



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE POSTGRADO

DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO QUE FORTALEZCA LA CONFIANZA ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS DE DOS LICEOS POLITÉCNICOS DE LA COMUNA DE ÑUÑO A.

A FE PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN EDUCACIONAL

DANIELA VILLEGAS ARELLANO

Profesor Director:

Jorge Zubicueta Galaz

Santiago de Chile, 2021

AGRADECIMIENTOS

A las y los docentes del Magister en Gestión Educacional de la Universidad de Chile, que me abrieron sus puertas y contribuyeron con mi proceso de introyección.

DEDICATORIA

A Leonardo Tapia, que estuvo a mi lado en todo momento.

A mi buen amigo Matías por creer en mí.

A mis compañeras Cecilia, Daniela y Laura por enseñarme tanto.

ÍNDICE DE MATERIAS

INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 EL PROBLEMA DE COMUNICACIÓN QUE AFECTA LA CONFIANZA DE LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.	15
1.1.2 La gestión de personas en el marco para la buena dirección y el liderazgo escolar.	16
Tabla 1. <i>Resumen de dimensiones del marco para la buena dirección y liderazgo escolar.</i>	16
Tabla 2. <i>Resumen de recursos personales del directivo.</i>	21
1.1.3 La detección de riesgo psicosocial en el trabajo.	22
Tabla 3. <i>Dimensiones del cuestionario SUSESO/ISTAS21.</i>	22
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	25
1.3 OBJETIVO GENERAL	25
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
CAPITULO II MARCO TEORICO	26
2.1 COMUNICACIÓN	26
2.1.1 Comunicación formal e informal.	26
2.1.2 Comunicación Interpersonal.	27
2.1.3 Modelos de comunicación.....	28
2.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	28
2.2.1 Funciones de la comunicación organizacional.....	31
2.2.2 La Comunicación organizacional por nivel de análisis.....	34
2.2.3 Niveles de análisis de J. Gruning y L. Gruning:	35
2.2.4 Comunicación vertical, lateral y diagonal.....	36
2.3 CONFIANZA.....	37
2.3.1 Confianza organizacional.....	38
2.3.2 Elementos de la comunicación que favorecen el desarrollo de la confianza.	39

2.3.3 Elementos de la comunicación que dificultan el desarrollo de la confianza.....	40
2.4 LA GESTIÓN ESCOLAR Y LA CULTURA NACIONAL.....	42
CAPITULO III DISEÑO METODOLÓGICO	44
3.1 METODOLOGÍA	44
3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y PROFESORES	45
3.3 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA.....	45
Tabla 4. <i>Cantidad de personas que trabajan en ambos centros educacionales.</i>	46
3.4 TIPO DE MUESTRA.....	47
3.5 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	47
3.5.1 Observación.....	47
Tabla 5. <i>Reuniones de la organización.</i>	48
Tabla 6. <i>Observaciones realizadas.</i>	48
3.5.2 Encuesta tipo Likert.	49
3.5.3 Grupo Focal.....	50
3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO.....	50
Tabla 7. <i>Elementos observados en las reuniones de profesores.</i>	51
Tabla 8. <i>Dimensiones de la encuesta CSQ en docentes y directivos.</i>	51
Tabla 9. <i>Dimensiones de la encuesta CSQ en la sección de profesores jefes.</i>	54
Tabla 10. <i>Confiabilidad de las dimensiones de la encuesta CSQ en su versión adaptada.</i>	55
Tabla 11. <i>ReconocimientoDetalle de los temas considerados en el Grupo Focal por dimensión.</i>	56
3.7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS	57
Tabla 12. <i>Criterios de selección de la muestra para el grupo focal.</i>	58
3.8 PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR	58
3.8.1 Plan de análisis de los datos	58
CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS	60
4.1. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	60

4.1.1 Observación.....	60
Tabla 13. <i>Antecedentes logísticos de la observación de consejo de profesores.</i>	61
Tabla 14. <i>Antecedentes de la comunicación observada en consejo de profesores.</i>	62
Tabla 15. <i>Temas más recurrentes en consejo de profesores-reunión general.</i>	64
4.1.2 Resultados de la encuesta CSQ versión adaptada.	65
Tabla 16. <i>Porcentaje de género en la muestra.</i>	66
Tabla 17. <i>Cantidad de personas por cargo.</i>	66
Tabla 18. <i>Cantidad de personas por edad.</i>	67
Tabla 19. <i>Cantidad de personas por años de experiencia.</i>	67
Tabla 20. <i>Cantidad de personas por años de servicio.</i>	68
Tabla 21. <i>Resultados de los y las docentes y directivos de la encuesta satisfacción de la comunicación.</i>	68
Tabla 22. <i>Resultados de los y las docentes de la encuesta satisfacción de la comunicación, sección: profesores jefes.</i>	73
Tabla 23. <i>Ítems con alta valoración.</i>	76
Tabla 24. <i>Ítems con valoración descendida.</i>	80
4.1.3 Grupo Focal.....	87
Tabla 25. <i>Análisis de grupo focal por tema.</i>	88
4.1.4 Exposición de resultados del diagnóstico.....	103
4.1.5 La jornada de trabajo.....	104
Tabla 26. <i>Cronograma de actividades de jornada de trabajo.</i>	104
Tabla 27. <i>Sellos Educativos según PEI de ambos centros.</i>	105
Tabla 28. <i>Principio orientador en la Jornada de Trabajo.</i>	106
CAPÍTULO 5: LA PROPUESTA	107
CONCLUSIONES.	120
REFERENCIAS.	124

