de la investigación.

En las *preguntas cerradas* se entregan una escala de actitud de Likert, en la cual el director, los docentes y paradoctentes mostrarán su tendencia según su nivel de conocimiento y opinión que posean. Vea tabla de a continuación;

<b>INDICADORES: ESCALA DE LIKERT</b>	
1	Nada de acuerdo
2	Poco de acuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Muy de acuerdo
5	Completamente de acuerdo

Posteriormente, la información obtenida será sistematizada, en el caso de las *preguntas cerradas*; a través de un sistema que se mostrará en cada pregunta de la siguiente forma: Gráfico y un comentario preliminar<sup>2</sup>.

En relación a las preguntas abiertas en el caso de los docentes se desarrollan trece interrogantes las cuales se incluyen en las categorías de análisis que serán tres; A, B y C. La letra A se integra una tabla, con ocho apartados a completar, la letra B contiene dos preguntas y la última letra tendrá 3

---

<sup>1</sup> Ver formato en anexo, INSTRUMENTO ENCUESTA DOCENTE Y PARADOCENTE.

<sup>2</sup> Nota: Las respuestas que no fueron consideradas en la triangulación, tiene relación directa a que son calificadas como complementarias y aportaron a la comprensión de las variables de estudio y posterior elección de las preguntas más representativas.

preguntas. Todas corresponderán a los objetivos específicos de la investigación y serán distribuidas por los niveles, tal como se explicó anteriormente:

- Categoría A: nivel de satisfacción de las estrategias aplicadas por los directivos.
- Categoría B: Conocimiento y experiencia en el área que desempeña.
- Categoría C: experticia y dominio que presenta el directivo en el área de Gestión de personas.

Ambas encuestas se agruparán de forma independiente en una tabla de vaciado diseñada especialmente para el tratado de estos datos, que permitirá una mejor comprensión y revisión de estos datos y que se subdividirá en 5 niveles;

- *Categoría:* Corresponde a los ítems de desarrollo que son 3, insertos en la encuestas.
- *Sub-categorías:* Ataño a las preguntas de los ítems.
- *Criterios:* Este apartado se genera al momento de leer cada encuesta y notar que pudiese existir diferencias en las respuestas esperables entre el director y los docentes y paradocentes. Todo esto se logrará al extraer de forma implícita cada una de las respuestas, ya que es importante prever cada situación que a la larga puede escapar sorprendentemente de las expectativas que se poseía en la encuesta y que apunta directamente a factores externo de dicha situación, lo que se explicará en los análisis a su debido momento.
- *Descriptor:* Se relaciona a las respuestas dadas por los participantes que se crearon de forma general y que representa el pensamiento de los participantes.
- *Extracto de respuesta:* aquí se esbozaron las respuestas más representativas de cada descriptor, por parte de los participantes.

Antes de cada categoría (A, B y C) se ingresará un *Análisis Preliminar*; el cual esbozará los que indican las tablas, en un sentido somero.

Es importante aclarar, que en la encuesta se encuentra en orden aleatorio los 3 ítems mencionados anteriormente, tanto en el apartado de pregunta abierta en contraposición con el apartado de pregunta cerrada, con el fin de evitar que los participantes extraigan posibles respuestas para el momento de desarrollo de las preguntas abiertas.

### **3.5.2.- Validación de los instrumentos y confiabilidad de la investigación.**

Según Sandín (2003), “una investigación no válida no es verdadera. Una investigación no válida no es buena investigación, no tiene credibilidad. Si los estudios no pueden ofrecer resultados válidos, entonces, las decisiones políticas, educativas, curriculares, etc., no pueden basarse en ellos” (p. 187).

Un instrumento es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado, indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos; por ejemplo, un instrumento válido para medir la actitud de los clientes frente a la calidad del servicio de una empresa debe medir la actitud y no el conocimiento del cliente respecto a la calidad del servicio. (Bernal, 2006, p. 214)

La validación del instrumento de la investigación estará a cargo de la profesora Carla Guíñez, por la Asistente Social Marcia Caceres encargada de Convivencia escolar del Liceo y por la profesora de Matemáticas Catherine Lobos del liceo Regional de Educación.

Para la confiabilidad de la investigación se utilizó la triangulación, entendiéndose por esta, a la combinación en un estudio único de distintos métodos o fuentes de datos. La Triangulación suele ser concebida como un modo de protegerse de las tendencias del investigador, de confrontar y someter a control recíproco relatos de diferentes informantes. Consiste básicamente en un mecanismo de control de calidad (Taylor, 2008, p. 93).

La Triangulación implica algo más que una simple combinación de técnicas y métodos. Como afirma ella equivale a una “póliza de seguros” desde el momento en el que datos, significados, enfoques o perspectivas pasadas por alto en un primer momento o por un investigador pueden

volver a ser contrastados desde diferentes puntos de vista y desde distintos observatorios analíticos (Ruíz, 1999, p. 112).

La triangulación se aplica a las fuentes, los métodos, los investigadores, y las teorías empleadas en la investigación y que constituye, en la práctica, el reconocimiento de que la realidad humana es diversa y que todos los actores sociales involucrados en su producción y comprensión tienen perspectivas distintas, no más válidas o verdaderas en sentido absoluto, sino más completas o incompletas. El conocimiento en este orden de ideas sólo es posible mediante la cooperación estrecha entre investigador y actores sociales, que a través de su interacción comunicativa y con la adopción de una actitud realizativa, como la llamará Habermas, logran construir perspectivas de comprensión más completas y de transformación más factibles, que aquellas edificadas exclusivamente desde la óptica del investigador y de la teoría general existente (Briones, 1996).

Las técnicas cuantitativas y cualitativas son en consecuencia complementarias (Jick, 1979), y la habilidad de combinarlas permite aprovechar los puntos fuertes de cada una de ellas y cruzar datos. Un ejemplo de triangulación metodológica puede venir dado por la utilización de la técnica de la encuesta y la observación participante de una investigación (Campbell, 2005, pp. 81 – 105).

La credibilidad de esta investigación entonces se basa en la triangulación metodológica, encontrándose la triangulación intramétodo y la triangulación entre métodos. Para el primer caso, esta se aplica cuando el investigador escoge un único método o estrategia de investigación, pero aplica distintas técnicas de recogida de datos; o cuando repite el mismo método en situaciones y momentos diferentes.

La triangulación metodológica entre métodos consiste en la combinación de métodos de investigación (no similares) en la medición de una misma unidad de análisis (Cea, 2001, pp. 51 – 52). Con ello se pretende paliar las limitaciones de cada método, contrarrestándolas con las potencialidades de los otros métodos. Su fundamento radica en la idea de que los métodos son instrumentos para investigar un problema y facilitar su entendimiento.

Esta investigación, por ende, se caracterizará por la utilización de esta modalidad de triangulación metodológica entre métodos y sujetos, siendo empleada para tratar la información recopilada a través de las encuestas junto con la experiencia obtenida en los años trabajado en dicho establecimiento.

### 3.6.- Aplicación del instrumento.

Acciones y/o Actividades	Mayo	Junio
Elaboración Instrumento	x	
Validación Instrumento	x	
Aplicación Instrumento	x	
Análisis Instrumento	x	
Entrega de Investigación		x

### SERÁ APLICADA EN GOOGLE FORMS

### ENCUESTA GESTIÓN DE PERSONAS PROFESORES/AS, ADMINISTRATIVOS Y ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN

Estimado/a: La presente encuesta tiene como objetivo recoger información respecto a las prácticas aplicadas por director/a dentro del establecimiento. Toda la información que usted entregue será triangulada con marco teórico. Para su tranquilidad, toda la información de este instrumento será confidencial y de uso exclusivo de la investigación.

**Instrucciones:** La encuesta posee dos ítems, el primero es de desarrollo, en el cual se pide contestar con la mayor sinceridad posible, recordando la confidencialidad de las respuestas. El segundo ítems, son afirmaciones en las cuales se debe marcar con una cruz sobre el espacio de la escala de actitudes que usted considere más pertinente.

**1.- ÍTEMS DESARROLLO.** Responda de forma clara y precisa en base a sus conocimientos y experiencia.

#### **IDENTIFICACIÓN:**

Título Profesional	
Grado académico	
Edad	
Género	

**CATEGORÍA A:** En relación a la formación profesional del directo/a, responda las siguientes preguntas:

Tiempo que lleva como director/a:	
Título Profesional.	
Grados académicos terminados.	
Especialización y/o capacitación.	
Edad:	
Género:	

**CATEGORÍA B (Estrategia mejora clima laboral):** De acuerdo con las estrategias para mejorar el clima laboral aplicado por el/la director/a del establecimiento donde usted trabaja, responda las siguientes preguntas:

**1.- ¿Qué tipo de acciones concretas ha realizado el/la director/a el último tiempo (2 últimos años) para solucionar problemáticas con su equipo de trabajo?**

- Mediación entre personas que presentan conflictos
- Actividades extralaborales para compartir
- Reconocimiento positivo por funciones destacadas
- Entrevistar a los integrantes de la comunidad
- aplicación de encuestas de satisfacción
- todas
- ninguna
- otras

**2.- ¿Por medio de que indicadores considera usted que estas estrategias han funcionado o no?**

- bajo nivel de rotación de personal
- clima de trabajo impulsado por la última dirección favoreció el nivel de satisfacción personal de los docentes, asistentes de la educación, profesionales de la educación y otros
- la última gestión directiva, favoreció un buen clima de colaboración con los padres y apoderados
- última gestión directiva, favoreció un buen clima de colaboración con los estudiantes
- la última gestión directiva, promovió el trabajo colaborativo al interior de los diversos equipos existentes
- la última gestión directiva, promovió el trabajo colaborativo entre equipos y departamentos

**CATEGORÍA C:** Con respecto a las acciones para mejorar el clima laboral aplicado por el/la director/a en el establecimiento que usted trabaja, responda las siguientes preguntas.

3.- ¿Se encuentra satisfecho con las estrategias aplicadas por el/la director/a? ¿Cómo hace notar usted su apreciación?

---

---

---

---

4.- ¿Existen espacios en la comunidad educativa para que usted plasmen inquietudes, reclamos y problemáticas? Identifíquelos con ejemplo. (En caso de no existir, proponga algunos.)

---

---

---

---

5.- ¿Cómo definiría a su director/a, en base a la labor que ejerce en el establecimiento que usted trabaja?

---

---

---

---

---

**2.- ÍTEMS SELECCIÓN.** Marque con una cruz “X” el recuadro con el indicador que represente mejor su parecer con respecto a las afirmaciones expuestas. Para ello haga uso del valor otorgado a cada número según la escala de actitudes que se presentan más abajo.

<b>INDICADORES: ESCALA DE LIKERT</b>	
1	Nada de acuerdo
2	Poco de acuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Muy de acuerdo
5	Completamente de acuerdo

**INDICADORES**

<b>TÓPICO 1: En relación a mi rol como trabajador, el/la directora/a:</b>		1	2	3	4	5
<b>EXPERTICIE Y DOMINIO QUE PRESENTA EL DIRECTIVO EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE</b>	Reconoce el trabajo que realizo.					
	Me designa tareas en base a las capacidades y habilidades que poseo.					
	Genera incentivos que mejoren mi percepción y de los demás.					
	Contrata personal experto en el área de planificación estratégica para el desarrollo organizacional.					
	Presta atención a las problemáticas de todos los integrantes de su comunidad.					
	Cumple con los acuerdos tomados en consejos o reflexiones.					
	Diseña y aplica algún tipo de instrumento para conocer las necesidades y motivaciones de todos.					
	Posee mecanismos claros para comunicar e informar acuerdos tomados.					
	Realiza periódicamente encuestas, entrevista y dinámicas para conocer el clima laboral de su comunidad.					
	Genera un clima organizacional de tranquilidad, respeto y comodidad para todos los trabajadores.					
	Fomenta el desarrollo de actividades extra-profesionales como por ejemplo; yoga, gimnasia, baile entretenido entre otros, para motivar a todos los trabajadores.					
	Realiza actividades extra- laboral para el esparcimiento y el mejoramiento de las relaciones entre sus trabajadores como, por ejemplo; salidas de paseo, talleres al aire libre, celebraciones, entre otros.					
	Entrega compensaciones al cumplimiento de metas, por ejemplo; incentivos económicos o flexibilidad de horarios laborales.					
	Busca y genera instancia de capacitación y talleres en base a los intereses de sus trabajadores.					

**INDICADORES**

<b>TÓPICO 2: Con respecto a la formación y prácticas laborales de su director/a, él/ella:</b>		1	2	3	4	5
<b>Formación académica y/o</b>	Debiese tener como primer título el de profesor/a.					
	Debiese tener Magister en el área de Dirección.					
	Poseer especialización en el área de dirección y liderazgo.					
	Poseer conocimiento en el área de gestión de emociones.					
	En los últimos dos años haber asistido a capacitaciones y/o talleres para formación directiva.					
	Ser quien designe y lidera los equipos de trabajo.					
	Tener dominio en el área de comunicación efectiva.					
	Aplicar contantemente estrategias y herramientas para el mejoramiento del clima laboral y/u organizacional.					

	Trabaja en función a la inteligencia emocional y/o asertiva.					
--	--	--	--	--	--	--

		INDICADORES				
TÓPICO 3: En relación a las estrategias aplicadas por mi Director/a		1	2	3	4	5
<b>Satisfacción del equipo de trabajo</b>	Me encuentro satisfecho/a del trabajo que desempeña como director/a.					
	Reconozco constantemente las intervenciones, aportes e ideas que mi director/a entrega para mejorar nuestra comunidad.					
	Cuando la directora/a no se encuentra, sé a quién dirigirme para solucionar un problema.					
	El/la director/a se comunica de forma individual conmigo para conocer mis ideas y necesidades.					
	El/la director/a me acompaña constantemente en las actividades que me encomienda para guiar y apoyar su desarrollo.					
	Conozco los roles y funciones de todo el personal.					
	Mejoro mi trabajo en base a las estrategias que implementa constantemente el/la directora/a.					
	Gracias a cada estrategia implementada para mejorar el clima laboral se nota un cambio importante en el ambiente de trabajo.					
	Me siento cómodo/a y tranquilo/a de trabajar bajo la dirección de mi director/a.					
	Mi director/a entrega incentivos y reconocimientos.					

**Agradecimiento:**

Estimado/a participante, agradezco su tiempo y disposición para responder esta encuesta, cada una de ellas serán un aporte para el desarrollo de mi nueva gestión, reitero que su contenido es de carácter confidencialidad y que sólo serán utilizadas para el desarrollo de esta investigación.

**CAPITULO 4:**

**ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS**

**4.1.- Presentación Encuesta.**

Se consideran aquí los resultados de las encuestas practicadas a los docentes y paradocentes del Liceo Santa cruz de Triana de Rancagua, realizadas durante el primer semestre del período 2021.

La exposición de los resultados se realizó mediante un tipo de método de recogida de datos en un Instrumento diseñado especialmente para esta investigación. Para cada ítem, tuvo una forma de tabulación y análisis diferente.

Esta encuesta posee dos ítems; uno es de Desarrollo, con el fin de exponer de forma cualitativa las apreciaciones y conocimientos de los sujetos participantes y otro de selección, para plasmar de forma cuantitativa los resultados de ellos mismos.

La encuesta aplicada contuvo *preguntas abiertas y cerradas*, para dar espacio al participante a dar su opinión referente a determinados tópicos o ítems (que fueron creados en función a los objetivos específicos del estudio):

A) Identificación de las estrategias de Gestión de Personas utilizadas por los directores, para trabajar el clima laboral de sus docentes.

B) Determinar el nivel de competencias y habilidades (preparación y experiencia laboral) de los directores de los establecimientos.

C) por último, analizar el nivel de satisfacción de los docentes en base a las estrategias aplicadas por los directivos.

Se debe aclarar, que se realizaron dos instrumentos de recogida de datos (encuesta), uno para

la directora<sup>7</sup>, el cual representó la columna vertebral de la investigación y otro para los docentes y paradocentes y asistentes<sup>8</sup>, con el fin de contraponer y comparar la veracidad de las respuestas dadas por la directora, y también con el fin de evaluar el nivel de satisfacción de los docentes, administrativos y asistentes.

En las *preguntas cerradas* se entregó una escala de actitud de Likert, en la cual, los docentes, administrativos y asistentes mostrarán su tendencia según su nivel de conocimiento y opinión que posean.

#### **4.2.- Resultados de la Aplicación Encuesta Profesores y Paradocentes.**

La encuesta de profesores/as, administrativos y asistentes de la educación fue diseñada para ser aplicada a 38 personas, 13 persona rindieron el instrumento, a pesar de la disposición entregada por mi parte para el desarrollo de dichos instrumentos, la disposición frente a ésta actividad fue diversa, un grupo se mostró reticente y reaccionó declarando de forma individual sus temores a posibles represalias (a pesar de que el instrumento era anónimo), mostrando su miedo a ser descubiertos.

Otro grupo, con mayor interés y motivación, respondió cada una de las preguntas y se mostró dispuesto a dar a conocer la realidad que allí viven y experimentan a diario. Se presentaron pocos casos en donde tardaron más tiempo del que correspondía en terminar sus respuestas. Las razones pueden ser variadas, falta de interés, desconocimiento de las temáticas abordadas, encontrarse realizando otras actividades de corte académico, etc.