ANEXOS	130
ANEXO 1:.....	130
LA ENCUESTA SCQ EN SU VERSIÓN ADAPTADA.	130
ANEXO 2:.....	138
OBSERVACIONES DE CONSEJO DE PROFESORES.....	138
ANEXO 3.....	144
CONSENTIMIENTO DE GRUPO FOCAL.	144
ANEXO 4.....	148
TRANSCRIPCIÓN DE GRUPO FOCAL.	148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	<i>Resumen de dimensiones del marco para la buena dirección y liderazgo escolar.</i>	16
Tabla 2.	<i>Resumen de recursos personales del directivo.</i>	21
Tabla 3.	<i>Dimensiones del cuestionario SUSESO/ISTAS21.</i>	22
Tabla 4.	<i>Cantidad de personas que trabajan en ambos centros educacionales.</i>	46
Tabla 5.	<i>Reuniones de la organización.</i>	48
Tabla 6.	<i>Observaciones realizadas.</i>	48
Tabla 7.	<i>Elementos observados en las reuniones de profesores.</i>	51
Tabla 8.	<i>Dimensiones de la encuesta CSQ en docentes y directivos.</i>	51
Tabla 9.	<i>Dimensiones de la encuesta CSQ en la sección de profesores jefes.</i>	54
Tabla 10.	<i>Confiabilidad de las dimensiones de la encuesta CSQ en su versión adaptada.</i>	55
Tabla 11.	<i>ReconocimientoDetalle de los temas considerados en el Grupo Focal por dimensión.</i>	56
Tabla 12.	<i>Criterios de selección de la muestra para el grupo focal.</i>	58
Tabla 13.	<i>Antecedentes logísticos de la observación de consejo de profesores.</i>	61
Tabla 14.	<i>Antecedentes de la comunicación observada en consejo de profesores.</i>	62
Tabla 15.	<i>Temas más recurrentes en consejo de profesores-reunión general.</i>	64
Tabla 16.	<i>Porcentaje de género en la muestra.</i>	66
Tabla 17.	<i>Cantidad de personas por cargo.</i>	66
Tabla 18.	<i>Cantidad de personas por edad.</i>	67
Tabla 19.	<i>Cantidad de personas por años de experiencia.</i>	67
Tabla 20.	<i>Cantidad de personas por años de servicio.</i>	68

Tabla 21. <i>Resultados de los y las docentes y directivos de la encuesta satisfacción de la comunicación.</i>	68
Tabla 22. <i>Resultados de los y las docentes de la encuesta satisfacción de la comunicación, sección: profesores jefes.</i>	73
Tabla 23. <i>Ítems con alta valoración.</i>	76
Tabla 24. <i>Ítems con valoración descendida.</i>	80
Tabla 25. <i>Análisis de grupo focal por tema.</i>	88
Tabla 26. <i>Cronograma de actividades de jornada de trabajo.</i>	104
Tabla 27. <i>Sellos Educativos según PEI de ambos centros.</i>	105
Tabla 28. <i>Principio orientador en la Jornada de Trabajo.</i>	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Análisis de los datos.</i>	59
Figura 2. <i>Valoración de la totalidad de ítems.</i>	72
Figura 3. <i>Porcentaje de certeza en creencias.</i>	73
Figura 4. <i>Porcentaje de valoración de ítems de profesores jefes.</i>	75
Figura 5. <i>Porcentaje de certeza en creencias de profesores jefes.</i>	75
Figura 6. <i>Resultados generales del ítem 6.</i>	77
Figura 7. <i>Resultados generales del ítem 7.</i>	77
Figura 8. <i>Resultados generales del ítem 24.</i>	78
Figura 9. <i>Resultados generales del ítem 27.</i>	78
Figura 10. <i>Resultados generales del ítem 28.</i>	79
Figura 11. <i>Resultados generales del ítem 13.</i>	81
Figura 12. <i>Resultados generales del ítem 13.</i>	82
Figura 13. <i>Resultados generales del ítem 15.</i>	82
Figura 14. <i>Resultados generales del ítem 18.</i>	83
Figura 15. <i>Resultados generales del ítem 19.</i>	84
Figura 16. <i>Resultados generales del ítem 20.</i>	85
Figura 17. <i>Resultados generales del ítem 23.</i>	85
Figura 18. <i>Resultados generales del ítem 35.</i>	86
Figura 19. <i>Variables que generan el problema de comunicación.</i>	87
Figura 20. <i>Explicación de resultados del Grupo Focal.</i>	103
Figura 21. <i>Proceso de mejoramiento educativo según SACGE.</i>	105
Figura 22. <i>Diagrama Causa-Efecto del problema observado.</i>	122