#### **4.3 Resultados**

##### **Identificación**

Título Profesional y/o estudios alcanzados	Grado máximo Académico alcanzado, responda si corresponde	Edad	Género con el cual se identifica
Magister en Educación Basada en Competencias U de TALCA	Magister	entre 56 y más	Femenino

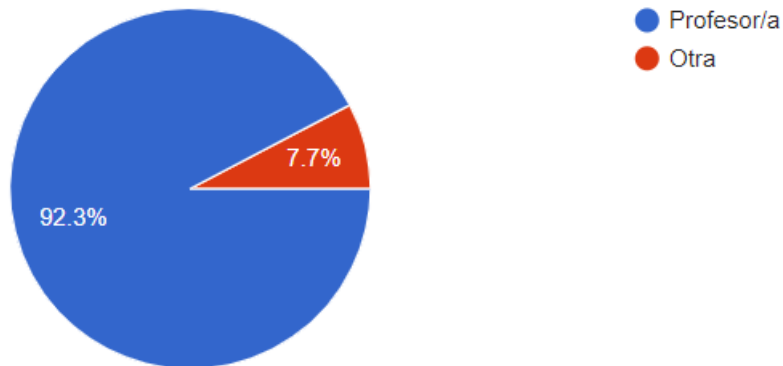
Profesor/a Básica	Magister	entre 26 a 35	Femenino
Profesor/a Básica	Magister	entre 26 a 35	Femenino
Profesor/a Media	Diplomado y/o postítulo	entre 46 a 55	Femenino
Profesor/a Media	Diplomado y/o postítulo	entre 46 a 55	Femenino
Profesor/a Básica	Diplomado y/o postítulo	entre 36 a 45	Femenino
Profesor/a Básica	Magister	entre 36 a 45	Femenino
Educador/a Diferencial	Magister	entre 36 a 45	Femenino
Educador/a Diferencial	Magister	entre 46 a 55	Femenino
Profesor/a Media	Magister	entre 46 a 55	Femenino
Técnico Profesional	Secretariado administrativo	entre 56 y más	Femenino
Profesor/a Media	Diplomado y/o postítulo	entre 26 a 35	Masculino
Profesor/a Básica	Magister	entre 46 a 55	Femenino

1.- ¿Cuánto tiempo el director/a anterior ejerció el cargo en el establecimiento educacional?

6 años
No lo se
2 años
5 años
Ahora es director académico
2 años
3 años
8 aprox
8
3 años
3 años
4 años
2 años

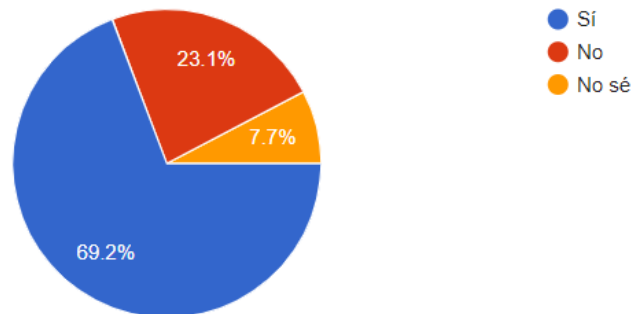
2.- ¿Qué título profesional posee el Director/a anterior?

12 declaran que es profesor/a y sólo uno desconoce su profesión



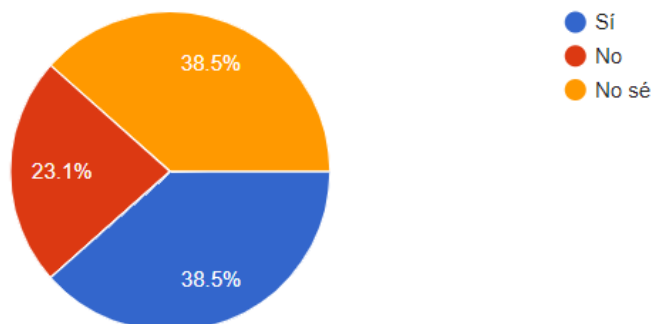
3.- Su Director/a anterior, ¿posee grados académicos, el cual usted tenga conocimiento?

13 respuestas



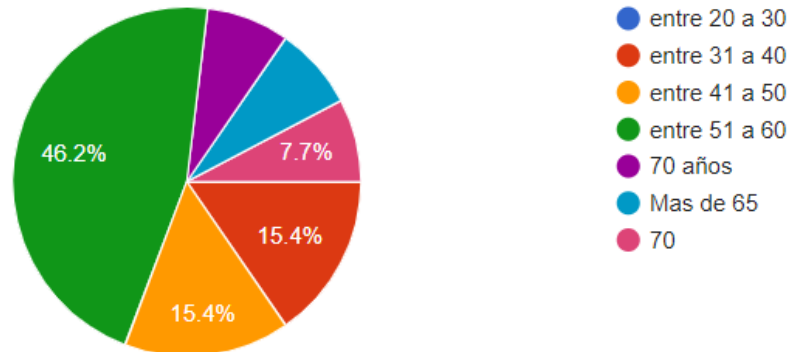
4.- Su Director/a anterior, ¿posee especializaciones en el área de Liderazgo, el cual usted tenga conocimiento?

13 respuestas



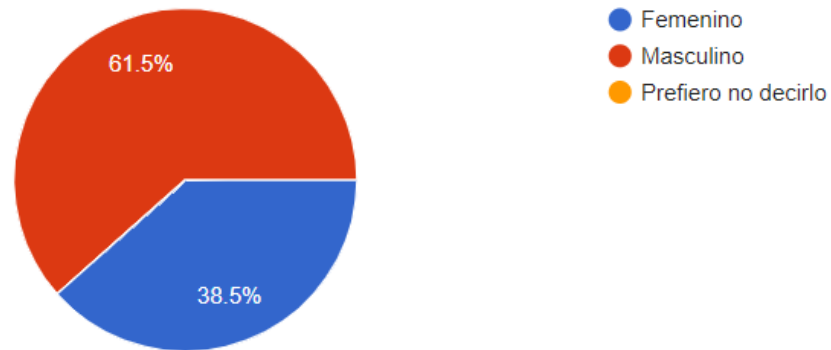
5.- ¿Qué edad tiene su director/a anterior?

13 respuestas



6.- ¿Qué género tiene su Director/a anterior?

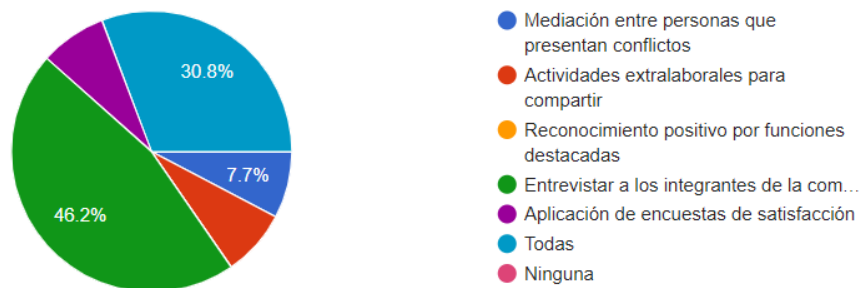
13 respuestas



#### ITEMS 1: Categoría B, Estrategia de mejora Climas Laborales

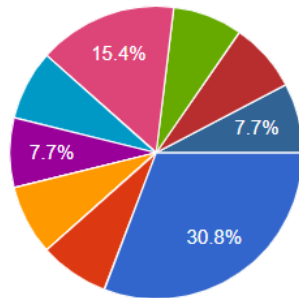
1.- ¿Qué tipo de acciones concretas ha realizado el/la director/a el último tiempo (2 años) para solucionar problemáticas con su equipo de trabajo?

13 respuestas



2.- ¿Por medio de que indicadores considera usted que estas estrategias han funcionado o no?

13 respuestas



- La última gestión directiva, presentó b...
- Clima de trabajo impulsado por la últi...
- La última gestión directiva, favoreció u...
- La última gestión directiva, favoreció u...
- La última gestión directiva, promovió e...
- La última gestión directiva, promovió e...
- Ninguna de las anteriores
- No favoreció en nada, las empeoro

▲ 1/2 ▼

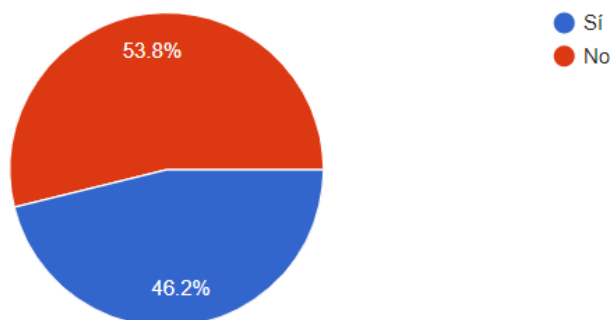
- Conflictos laborales que dividieron el equipo de la escuela
- Provocó todo lo contrario, pues era un tanto autoritaria

La última gestión directiva, presentó bajo nivel de rotación de personal
No favoreció en nada, las empeoro
La última gestión directiva, promovió el trabajo colaborativo al interior de los diversos equipos existentes
Conflictos laborales que dividieron el equipo de la escuela
La última gestión directiva, favoreció un buen clima de colaboración con los padres y apoderados
Clima de trabajo impulsado por la última dirección favoreció el nivel de satisfacción personal de los docentes, asistentes de la educación, profesionales de la educación y otros
Provocó todo lo contrario, pues era un tanto autoritaria
La última gestión directiva, promovió el trabajo colaborativo entre equipos y departamentos
La última gestión directiva, presentó bajo nivel de rotación de personal
La última gestión directiva, presentó bajo nivel de rotación de personal
Ninguna de las anteriores
La última gestión directiva, presentó bajo nivel de rotación de personal
Ninguna de las anteriores

## ITEMS 1: Categoría C, Satisfacción personal

1.- ¿Se encuentra satisfecho con las estrategias aplicadas por el/la director/a anterior?

13 respuestas



Frente a la respuesta anterior, podría compartir algún tipo de explicación o ejemplo de su nivel de satisfacción frente a las estrategias aplicadas por su director anterior

Ningún nivel de satisfacción ya no hizo ninguna acción para mejorar el clima laboral, al contrario, las empeoro

Fueron bien pensadas y articuladas

Invisibilizó situaciones de abuso y acoso

Nos unió como comunidad

Su gestión era impositiva, escaso consenso en la toma de decisiones

Mantener altas expectativas de los docentes

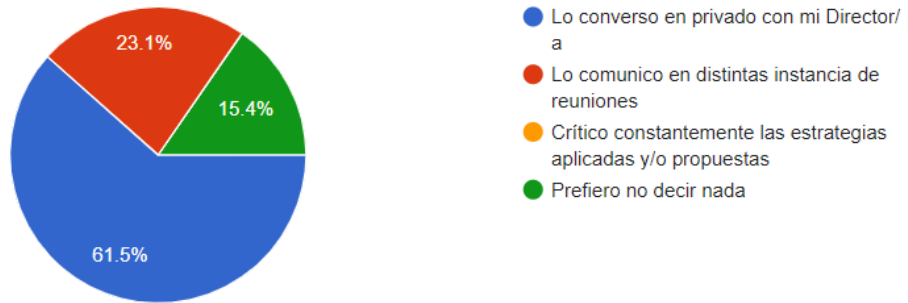
Volátil en sus órdenes

Sí podría haber mejorado el clima y comunicación efectiva entre todos los estamentos establecimiento.

Hasta antes de su llegada, existía un mejor clima laboral, mayor cooperación, participación y camaradería. Ahora los docentes prácticamente no opinan en las reuniones y no proponen ni se sienten escuchados. Han comenzado a surgir problemas entre ellos

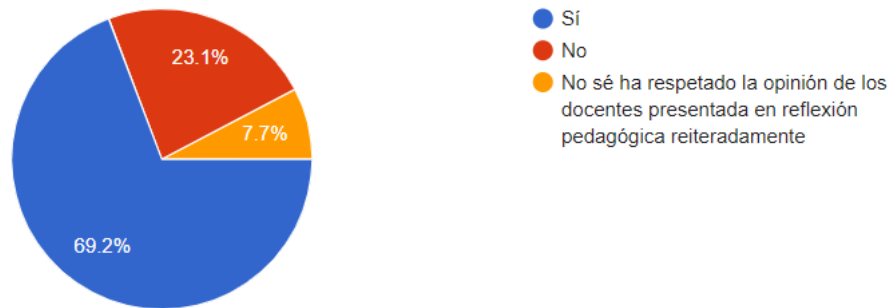
2.- ¿Cómo hace notar su apreciación?

13 respuestas



3.- ¿Existen espacios en la comunidad educativa para que usted plasmen inquietudes, reclamos y problemáticas?

13 respuestas



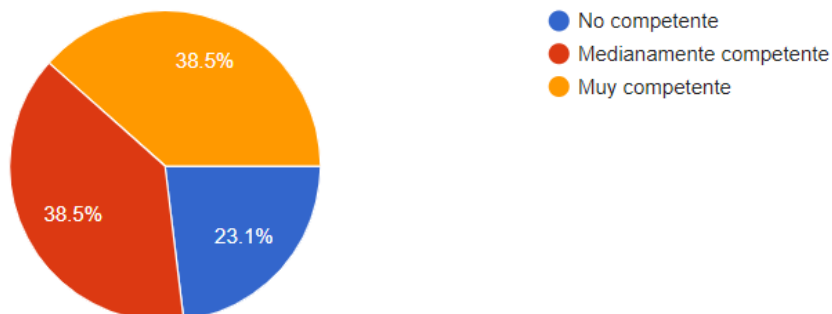
Podría comentar, ¿qué tipo de espacios son los que existen o debieran existir en su comunidad educativa para que puedan plasmar inquietudes, reclamos y/o problemáticas experimentadas a nivel de gestión?
puerta abierta de Equipos Directivos, EGE reuniones con los docentes y/o conversaciones informal
Claramente de deberían conversar en consejo, cosa que en la escuela no se hace i no se hará más Para no realizar conflictos
Actividades de autocuidado y bienestar
Entrevistas personales, reflexión pedagógica
Reunion persobal con la direccion
Conversaciones directas con la directora. Reuniones con todos los funcionarios
Consejo de profesores
Consejo de profesores, reuniones de equipo y departamentos, entrevistas personales...
Director de puertas abiertas
Consejo de profesores

Consejo de profesores.

Debiera haber un espacio en las mismas reflexiones pedagógicas, para que pudieran opinar y sentirse partícipes de las decisiones.

4.- ¿Cómo definiría a su director/a, en base a la labor que ejerce en el establecimiento que usted trabaja?

13 respuestas



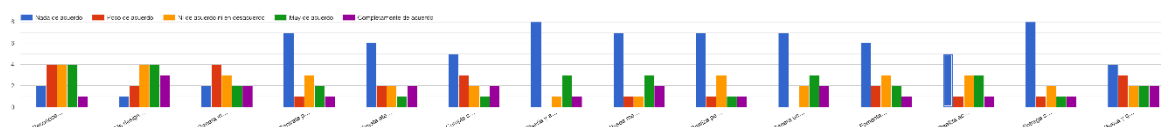
#### ITEMS 2:

TÓPICO 1, EXPERTICIE Y DOMINIO QUE PRESENTA SU ANTERIOR DIRECTIVO EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAS. En relación a mi rol como trabajador, el/la directora/a ANTERIOR:

<b>Tópico 1</b>	<b>Nada de acuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>Ni en acuerdo ni es desacuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>
Reconoce el trabajo que realizo.	2	3	3	4	1
Me designa tareas en base a las capacidades y habilidades que poseo.	1	2	3	4	3
Genera incentivos que mejoren mi percepción y de los demás.	2	4	3	2	2
Contrata personal experto en el área de planificación estratégica para el desarrollo organizacional.	7	1	2	2	1
Presta atención a las problemáticas de todos los integrantes de su comunidad.	6	2	2	1	2

Cumple con los acuerdos tomados en consejos o reflexiones.	5	3	2	1	2
Diseña y aplica algún tipo de instrumento para conocer las necesidades y motivaciones de todos.	8	0	1	3	1
Posee mecanismos claros para comunicar e informar acuerdos tomados.	7	1	1	3	1
Realiza periódicamente encuestas, entrevista y dinámicas para conocer el clima laboral de su comunidad.	7	1	3	1	1
Genera un clima organizacional de tranquilidad, respeto y comodidad para todos los trabajadores.	7	0	2	3	1
Fomenta el desarrollo de actividades extra-profesionales como por ejemplo; yoga, gimnasia, baile entretenido entre otros, para motivar a todos los trabajadores.	6	2	2	2	1
Realiza actividades extra- laboral para el esparcimiento y el mejoramiento de las relaciones entre sus trabajadores como, por ejemplo; salidas de paseo, talleres al aire libre, celebraciones, entre otros.	6	2	2	2	1
Entrega compensaciones al cumplimiento de metas, por ejemplo; incentivos económicos o flexibilidad de horarios laborales.	8	1	2	1	1
Busca y genera instancia de capacitación y talleres en base a los intereses de sus trabajadores	4	3	2	2	2

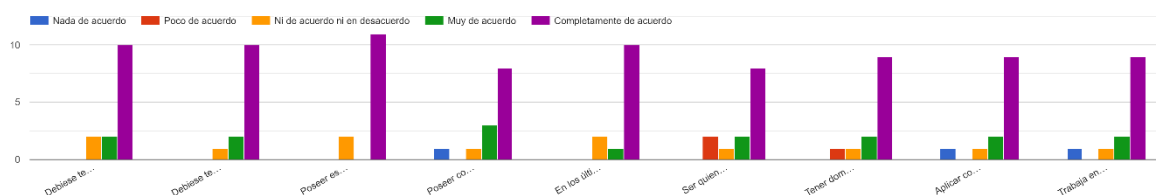
TOPICO 4, EXPERIENCIA Y DOMINIO QUE PRESENTA SU ANTERIOR DIRECTIVO EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAS. En relación a mí rol como trabajador, este directorate ANTERIOR.