RESUMEN

El presente estudio tiene por objetivo presentar una propuesta de un plan de comunicación organizacional que dé respuesta a las necesidades actuales de una comunidad educativa, de administración delegada, en la que se encuentran dos liceos de la enseñanza técnico profesional, compartiendo dependencias físicas con la casa central de la gerencia. Esta situación, sumado a la cultura nacional altamente jerarquizada, ha generado contrariedades entre los roles de directivos y docentes dentro de la organización, pues las decisiones de la dirección se encuentran sujetas a revisión por parte de la gerencia, provocando desazón entre docentes y directos, ya que ambos deben seguir instrucciones que muchas veces parecieran no confluir con las necesidades de la escuela.

Los datos obtenidos en la encuesta SUCESO ISTAS/21 dejan en manifiesto la comunicación como uno de los grandes temas que originan las tensiones, y afectan la construcción de la confianza, siendo una preocupación constante de los participantes de la organización. Los resultados obtenidos en la etapa del diagnóstico permitieron visualizar el problema y sus componentes, mediante un extenso análisis de datos obtenidos a través de distintos mecanismos de recolección de información, pues la observación de los comportamientos dentro de la organización resultaba fundamental para una adecuada comprensión de aquellos elementos que imposibilitan la fluidez y efectividad en la comunicación entre sus integrantes.

Entre los medios seleccionados para la recolección de información se encontraban la observación de la comunicación oral y escrita, una encuesta de satisfacción de la comunicación, adaptada del "communication satisfaction questionnaire" (CSQ), desarrollado por Downs y Hazen (1977), para finalizar con un grupo focal que permitió indagar en aspectos detectados en la encuesta, que presentaron menor satisfacción de la comunicación, facultando la creación de una jornada de trabajo con integrantes de docentes y directivos, lo que posibilitó la creación de un plan de mejora de la comunicación organizacional, atendiendo a las necesidades de la comunidad desde la comprensión del fenómeno.

Palabras claves: Comunicación organizacional, confianza, satisfacción.

ABSTRACT

The purpose of this study is to present a proposal for an organizational communication plan that responds to the current needs of an educational community with delegated administration, in which two vocational high schools share facilities with high management Headquarters. This situation, added to the highly hierarchical national culture, has generated contradictions between the roles of the supervisors and teachers within the organization, since the decisions of the principal of the school are subject to review by the high management, causing uneasiness between teachers and principal, where both must follow instructions that often do not seem to meet the needs of the school.

The data obtained by the SUCESO ISTAS/21 survey reveal communication as one of the major issues that cause tensions, and affecting the development of trust, being a constant concern to the participants of the organization. The results obtained in the diagnosis stage made possible to visualize the problem and its components by means of an extensive analysis of the data obtained through different information gathering mechanisms, since the observation of behaviors within the organization was fundamental for an adequate understanding of those elements that prevent fluidity and effectiveness of communication among its members.

Among the means selected for the collection of information there were the observation of oral and written communication, a communication satisfaction survey based on the "communication satisfaction questionnaire" (CSQ), developed by Downs and Hazen (1977), and a focus group that allowed to investigate the aspects detected in the survey with lower satisfaction of communication levels, enabling the creation of a work group with teachers and supervisors that made possible the creation of a plan for the improvement of organizational communication.

Key words: Organizational communication, trust, satisfaction.

INTRODUCCIÓN

Los factores que impactan en los resultados de las organizaciones educacionales son cuantiosos, es por esto que resulta fundamental fortalecer las practicas que se llevan a cabo al interior de las mismas, en donde las acciones de la gestión escolar deben estar direccionadas al fortalecimiento de las comunidades educativas, por medio de la búsqueda de soluciones conjuntas que atienden a las necesidades de una sociedad en constante adaptación a los cambios. Dicha adaptación a los cambios entra en serias contradicciones con la cultura de muchas escuelas en donde se mantienen modelos del liderazgo propios de una cultura con poca capacidad de diálogo; y, por lo tanto, con muchas dificultades para la transformación, lo que dificulta que las instituciones chilenas puedan avanzar a una gestión escolar que brinde respuestas a las demandas de la sociedad actual.