TÓPICO 2: FORMACIÓN ACADÉMICA Y/O PROFESIONAL. Con respecto a la formación y prácticas laborales de su anterior director/a, él/ella:

Tópico 2	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Ni en acuerdo ni es desacuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo
Debiese tener como primer título el de profesor/a.	0	0	1	2	10
Debiese tener Magister en el área de Dirección.	0	0	1	2	10
Poseer especialización en el área de dirección y liderazgo.	0	0	2	0	11
Poseer conocimiento en el área de gestión de emociones.	1	0	1	3	8
En los últimos dos años haber asistido a capacitaciones y/o talleres para formación directiva.	0	0	2	1	10
Ser quien designe y lidera los equipos de trabajo.	0	2	1	2	8
Tener dominio en el área de comunicación efectiva.	0	1	1	2	9
Aplicar contantemente estrategias y herramientas para el mejoramiento del clima laboral y/u organizacional.	1	0	1	2	9
Trabaja en función a la inteligencia emocional y/o asertiva.	1	0	1	2	9

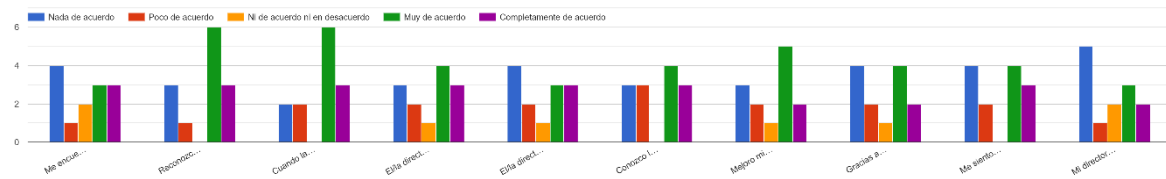
TÓPICO 2: FORMACIÓN ACADÉMICA Y/O PROFESIONAL. Con respecto a la formación y prácticas laborales de su anterior director/a, él/ella:



**TÓPICO 3: SATISFACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO.** En relación a las estrategias aplicadas por mi anterior Director/a:

<b>Tópico 3</b>	<b>Nada de acuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>Ni en acuerdo ni es desacuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>
Me encuentro satisfecho/a del trabajo que desempeña como director/a.	4	1	2	3	3
Reconozco constantemente las intervenciones, aportes e ideas que mi director/a entrega para mejorar nuestra comunidad.	3	1	0	6	3
Cuando la directora/a no se encuentra, sé a quién dirigirme para solucionar un problema.	2	2	0	6	3
El/la director/a se comunica de forma individual conmigo para conocer mis ideas y necesidades.	3	2	1	4	3
El/la director/a me acompaña constantemente en las actividades que me encomienda para guiar y apoyar su desarrollo.	4	2	1	3	3
Conozco los roles y funciones de todo el personal.	3	3	0	4	3
Mejoro mi trabajo en base a las estrategias que implementa constantemente el/la directora/a.	3	2	0	5	3
Gracias a cada estrategia implementada para mejorar el clima laboral se nota un cambio importante en el ambiente de trabajo.	4	2	1	4	1
Me siento cómodo/a y tranquilo/a de trabajar bajo la dirección de mi director/a.	4	2	0	4	3
Mi director/a entrega incentivos y reconocimientos.	5	1	2	3	2

TÓPICO 3: SATISFACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO. En relación a las estrategias aplicadas por mi anterior Directora:



## CAPITULO 5:

### PROPUESTA DE MEJORA

A partir de las conclusiones obtenidas de la revisión bibliográfica, los análisis de resultados de las encuestas aplicadas, por los trabajadores de la comunidad educativa, se puede afirmar que el Liceo Santa Cruz de Triana requiere de un marco de referencia para la aplicación de estrategias de mejoramiento del Clima Laboral.

En vista de la carencia de conocimiento y experticia del Director del establecimiento, se plantea una propuesta de mejora, en la cual, la figura del líder será clave en la conformación de un plan de acción, que debiera ser trabajado en conjunto con toda su planta de docentes, administrativos y asistentes de la educación.

En primer lugar, es importante realizar un trabajo para mejorar las falencias del Director anterior del establecimiento, quien no comprendía la importancia de poseer un Clima Laboral tranquilo y cooperativo para el logro de los objetivos y las metas institucionales, ha de ser un trabajo interno, de cambio de paradigma y tipología de liderazgo, en el cual se logró comprender e identificar las falencias anteriores y tengamos en conjunto la motivación para cambiarlas.

Por ende, se sugiere desarrollar una serie de acciones (distintas herramientas de gestión) que permitan la construcción de un marco de referencia directiva (Plan de acción) basado en el contexto y realidad analizada, como también fundamentado en la participación y construcción teórica de toda la comunidad educativa, a partir de la cual se obtengan conclusiones y acciones concretas para ser incorporadas en el Proyecto Educativo institucional (PEI) y en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) en las áreas de Liderazgo.

**Problema:** Director anterior daño clima laboral producto de su omisión y falta de acción para el reconocimiento y movilización de su equipo de trabajo.

**Objetivo de la investigación:** “Analizar los grados de influencia e incidencia de la aplicación de herramientas de Gestión de Personas, por parte del director, utilizadas con el fin de mejorar el clima laboral de sus docentes en el Liceo Santa Cruz de Triana”.

**Pregunta de investigación:** ¿Qué factores condicionan la aplicación de estrategias de Gestión de Personas utilizadas por los directores, para que puedan éstas llegar a mejorar o empeorar el clima laboral dentro de los establecimientos?

**Hipótesis:** Desarrollo de un marco de referencia directiva, enfocado en todos/as los trabajadores de la comunidad educativa, que permita fortalecer las relaciones laborales y mejorar la percepción del equipo de liderazgo del establecimiento educacional.

### **Fundamentación.**

La realización de un marco de referencia directiva, basado en la construcción y participación de todos los estamentos de la comunidad educativa, permite que cada integrante se sienta parte del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

El líder en este caso debe diagnosticar un problema específicamente en su dirección y/o gestión, y solicitar el apoyo de la comunidad educativa en la búsqueda de una solución,

acercando a los integrantes en el trabajo cooperativo y hacer más cercanas las metas y objetivos en común.

La organización ya no puede ser vista como un espacio que solamente provee trabajo, sino como un espacio, en el cual, todos los integrantes de la comunidad son necesarios para la construcción de un establecimiento educacional exitoso.

A partir de esto, el líder institucional debe generar escenarios favorables para un Clima Laboral propicio, instalando prácticas de mejora continua para el logro de la calidad educativa que busca impartir el Liceo, y por ende, en éste contexto, entender “la gestión escolar como el proceso que organiza, coordina y articula todos los procesos que se desarrollan en un establecimiento educacional, cuyo objetivo central y sus razones de ser es o debe ser proporcionar las mejores condiciones para el aprendizaje y la formación de los estudiantes, podemos advertir su importancia y los alcances que ésta puede tener” (Lagos & Martinetti, 2007, p. 158)

Es por esta razón, que es importante tener un Clima Laboral adecuado, para que así todos los procesos internos y externos de la comunidad educativa, sean logrados sin contratiempos. El trabajar con personas requiere de aplicación de estrategias efectivas para solucionar los problemas que puedan llegar a tener. En definitiva, el líder debe anticiparse y armarse de herramientas sólidas y eficaces para sobrellevar cualquier inconveniente generado en las distintas dinámicas de la organización educativa, que día a día es permeado e influenciado por distintos estímulos que, muchas veces, pueden llegar a ser obstaculizadores

## **Objetivos.**

### **General**

Diseñar un marco de referencia para la correcta aplicación de estrategias de Gestión de Personas, que buscan mejorar el Clima Laboral, por medio de acciones participativas de toda la comunidad educativa.

### **Específico**

- 1.- Analizar de forma crítica la gestión y proceso del Liceo, por medio de un Taller participativo.
- 2.- Sistematizar las prácticas institucionales para una mejor articulación de los procesos, por medio de un Plan de Acción Estratégico.
- 3.- Identificar estrategias concretas que mejoren el Clima Laboral por medio de un Taller participativo.
- 4.- Elaborar marco de referencia para la aplicación de estrategias de Gestión de Personas, a través de la recopilación de conclusiones e información obtenida en las acciones anteriores en un Plan estratégico.

### **PROYECTO O PROPUESTA- HERRAMIENTAS DE GESTIÓN**

Para el logro de los objetivos, se propone recoger información de diversas problemáticas identificadas en el interior del espacio educativo y por medio de talleres participativos, se espera que la Directora pueda transmitir tranquilidad y comodidad a todos sus trabajadores, de modo que puedan plasmar inquietudes, necesidades, reclamos y sugerencias.

En segunda instancia, se sugiere la elección de representantes por cada estamento para la generación de un equipo de trabajo que diseñe un documento o petitorio integrador, que plasme las conclusiones de los talleres, incluyendo en este trabajo a la Directora.

Posteriormente y con el asesoramiento de personal especializado, los representantes de cada estamento deberán elaborar los Planes estratégicos, como también, encontrar solución a cada planteamiento esbozado en los talleres.