La gestión escolar se encuentra relacionada directamente con los resultados de los espacios educacionales en donde el liderazgo de las escuelas generaría un impacto en los logros organizacionales. En este sentido, la gestión es “el conjunto de acciones relacionadas entre sí emprendidas por el equipo directivo... para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con la comunidad educativa” (Pozner, 2003, p.35). A partir de la definición entregada por Pozner, es posible establecer que las acciones que promueve el equipo directivo estipulan las necesidades escolares, y, por lo tanto, son realizadas en función del mejoramiento de los objetivos organizacionales. Dicho logro de objetivos, requiere de la participación de los docentes, puesto que aportando en conjunto es posible trabajar en metas colectivas que se nutren de variables como, la satisfacción laboral y la confianza organizacional, para así contribuir con una educación atingente a la modernidad.

La habilidad de comunicarse que tienen los seres humanos se encuentra presente desde tiempos remotos, siendo una de las cualidades humanas más valiosas y útiles, pero que puede generar mayores conflictos en las relaciones de los miembros de una organización escolar, dado que esta se compone de elementos que orientan el significado de palabras e intenciones, según las perspectivas entre emisores y receptores del mensaje. Esta interpretación se genera en virtud de las propensiones y emociones que existen entre ambas partes, en la cual la transmisión de información no confluye con la idea de un intercambio recíproco. Goldhaber (1984), citado en Rivera (*et al.* 2005), señala que “la comunicación organizacional es el flujo

de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización”. De acuerdo con Gómez (2016) "la comunicación es un proceso inherente a la relación humana", debido a lo cual las relaciones que se generan en las escuelas y la forma de comunicarse forman parte de la cultura escolar, la que se transmite entre sus integrantes, moldeando cómo se producen y difunden dichas interacciones entre los integrantes de las comunidades educativas, dando explicación a sus logros y proponiendo soluciones a las dificultades a partir de un análisis de su cultura.

En esta AFE se busca proponer acciones que conlleven resolver situaciones que alteran el flujo de comunicación entre sus miembros, para que de esta manera, tanto docentes como directivos puedan generar relaciones de confianza que posibiliten la mejora escolar, ya que la escuela es un espacio comunitario en el cual se vive y convive con otros y; por ende, los y las integrantes de la organización aprenden progresivamente a armonizar la cultura y la vida, en la dignidad por el otro para “aprender a conocer, a hacer, a vivir juntos y a ser” (J. Delors, 1996).

De acuerdo con Zapata y Rojas (2010), la confianza es base para la colaboración, ya que esta supone un esfuerzo para lograr metas que no pertenecen a una sola persona, por lo que se asume la necesidad del “otro” para el logro de los objetivos, valorando las características del equipo de trabajo y asumiendo la importancia de cada integrante para conseguir los objetivos. Si consideramos la confianza desde las relaciones interpersonales, esta puede ser definida como “una actitud basada en la buena fe de las acciones de los participantes de una interacción social, para la consecución de fines comunes y la creencia en que los actores comprometidos cumplen sus responsabilidades con autonomía y autorregulación” (Abarca, 2004, p. 58). En consecuencia, la confianza es un facilitador para la realización de acciones que persiguen metas comunes e influye directamente en la cultura organizacional de los centros educativos. De la misma manera, la incertidumbre y el riesgo pueden tener repercusiones en la construcción de la confianza al interior de las organizaciones educativas, puesto que los altos niveles de confianza y canales de comunicación sólidos apuntan a humanizar los procesos, para que la comunidad encuentre la contención emocional que necesita y la toma de decisiones permita que los profesionales de la educación logren la unión

en la búsqueda de soluciones compartidas, transmitiendo las buenas relaciones a sus estudiantes y a la comunidad completa.

En este presente trabajo se diseñó un plan de comunicación organizacional que considera las etapas propuestas por el MINEDUC, siendo la fase del diagnóstico fundamental para la comprensión del fenómeno de estudio, el que estuvo compuesto de la observación de reuniones de profesores, comprendidas como un espacio de comunicación formal entre docentes y directivos, una encuesta de satisfacción de la comunicación que fue aplicada de forma voluntaria al grupo de estudio, así como un grupo focal que permitió recabar aquellos aspectos observados en las reuniones y mediante el análisis de los datos de la encuesta, para culminar con la exposición de resultados del diagnóstico a la comunidad educativa y posterior jornada de trabajo para la creación del plan de forma participativa.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 EL PROBLEMA DE COMUNICACIÓN QUE AFECTA LA CONFIANZA DE LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.