**Tabla n°6: Planilla de costos para implementación Proyecto de Mejora.**

<b>Tabla de Costos</b>	<b>Primer Semestre</b>	<b>Segundo Semestre</b>
Diagnóstico elaborado por toda la comunidad educativa (FODA)	\$30.000 (Coffee break) \$10.000 (impresiones copias)	\$30.000 (Coffee break) \$10.000 (impresiones copias)
1.-Analizar de forma critica la gestión y proceso del colegio, por medio de un Taller participativo.	\$200.000 (almuerzo y Break) \$150.000 (arriendo lugar esparcimiento) \$10.000 (impresiones copias)	\$200.000 (almuerzo y Break) \$150.000 (arriendo lugar esparcimiento) \$10.000 (impresiones copias)
Reunión con representantes de cada estamento para elaboración de informa de resultados del Taller Participativo n°1.	\$30.000 (Coffee break) \$10.000 (impresiones copias)	\$30.000 (Coffee break) \$10.000 (impresiones copias)
2.- Sistematizar las prácticas institucionales para una mejor articulación de los procesos, por medio de un Plan de acción estratégico.	\$10.000 (impresiones copias)	\$10.000 (impresiones copias)
Reunión con representantes de cada estamento para elaboración de informa de resultados de Plan estratégico n°1.	\$10.000 (impresiones copias)	\$10.000 (impresiones copias)
3.- Identificar estrategias concretas que mejoren el Clima Laboral, por medio de un Taller participativo.	\$200.000 (almuerzo y Break)	\$200.000 (almuerzo y Break)

	\$150.000 (arriendo lugar esparcimiento) \$10.000 (impresiones copias)	\$150.000 (arriendo lugar esparcimiento) \$10.000 (impresiones copias)
Reunión con representantes de cada estamento para elaboración de informes de resultados del Taller Participativo n°2	\$30.000 (Coffee break) \$10.000 (impresiones copias)	\$30.000 (Coffee break) \$10.000 (impresiones copias)
4.- Elaborar marco de referencia para la aplicación de estrategias de Gestión de Personas, a través de la recopilación de conclusiones e información obtenida en las acciones anteriores en un Plan estratégico.	\$30.000 (Coffee break) \$10.000 (impresiones copias)	\$30.000 (Coffee break) \$10.000 (impresiones copias)
Inclusión de acciones al PEI y PME	\$10.000 (impresiones copias)	\$10.000 (impresiones copias)

**Tabla n°7: Carta gant con los responsables de cada acción a realizar para implementación Plan Mejoramiento.**

<b>Responsables</b>	<b>Primer Semestre</b>	<b>Segundo Semestre</b>
Diagnóstico elaborado por toda la comunidad educativa (FODA)	Jefe UTP	Jefe UTP
1.-Analizar de forma critica la gestión y proceso del colegio, por medio de un Taller participativo.	Toda comunidad Educativa	Toda comunidad Educativa
Reunión con representantes de cada estamento para elaboración de informa de resultados del Taller Participativo n°1.	Equipo de Gestión	Equipo de Gestión
2.- Sistematizar las prácticas institucionales para una mejor articulación de los procesos, por medio de un Plan de acción estratégico.	Equipo Técnico Pedagógico y Directora.	Equipo Técnico Pedagógico y Directora.
Reunión con representantes de cada estamento para elaboración de informes de resultados de Plan estratégico n°1.	Directora	Directora
3.- Identificar estrategias concretas que mejoren el Clima Laboral, por medio de un Taller participativo.	Toda comunidad Educativa	Toda comunidad Educativa
Reunión con representantes de cada estamento para elaboración de informa de resultados del Taller Participativo n°2	Equipo de Gestión	Equipo de Gestión
4.- Elaborar marco de referencia para la aplicación de estrategias de Gestión de Personas, a través de la recopilación de conclusiones e información obtenida en las acciones anteriores en un Plan estratégico.	Equipo Técnico Pedagógico y Directora y representantes de los estamentos.	Equipo Técnico Pedagógico y Directora y representantes de los estamentos.
Inclusión de acciones al PEI y PME	Jefe UTP	Jefe UTP

Una vez socializadas con toda la comunidad educativa las acciones y estrategias para mejorar los nudos críticos identificados, se debe implementar un proceso de seguimiento para analizar la eficacia de las acciones implementadas y estimar las ventajas y desventajas presentes.

A continuación, se expone el formato de los talleres a realizar, para lo cual se decidirá de forma participativa el lugar más apropiado para su realización, como también, se adjuntarán el formato de los planes estratégicos:

### **Talleres n°1 y n°2:**

Objetivos específicos para desarrollar:

- 1.- Identificar fortalezas y debilidades en las distintas áreas del Liceo.
- 2.- Invitar al análisis desde la perspectiva individual de cada proceso.
- 3.- Generar acuerdos con cada miembro educativo.
- 4.- Elaborar informe de resultados.
- 5.- Difundir conclusiones en plenario.

### **Taller n°1 “tú eres importante, para el mejoramiento de nuestro Liceo”**

- Lugar y fecha: a definir
- Bienvenida
- Socialización de objetivo “Analizar de forma crítica la gestión y proceso del Liceo”
- Objetivos específicos:
- Actividades 1 y 2, en base a dinámica de grupos: Encargado equipo de convivencia.
- Actividad 3: En grupos de 4 personas, en base a las distintas áreas educativas realizarán una identificación de fortalezas y debilidades del colegio.

- Almuerzo
- Actividad 4: realizarán una socialización con los distintos grupos, para comparar aspectos en común identificados en su análisis.
- Actividad 5: Se realizará plenario, en donde cada grupo realiza presentación de las conclusiones a la Directora y toda la comunidad educativa.

### **Taller n°2 “busquemos juntos, herramientas que nos permitan ser un sólo equipo”**

- Lugar y fecha: a definir.
- Bienvenida
- Socialización de objetivo: “Identificar estrategias concretas que mejoren el Clima Laboral.
- Actividades 1 y 2, en base a dinámica de grupos: Encargado equipo de convivencia.
- Actividad 3: En grupos de 4 personas, idean propuestas de mejoramiento por áreas a través de acciones concretas que se puedan implementar.
- Almuerzo
- Actividad 4: Se realizará plenario, cada grupo realiza presentación de las conclusiones a la Directora y toda la comunidad educativa.

### **Planes estratégicos n°1 y n°2:**

Objetivos generales para lograr:

#### **1.- Sistematizar las prácticas institucionales para una mejor articulación de los procesos.**

Posibles actividades para incorporar en el plan estratégico;

- a) Diseñar canales de transmisión de información institucionales expeditos.
- b) Institucionalizar acciones que fomenten la identidad del establecimiento.
- c) Implementar acciones que potencien el mejoramiento del clima laboral.

#### **2.- Elaborar marco de referencia para la aplicación de estrategias de Gestión de Personas.**

Posibles actividades para incorporar en el plan estratégico, luego de recopilación de acciones en taller participativo:

- a) Diagnosticas fortalezas y debilidades en el área de convivencia laboral.
- b) Aplicar estrategias de Gestión de personas efectivas.
- c) Conformar equipo de trabajo colaborativos que potencien la acción directiva.
- d) Diseñar un marco de referencia para la dirección.

### Formato Plan Estratégico

Actividades	Indicadores de Logro	Responsable	Plazos			Medios de Verificación
			2021	2022	2023	
Recursos humanos		Recursos Financieros		Recursos Infraestructura		

### CONCLUSIÓN

A partir de la investigación realizada en el Liceo Santa Cruz de Triana, institución educacional de CORMUN, ubicada en un sector urbano alejado del centro histórico, más bien en la periferia de la ciudad, con altos índices de vulnerabilidad social y que trabaja con estudiantes con NEE, fue posible evidenciar ciertas prácticas de Gestión de Recursos

Humanos y de estilos de Liderazgos por parte del Director interino anterior. Información que fue obtenida mediante la aplicación de encuestas como instrumento de recogida de datos, lo que facilitó el análisis de la calidad de las estrategias realizadas al interior del recinto y cómo estas se vinculaban con el clima laboral.

Si bien no fue una tarea fácil, se pudo llegar a enriquecedoras conclusiones, desde cómo es la mirada que tienen los trabajadores frente a la labor diaria del Director interino, la percepción de dicha función desde la perspectiva de los trabajadores y las diferencias existentes entre ambos estamentos.

Para dar una estructura uniforme y organizar las conclusiones de forma objetiva, en una primera instancia, se responderán las preguntas planteadas durante el capítulo 1, en el planteamiento del problema de investigación.

Uno de los propósitos de la investigación apuntaba a conocer ¿Cuáles eran las estrategias utilizadas por los directivos del establecimiento, para mejorar el clima laboral? Al momento de organizar la información recopilada en a las encuestas, por un lado, se observó que el Director del establecimiento, describió ciertas actividades que consideraba estrategias para el desarrollo de un Clima Laboral propicio, las cuales, no coincidían con el propósito real de solucionar problemáticas en aquel ámbito. Por otro lado, también propuesto como estrategia la reformulación del reglamento interno escolar, el cual año a año debe ser una prioridad y está dentro de los reglamentos administrativos a modificar considerados en el PEI. Por ende, sus propuestas no resultaron ser estrategias, ya que no son construidas ni pensadas en las necesidades de sus trabajadores.