Los liceos Pedro de Valdivia y Manuel Montt comparten espacios físicos con la gerencia a cargo de su administración, habiendo dos autoridades, es decir, la corporación y la dirección, que emanan directrices e información a los y las docentes de ambas escuelas. Lo mencionado, genera dificultades en el logro de los objetivos, pues aumenta la incertidumbre y confusión sobre quién toma las decisiones finales y sobre aquellas acciones que se pueden o no llevar a cabo dentro de la institución. Sumado a lo anterior, sus directivos gestionan los procesos de ambas escuelas como si fuera una, lo cual provoca una gran cantidad de trabajo administrativo que pareciera no fortalecer las relaciones, sino que más bien, las dificulta. Adicionalmente, el cuerpo docente mantiene una figura sindical consistente con sus seguidores, generando roce entre los grupos, por un lado, quienes concentran el poder y, por otra parte, aquellos que se encargan de ejecutar las instrucciones para el correcto funcionamiento de las escuelas.

Desde la postura de investigadora, se observaron problemas relacionados con el liderazgo y la concentración del poder, no obstante, las dificultades de esta organización pasan por la inhabilidad que tienen los equipos para comunicarse dentro de la organización, dificultando la generación de relaciones laborales de confianza, que les permita el logro de los objetivos. Si bien la necesidad de pertenecer a un grupo genera la segregación entre estos grupos, que debido a distintos factores comparten significados a medias, están también, aquellos que se incorporan a la organización y que acaban reproduciendo las rutinas existentes con el fin de conseguir la aceptación (Gómez, 1995), por una parte, de la jerarquía y, por otra, la de sus pares.

1.1.2 La gestión de personas en el marco para la buena dirección y el liderazgo escolar.

El marco para la buena dirección y el liderazgo escolar describe habilidades y recursos personales que orientan el quehacer de los directivos, facilitando una guía de aquellos aspectos que deben ser gestionados para liderar el proyecto educativo de su escuela en sintonía con las políticas públicas y desafíos de la modernidad. Esta guía contiene 5 dimensiones de prácticas que orientan el quehacer directivo, y 3 ámbitos de recursos personales que permiten entender el liderazgo en una visión integrada (MINEDUC, 2015)

Tabla 1. *Resumen de dimensiones del marco para la buena dirección y liderazgo escolar.*

Dimensión	Descripción
Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.	Se promueve la comprensión de una visión compartida por toda la comunidad educativa. La visión de la institución tiene como foco la mejora de los aprendizajes y el desarrollo integral de sus estudiantes, motivando y entregando sentido a todos los integrantes de la comunidad. Para esto, los directivos revisan el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de forma conjunta con los integrantes, considerando desafíos y necesidades de la institución, estableciendo planes de mejora y metas colectivas que den sustento al PEI. Los directivos se encargan de liderar el PEI, por medio de la planificación participativa de su comunidad, utilizando distintos canales para explicar y

	<p>difundir los objetivos, lo que permite que se genere una comunicación que posibilite la coordinación de sus miembros de forma estratégica.</p>
<p>Desarrollando las capacidades profesionales.</p>	<p>Esta dimensión se encuentra relacionada con la motivación del personal. Los directivos buscan comprender, mejorar y potenciar las capacidades de los trabajadores de la educación, ampliando su motivación, así como también su permanente formación que les posibilite mejorar sus capacidades. Desarrollan estrategias efectivas para la selección del personal, implementando estrategias de inducción y retención de los funcionarios, mediante la mejora de condiciones laborales. Además, reconocen las necesidades de formación de los funcionarios, incentivando a los docentes a analizar sus prácticas e implementar nuevas estrategias en pos de la mejora de los aprendizajes. Adicionalmente, los directivos se encargan de trabajar el reconocimiento, generan espacios para escuchar a la comunidad, para la reflexión y para apoyarlos de manera oportuna, demostrando confianza en sus equipos de trabajo</p>
<p>Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>	<p>Los directivos guían, dirigen y gestionan los procesos de enseñanza y aprendizaje de forma eficaz, asegurando la calidad de la enseñanza y de las practicas que conllevan al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje. De esta</p>

	<p>manera, los directivos se encargan de definir de forma conjunta con sus docentes las estrategias y metodologías para lograr la articulación del currículum nacional, los planes y programas, la enseñanza y la evaluación de los aprendizajes. Así mismo, monitorean la implementación del currículum y los logros de aprendizajes de sus estudiantes, evaluando continuamente a sus docentes, por medio de la observación y revisión del trabajo, para así generar espacios de retroalimentación e identificación de fortalezas que permitan potenciar sus habilidades. Además, los directivos planifican de forma oportuna las actividades lectivas y no lectivas, para favorecer el aprendizaje, evitando las interrupciones o desajustes en las planificaciones de los docentes, pues los directivos se encuentran comprometidos con la equidad en el logro de aprendizajes de todos sus estudiantes, difundiendo buenas prácticas de gestión pedagógica que den respuesta a las necesidades de su escuela.</p>
<p>Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.</p>	<p>Los directivos promueven una cultura escolar basada en las relaciones de confianza de manera tal que se resguarde la dignidad y equidad de sus integrantes. Se fomenta el dialogo y el trabajo colaborativo entre todos los integrantes, implementando normas y estrategias que promuevan la</p>

	<p>responsabilidad colectiva en el logro de un clima escolar positivo. Así como también, los directivos se encuentran accesibles e involucrados con su comunidad, lo que les permite anticipar conflictos y mediar para logro de soluciones oportunas. Por último, los equipos directivos favorecen la participación de la familia, entregando información y espacios de participación en el desarrollo de sus hijos.</p>
<p>Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.</p>	<p>Los directivos estructuran y organizan los procesos de la institución, definiendo roles y verificando que el funcionamiento de la escuela dé cuenta de las normativas y políticas educativas vigentes. Para ellos, se encargan de analizar periódicamente los resultados de la escuela, utilizando la evidencia y datos para ajustar procedimientos o planes de mejora, y tomar decisiones informadas y oportunas. Además, aseguran la rendición de cuentas de forma periódica, la disponibilidad de recursos y la vinculación con instituciones que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.</p>

Fuente: elaboración propia, 2021

En las dimensiones de prácticas de liderazgo que orientan el quehacer directivo, se destaca la importancia de la gestión de las personas para el logro de los objetivos, siendo la comunicación un elemento que se encuentra presente dentro de la gestión educacional, y que

posibilita el logro de los objetivos mediante el liderazgo del PEI. Con respecto a los recursos personales del directivo, estos pueden ser aprendidos y desarrollados en el tiempo, para lo cual se requiere disposición a la mejora. Esto supone una habilidad necesaria en los líderes, ya que el liderazgo exitoso requiere de una capacidad de transmitir un mensaje de tal manera que atraiga seguidores para así lograr los objetivos, se trata de “la capacidad de influir en otros, provocando un cambio en su manera de pensar o actuar” (Robinson et al. 2009). Es relevante precisar que este cambio no se produce a través de imposición, ni de la fuerza, sino que resulta como una acción voluntaria y legítima de las personas que creen y comparten los objetivos del líder.

Debido a lo anterior, es preciso señalar que las emociones positivas no solo favorecen la automotivación y satisfacción personal, sino que además se vinculan con la capacidad de generar oportunidades de cambio, y que permiten dar respuestas creativas a situaciones complejas; en donde el desarrollo emocional que tienen los líderes pedagógicos, permitirá un ambiente armónico en los centros educacionales. En este sentido, Robbins y Judge (2009) dan cuenta de que las personas que tienden a la negatividad, son personas inestables emocionalmente, ya que están constantemente en alerta y predispuestas a los conflictos; en cambio, aquellas personas que tienen estabilidad emocional tienen mayores satisfacciones en sus vidas personales y laborales, ya que se encuentran predispuestas a resolver conflictos y a enfrentar de mejor manera los cambios.

Tabla 2.***Resumen de recursos personales del directivo.***

Recursos personales	Descripción
Principios	Recursos personales a partir de un sistema de creencias y un marco valórico universal: Ético – Confianza – justicia social - Integridad
Habilidades	Capacidades conductuales y técnicas: Visión estratégica – capacidad de negociación – trabajar en equipo - comunicar de manera efectiva – aprendizaje permanente – empatía – sentido de auto-eficacia – flexibilidad – resiliencia.
Conocimientos profesionales	Conjunto de saberes y conocimientos adquiridos en espacios formales de educación: Liderazgo escolar – inclusión y equidad – mejoramiento y cambio escolar – currículum – evaluación – prácticas de enseñanza y aprendizaje – desarrollo profesional – políticas nacionales de educación, normativa nacional y local – Gestión de Proyectos.

Fuente: Elaboración Propia, 2021.

1.1.3 La detección de riesgo psicosocial en el trabajo.

La Organización mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional Laboral (OIT) han identificado al ambiente psicosocial del trabajo, como una de las fuentes de riesgo para la salud de los trabajadores (ACHS, 2018). Entre los años 2007 y 2009 la Superintendencia de Seguridad Social en conjunto con otros actores y expertos, validaron el cuestionario SUSESO/ISTAS21, con el fin de detectar y medir los factores que generan riesgo psicosocial en el trabajo, así como también permite modificar los riesgos psicosociales del trabajo, mediante una metodología participativa de sus integrantes. El cuestionario contiene 5 dimensiones y 19 subdimensiones que permiten la recolección de antecedentes completos para el diagnóstico de la existencia de riesgos psicosociales.