Lo anterior fue ratificado por las respuestas dadas por sus trabajadores, quienes consideraban que el Director no aplicaba ningún tipo de estrategia que busque mejorar el clima laboral (más del 50% de encuestados). Si bien existió un porcentaje mínimo de respuestas que consideraban que sí se han realizado algunas acciones, por ejemplo, actividades realizadas por la psicóloga (que fueron realizadas por iniciativa de ésta misma), reuniones grupales e individuales, y algunos incentivos a los logros, en general, representan

hechos aislados y ninguna de aquellas acciones responden a estrategias de carácter sistémico en el marco de la Gestión de Personas y Emociones.

Una segunda interrogante era ¿Cuál es la formación profesional real del director de este establecimiento en estudio? En cuanto a la percepción de los trabajadores coincidían en que es docente como formación inicial.

Una tercera interrogante, buscaba evidenciar ¿De qué manera estos profesionales (director/a) aplican sus conocimientos, habilidades y competencia en sus distintas realidades? Si bien es cierto, las respuestas entregadas por el cuerpo docente, quienes marcaron diferencias significativas y contrapuestas, afirmando que su Director es autoritario, ausente, con interés en lo monetario, entre otros tantos calificativos de una labor deficiente.

Definitivamente la aplicación de conocimientos, habilidades y competencias no son recursos utilizados por el Director de este establecimiento, o bien, en su intento, no logra empapar de dichas motivaciones a sus trabajadores, los cuales han construido una percepción negativa de su labor, la cual fue plasmada en las encuestas aplicadas.

Una cuarta interrogante, se aplicó desde la otra vereda, en donde se buscó identificar el nivel de satisfacción de los docentes en base a las estrategias aplicadas por su Director. Los propios trabajadores confirmaron la escasa aplicación de estrategias efectivas, lo cual se materializa en una insatisfacción hacia su rol como líder. En la pregunta n°3 de la encuesta a los docentes: “¿Se encuentran satisfechos con las estrategias aplicadas por él/la directora/a?” Se pudo apreciar que las mayorías no se encuentran satisfechas con la función que el Director realiza, generando una oposición importante, en cuanto a la respuesta dada por su director, ya que, desde su percepción, su rol es aplicado de la mejor forma.

La quinta interrogante planteada durante el desarrollo de la investigación hacía mención del ¿Por qué no están funcionando las estrategias de Gestión de Personas en el establecimiento en estudio? De acuerdo con la información obtenida, queda de manifiesto que el líder del establecimiento no posee las competencias necesarias en el diseño de estrategias efectivas para el mejoramiento del Clima laboral. Segundo, no se aplican estrategias concretas que busquen solucionar este tipo de problemáticas internas. Y tercero, no existe una comunicación fluida y asertiva entre el área directiva y los trabajadores de la organización educacional, y mucho menos, la disposición de generar diálogos activos que apunten a dar respuestas a las necesidades de su equipo de trabajo.

Como sexta interrogante se plantó analizar las herramientas qué necesita el líder para aplicar de mejor forma las estrategias de Gestión de Personas, en el caso en particular del Director interino del Liceo Santa Cruz de Triana, apuntan a una carencia en el dominio de conocimientos actualizados de habilidades y capacidades en el área de Dirección y Liderazgo. Toda su experiencia ha sido adquirida en el aprender haciendo de un modo práctico, sin embargo, carece de fundamentos teóricos para poder diseñar, implementar, evaluar y supervisar estrategias efectivas.

Como última interrogante, se reflexionó de forma más específica sobre las acciones que puede llegar a realizar un líder para organizar un equipo de trabajo contundente y basado en la confianza y el respeto. En este caso, debe de ser considerado el contexto de administración que caracteriza al establecimiento. Siendo la Director primo del ex alcalde de la comuna de Rancagua, su otro primo concejal de esta comuna queda en evidencia que no existe una distribución del poder centrada en el mérito, sino más bien en los vínculos familiares. Se infiere que aquello dificulta la relación entre directivos y el cuerpo docente, quienes perciben que las decisiones se toman arbitrariamente, pensando en el bienestar y los intereses familiares por sobre la calidad educativa o en post de mejores condiciones laborales o emocionales.

De acuerdo con lo anterior y en base a la información recopilada, se puede afirmar de manera responsable que el Director interino del establecimiento es consciente de la insatisfacción que produce la distribución del poder por lazos familiares y no por mérito,

sin embargo, sigue utilizando como estrategia de dirección hacia su equipo de trabajo, el miedo, la intimidación y la imposición de un Liderazgo de corte Autoritario.

Para el resto de las personas que trabajan en el establecimiento educacional, tal contexto es percibido como una injusticia que impide el desarrollo de una organización que considere la opinión de base, y en donde, la voz de la comunidad educativa se plasme en mejoras integrales de las condiciones laborales al interior del establecimiento. Una acción pertinente en aquel ámbito sería colocar personal idóneo en los cargos directivos y transparentar la asignación de los cargos, o bien, mejoras económicas en relación a incentivos y reconocimientos al logro de metas cumplidas.

En definitiva, se puede asegurar que los objetivos fueron cumplidos exitosamente gracias a la aplicación del instrumento metodológico (encuesta) y el análisis posterior realizado gracias a la revisión bibliográfica y la triangulación entre método y sujeto, permitiendo así, responder a los distintos objetivos planteados.

Primero, se logró identificar las estrategias de Gestión de personas utilizadas por el Director y utilizadas para trabajar el Clima Laboral. Segundo, se pudo determinar el nivel de competencias y habilidades del Director, así como también, analizar el grado de aplicabilidad efectiva existente en las estrategias de gestión de personas utilizadas por él. Por último, se logró estimar el nivel de satisfacción de sus trabajadores con respecto a sus prácticas como Director.

Es menester señalar que existen diversos factores, tanto internos, como externos, que impiden que las estrategias de gestión se realicen de la mejor forma, argumentos planteados de forma preliminar en la hipótesis y que fueron confirmados gracias al análisis de resultados y la revisión bibliográfica durante el desarrollo del trabajo de investigación.

A modo de cierre de las conclusiones planteadas, y gracias a los hallazgos encontrados en este estudio, se logra determinar que:

- Primero, el líder no busca espacios adecuados para comunicar y socializar posibles decisiones, tampoco considera a toda la comunidad educativa para posibles cambios importantes, lo cual sería posible si manejara estrategias acordes a los requerimientos de los contextos en los que se enmarca.
- Segundo, el encargado de realizar la acción de aplicación de alguna estrategia no conoce ni maneja las emociones de un grupo, es decir, no posee la preparación mínima para el desarrollo de herramientas efectiva de solución de problemáticas.
- Tercero, no existe sistematicidad al realizar una estrategia remedial de este tipo. Esto tiene relación, a la constancia que debiese tener esta acción en los proyectos de mejora de los establecimientos, en este caso de clima laboral. Como todo proyecto debe tener un diagnóstico, seguimiento de sus actividades y etapas y evaluación para su posible proyección.
- Cuarto, la confianza es un factor fundamental que no ha sido fortalecido al interior del trabajo en grupo. Por ende, es importante la socialización de los reales objetivos de la intervención a realizar, al olvidar aquella premisa, se invaden los espacios personales de los colaboradores, y por ende, coartan la participación y dificultan el fin último de la estrategia.

En resumen, el líder debe prever dichas problemáticas y buscar con su equipo de trabajo juntos-, acciones remediales asertivas de forma oportuna, no en el momento donde el conflicto esté sin control. Por esta razón, las estrategias deben ser ejecutadas durante un período extenso y de forma periódica y constante, para así evitar conflictos mayores.

Finalmente, la existencia de diversas maneras y opciones para solucionar los problemas generados al trabajar en grupos humanos, es perfectamente viable. El tema recae, en la experticia que debe tener un líder para encontrar la mejor estrategia y así apaciguar, acercar o estrechar lazos con sus colaboradores. Situación que no es fácil, pero que, por medio de capacitación continua, pueden generar las competencias necesarias para dominar dicho nudo crítico en un Directivo.