Tabla 3. *Dimensiones del cuestionario SUSESO/ISTAS21.*

Dimensión	Subdimensiones
a. Exigencias psicológicas cuantitativas	Exigencias psicológicas cuantitativas
	Exigencias psicológicas cognitivas
	Exigencias psicológicas emocionales
	Exigencias psicológicas de esconder emociones
	Exigencias psicológicas sensoriales
b. Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Influencia
	Posibilidades de desarrollo en el trabajo
	Control sobre los tiempos del trabajo
	Sentido del trabajo
	Integración en la empresa

c. Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo	Claridad del rol
	Conflicto con el rol
	Calidad de liderazgo
	Calidad de la relación con superiores
	Calidad de la relación con sus compañeros/as de trabajo
d. Compensaciones	Estima
	Inseguridad respecto a las condiciones generales del contrato.
	Inseguridad respecto a las características específicas del trabajo
e. Doble presencia	Preocupación por tareas domésticas

Fuente: Elaboración Propia, 2021.

La asociación Chilena de Seguridad (ACHS) trabaja con dos versiones de la encuesta, la versión breve, con 20 preguntas y la versión ampliada con 89 preguntas.

Según los datos obtenidos en la encuesta ISTAS 21 versión completa 2018, con una participación del 88% de los trabajadores, las dimensiones de exigencias psicológicas, apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo, y doble presencia, arrojaron resultados preocupantes, es decir, sobre el 60% en la distinción de alto, en relación a los riesgos psicosociales, de acuerdo con la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS, 2013), categorizando los trabajadores de la escuela en riesgo, en 4 de las 5 dimensiones encuestadas. Si nos referimos a las dimensiones con alto riesgo, podemos observar que el 84,53% de los encuestados categorizó la dimensión de exigencias psicológicas entre alto y medio, siendo las exigencias psicológicas cuantitativas y emocionales las que generaron los resultados más elevados de las 5 subdimensiones. Adicionalmente, un 94,04% de los encuestados indicó que la dimensión de trabajo activo y posibilidades de desarrollo se encuentra entre las categorías

medio y alto del riesgo psicosocial del trabajo, siendo las subdimensiones de influencia y control sobre los tiempos de trabajo, las con mayor valoración de riesgo.

Además, un 91.67% de la muestra, señaló que la dimensión de apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo se encuentra entre alto y medio, según los estándares de riesgos psicosociales, siendo la subdimensión de claridad del rol, la con mayor concentración de respuestas en el nivel de riesgo alto. En cuanto a la dimensión de compensaciones, un 79,77% de la muestra la categorizó entre alta y media y en el caso de la dimensión de doble presencia un 91.67% la clasificó entre alto y medio, según la medición de riesgos psicosociales laborales.

De acuerdo a Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo del Ministerio de Salud (ACHS, 2013), se deben aplicar medidas para mejorar aquellas áreas que representan un riesgo laboral inminente. En el caso de los trabajadores de ambas escuelas, se realizó un grupo de discusión de 2 horas con 9 trabajadores de ambas escuelas y un moderador de la ACHS, en julio del 2019, con el fin de revisar de forma conjunta los resultados obtenidos en el instrumento SUCESO/ISTAS 21 versión completa, de modo tal de generar medidas correctivas que mejoren el bienestar psicosocial de los trabajadores. Dichas medidas deben contener acciones concretas para mejorar el bienestar de los trabajadores, de modo tal que se cumpla con el plazo de 2 años para la verificación de dichas medidas y reevaluación de los riesgos psicosociales laborales de la organización. Para Ramos (2005), El proceso de evaluación de resultados de gestión escolar permite obtener información fundamental para la toma de decisiones posteriores. En este aspecto, el proceso de evaluación nos posibilita a precisar en qué medida se alcanzan las metas organizacionales, brindando la oportunidad de rediseñar las acciones de la gestión escolar cuando no se consiguen los resultados esperados.

Por lo expuesto, es necesario establecer un plan de comunicación organizacional que dé curso a una serie de iniciativas en pos de la mejora de los centros educativos. Particularmente, surge la necesidad de fortalecer la comunicación entre los miembros de las comunidades educativas, de tal modo de mejorar la confianza de sus integrantes con el fin de construir metas colectivas que den respuesta a la mejora de las escuelas. Lo mencionado anteriormente, da cuenta de las necesidades que tienen los liceos Manuel Montt y Pedro de Valdivia, administrados por la Corporación Tecnológica de Chile, ya que al ser de la

modalidad técnico profesional, estos son intersecciones entre el mundo laboral y educacional, por lo tanto, tienen el deber de formar a jóvenes que se insertan en el mundo laboral con grandes expectativas sobre sus habilidades sociales, las que les permiten interactuar de forma armoniosa con el entorno.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué elementos debería tener el diseño de un plan de comunicación organizacional que fortalezca la confianza entre docentes y directivos de dos liceos politécnicos de la comuna de Ñuñoa?