## BIBLIOGRAFÍA

### - Libros

1. BERNAL, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Educación Pearson, 2a ed. ISBN: 970-26-0645-4.
2. BRIONES, G. (1996). *Metodología de la Investigación Cuantitativa en las Ciencias Sociales*. Bogotá: ARFO Editores e Impresores Ltd., ISBN: 958-9329-14-4.
3. CEA, M. (2001). *Metodología Cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Ed. Síntesis. Pp. 51-52. ISBN: 84-7738-420-7.
4. COOPER, R, SAWAT, A. (1998). *La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
5. DE LA PLAZA, J. (2008). *La inteligencia Asertiva. En la empresa y en el trabajo*. Santiago de Chile: Editorial Aguilar chilena de ediciones S.A. ISNM: 978-956-239-597-7
6. ESPINOLA, V. (1994). *Manual para una escuela eficaz, guía de auto perfeccionamiento para directores y profesores*. Chile. ISBN: 952-12-0829-6

7. GOLEMAN, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Buenos Aires, Argentina: Vergara Editor, S.A.
8. LATORRE, A., DEL RINCÓN, D., ARNAL, J. (2005). *Bases Metodológicas de Investigación Educativa*. Barcelona: Ed. Experiencia. ISBN: 84-932883-8-1
9. LYNCH, P. (1999). *Liderazgo, inversión y toma de decisiones en educación*. Cap 4. En Manso, J. *El constructo clima organizacional en el campo de la administración educacional*. (p. 193) Chile; Ed. Tec. Ed. Universidad de Concepción.
10. MARIN, M. (2010). *Directivos en Educación para el siglo XXI*. Editorial: Fundación creando futuro.
11. MEDINA, J.C. (2009). *Inteligencia emocional aplicada al liderazgo*. Costa Rica: LandFord, S.A.
12. MEJLUF, N. (2010). *Hacia una mejor gestión en los colegios: influencia de la cultura escolar sobre la educación*. Editorial S.N.
13. PIGORS, Paul., MYERS, C. (1979). *Administración de personal. Un punto de vista y un método*. México: Editorial Continental.
14. RODRIGUEZ, D. (2014). *Gestión organizacional elementos para su estudio*. Chile: ediciones U.C.
15. RUÍZ, J. I. (1999). *Metodología de la Investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto, ISBN:84-7485-423-7.
16. SANDÍN, M. P. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones*. Madrid: McGraw-Hill, ISBN: 978-84-481-3779-3.
17. SANDOVAL, C. *Investigación Cualitativa*. En: BRIONES, G. [coord.] *Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social*. Bogotá: ARFO editores e Impresores,
18. TAYLOR, S.J., BOGDAN, R. (2008). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós, ISBN: 978-84-7509-816-6.
19. VERLAG, W.H. (1997). *Los test de la Inteligencia emocional*. Bogotá: Printer colombiana.

#### **- Digital**

1. ABARZÚA, E., CONTRERAS, F., ROBLES, J. F. (2007). *Evolución de la Gestión de Personas en las Empresas: Del Departamento de Personal a la Gerencia de las Capacidades Organizacionales*. Recuperado de

<http://psicologia.uahurtado.cl/fcontreras/wp-content/uploads/2007/12/abarzua-contreras-robles-evolucion-de-la-gestion-de-personas-en-las-empresas.pdf>

2. AGENCIA DE CALIDAD DE EDUCACIÓN. (2012). *Liderazgo escolar: una revisión bibliográfica y una propuesta de evaluación*. Documento no publicado. Recuperado de [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)
3. CAMPBELL, D. T., FISKE, D. W. (1959) *Convergent and discriminant validation by multitrait-multimethod matrix*. Psychological Bulletin. N. 56. Pp. 81-105. En: RODRIGUEZ, O. (2005). *La triangulación como estrategia de investigación en Ciencias Sociales*. Recuperado en <http://www.madrimasd.org/revista/revista31/tribuna/tribuna2.asp>
4. CAVALVANTE, J. (2005). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas, tesis doctoral*. Recuperado de <http://ddd.uab.cat/record/36781>
5. CELIS, M. (s.a). *Gestión de Recursos humanos en la escuela: un desafío permanente*. Recuperado de [http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia\\_escolar/doc/201103071604370.Mineduc%20Fundacion%20Chile%20Gestion de Recursos Humanos en la Escuela Un desafio Permanente.pdf](http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103071604370.Mineduc%20Fundacion%20Chile%20Gestion%20de%20Recursos%20Humanos%20en%20la%20Escuela%20Un%20desafio%20permanente.pdf)
6. CHEAVENATO, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado de <http://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
7. COACH, I. (2014). *¿Qué es gestión emocional?*. Blog. Recuperado de <https://indirabenitocoach.wordpress.com/2014/06/18/que-es-gestion-emocional/>
8. CONTRERAS, E. (s.a). *El concepto estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. *Revista pensamiento y gestión*, N° 35 ISSN 1657-6276. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>
9. CAUAS, D. *Definición de la variable, enfoque y tipo de investigación*. Recuperado de [http://www.mecanicahn.com/personal/marcosmartinez/seminario1/los\\_pdf/1-Variables.pdf](http://www.mecanicahn.com/personal/marcosmartinez/seminario1/los_pdf/1-Variables.pdf)
10. DURÁN, M. M. (2014). *El Liderazgo y su papel en la construcción de organizaciones en aprendizajes*. Recuperado de <http://www.revistacostarricensepsicologia.com/articulos/RCP-38/2.RCP-No.38-El-lider-y-su-papel-en-la-construccion-de-organizaciones-en-aprendizaje.pdf>
11. FERNANDEZ, L. (1999). *Paradigmas de dirección de recursos humanos y propuestas de futuro*. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565122.pdf>

12. GARAY, M. (2010). *Comunicación y Liderazgo: Sin comunicación no hay Líder*. Centro de estudio en Diseño y Comunicación. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853>
13. GOLEMAN, D. (2015). *Qué define a un Líder*. Recuperado de <http://www.rmm.cl/usuarios/jvill1/File/lider.pdf>
14. GORROÑO, I. (2014). *El abordaje de las emociones en las organizaciones: Luces y Sombras*. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/viewFile/CRLA0808220139A/32259>
15. GONZÁLEZ, M., RAVETLLAT, C., PÉREZ, C. (2015). *Dinámica de grupo*. Recuperado de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/GruposT%C3%A9nicasDin%C3%A1micasClima.pdf>
16. GONZÁLEZ, L. (1999). *Modelos de dirección de recursos humanos*. Salamanca, España. Recuperado de <http://cursos.itam.mx/sastre/lecturas/Modelos%20de%20direccion%20de%20recursos%20humanos.PDF>
17. GUADAMILLAS, F. (s.a). *La implantación de una estrategia de mejora continua. La experiencia de un grupo de empresas españolas*. Recuperado de <http://Dialnet-LaImplantacionDeUnaEstrategiaDeMejoraContinua-565265.pdf>
18. HORN, A., MARFÁN, J. (2010). *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile*. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art05.pdf>
19. LAGOS, A. & MARTINETTI, N. (2007). *Diseño de una metodología motivacional de un modelo de gestión de la calidad, aplicable en establecimientos educacionales de educación media*. Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, 5(5e), pp. 157-162. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/551/55121025023.pdf>
20. LÓPEZ, P. (2015). *Las Dinámicas de grupo*. Recuperado de <http://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoescuela/continuidad/files/formidable/DINAMICAS-DE-GRUPO-Patricia-Lopez-Cozar.pdf>
21. MARCUELLO, A. (s.a). *Habilidades de comunicación: Técnicas para la Comunicación Eficaz*. Recuperado de [http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion\\_eficaz.shtml](http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml)

22. MINEDUC. (2005). *Marco para la buena dirección Publicación de la Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo*. Chile: Ministerio de Educación. Recuperado de [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)
23. MINEDUC. (s.a) *Definición Convivencia escolar*. Recuperado de [http://www.convivenciaescolar.cl/index2.php?id\\_seccion=3375&id\\_portal=50&id\\_contenido=13803](http://www.convivenciaescolar.cl/index2.php?id_seccion=3375&id_portal=50&id_contenido=13803)
24. NIEVES, F. (s.a). *La Investigación exploratoria*. México. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/investigacion-exploratoria-y-algunosaportes-a-la-investigacion-de-mercados.htm>
25. ORTEGO, M., LÓPEZ, S., ÁLVAREZ, M. (2015). *Tema 8: Los grupos*. Recuperado de [http://ocw.unican.es/ciencias-de-la-salud/ciencias-psicosociales-i/pdf-reunidos/tema\\_08.pdf](http://ocw.unican.es/ciencias-de-la-salud/ciencias-psicosociales-i/pdf-reunidos/tema_08.pdf)
26. PÉREZ P. S., VILAR, S. (2013). *Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral*. Revista de Psicología Vol. 31 (1). ISSN 0254-9247. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472013000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472013000100006&script=sci_arttext)
27. RONDA, G. (s.a). *El concepto estrategia*. Recuperado de [http://vmleon.tripod.com/Planestrategica/ESTRATEGIA\\_concp.pdf](http://vmleon.tripod.com/Planestrategica/ESTRATEGIA_concp.pdf) 18-10-2015
28. ROMÁN, M. (s.a). *Planes de Mejoramiento: Estrategias e Instrumentos para la mejora de la eficacia en la escuela*. Recuperado de [http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia\\_escolar/doc/201103070159510.Planes\\_de\\_Mejoramiento\\_Estrategias\\_e\\_Instrumentos\\_para\\_la\\_mejora\\_de\\_la\\_eficacia\\_de\\_la\\_Escuela.pdf](http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103070159510.Planes_de_Mejoramiento_Estrategias_e_Instrumentos_para_la_mejora_de_la_eficacia_de_la_Escuela.pdf)
29. SALOVEY, P., MEYER, J. (2015). *Emotional Intelligence*. Recuperado de [http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf)
30. ULLOA, J., NAIL, O., CASTRO, A. (2014) *Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva*. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/estped/v38n1/art07.pdf>
31. VERA & VILLALÓN. (2005). *La triangulación entre métodos Cuantitativos y Cualitativos en el proceso de la investigación*. *Ciencia & Trabajo*, n° 16. Recuperado de <http://www.cienciaytrabajo.cl/pdfs/16/Pagina%2085.pdf>