1.3 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de comunicación organizacional que fortalezca la confianza entre docentes y directivos de dos liceos Politécnicos de la comuna de Ñuñoa.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar las prácticas de comunicación que promueven el desarrollo de la confianza desde la perspectiva de docentes y directivos de ambos centros educacionales.
- Dar a conocer los resultados del diagnóstico y prácticas de comunicación que favorecen el desarrollo de la confianza según la evidencia empírica y teórica del tema.
- Identificar, en conjunto con los docentes y directivos las acciones que permitan la creación de una propuesta de un plan de comunicación organizacional para el fortalecimiento de la confianza entre docentes y directivos.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 COMUNICACIÓN

La comunicación es una de las cualidades que permiten la interacción entre las personas, y, por ende, se encuentra influenciada por distintos factores que determinan cómo es percibido el mensaje. Goffman (1959) como fue citado en Manning (p.26, 1992) señala que cualquier cosa que una audiencia acepte como verdadera, puede ser nombrada como "truthful communication" o "comunicación veraz". De este modo, la comunicación y como esta ocurre genera percepciones y emociones en las personas que pueden favorecer o no la construcción o pérdida de la confianza.

2.1.1 Comunicación formal e informal.

La comunicación formal y la informal son herramientas importantes para gestionar a las personas dentro de una organización. La comunicación informal tiene relación con lo interpersonal, con la comunicación entre pares y que contribuye a la creación de relaciones que intersectan entre lo laboral y lo personal, creando vínculos que afectan exponencialmente indicadores como la satisfacción laboral, la eficacia colectiva, el compromiso, la innovación, etc. Los autores Anderson y Narus (1984), definen la comunicación formal como aquella que utiliza los canales oficiales de comunicación, siendo altamente significativa para gerentes y altos mandos de la organización, pues les permite seguir una estructura formal y jerárquica en la obtención y entrega de información. Baker (2002), señala que el problema entre ambos tipos de comunicación se vuelve cada vez más lejano, pues los nuevos canales de comunicación han ido adoptando formas que no son ni formales ni informales, dejando espacio para valorar aspectos como la diversidad y el manejo de los conflictos. En este aspecto la comunicación formal puede generar una barrera entre el alto mando y sus trabajadores, invisibilizando a las personas y sus necesidades, lo que puede afectar de forma negativa los indicadores mencionados, dado que la relación jerárquica priva a las personas del diálogo y la participación, generando distanciamiento en donde ya no se comunica, sino

que se transmite información para ser acatada por el trabajador, volviéndose “*acomodado a lo que se le imponga, sin derecho a discutir, el hombre sacrifica inmediatamente su capacidad creadora*” (Freire p.32, 1982). De esta manera, la comunicación informal no puede ser evitada (Homans, 1951), ya que es parte de las conexiones que se generan por comportamientos y reacciones espontaneas, propias de los seres humanos.

2.1.2 Comunicación Interpersonal.

En consonancia con Robbins (2009), existen 3 tipos de métodos de comunicación interpersonal:

- a) Comunicación oral: Este tipo de comunicación favorece la velocidad en la que se entregan los mensajes, así como también su retroalimentación inmediata, favoreciendo correcciones contiguas a la recepción del mensaje. Por contraparte, en las organizaciones se arriesga la distorsión de la información, dado que esta puede ser retransmitida de una persona a otra, entre distintos niveles jerárquicos generando alteración en el mensaje original.
- b) Comunicación escrita: Esta comunicación incluye boletines, correos electrónicos, mensajería instantánea, etc. Las ventajas de este tipo de comunicación recaen en la facilidad que existe para comprobar lo comunicado, pues es de fácil acceso y se pueden almacenar aquellos mensajes que se consideran más útiles y relevantes. Pese a que la comunicación escrita tiende a ser más planificada que la oral, consume tiempo y carece de retroalimentación inmediata, lo que no garantiza la correcta recepción de la información.
- c) Comunicación no verbal: La comunicación no verbal puede ocurrir tanto al mismo tiempo que la verbal, como de manera independiente, visto que se asocia con los gestos, expresiones faciales y reacciones corporales ante las diversas experiencias con el entorno. Por lo mencionado, el lenguaje no verbal es un elemento agregado a la comunicación oral, pudiendo facilitar o entorpecer la recepción del mensaje. De la

misma manera, la entonación o acentuación en las palabras, afectan como es percibido el mensaje y qué significado le otorga el receptor del mismo.

2.1.3 Modelos de comunicación.

Para efectos de este estudio se reconocen tres modelos principales de comunicación. Primeramente, el modelo unidireccional, que tiene fuerte vinculación con la comunicación de masas (Laswell 1972), en donde la prioridad radica en la recepción de la información entregada. Este modelo aplicado en escuelas busca evitar que las personas participen o anticipen conflictos, dado que el receptor de los mensajes es pasivo y existe una interacción de orden jerárquico. Este modelo de comunicación se encuentra centrado en la eficacia de la transmisión del mensaje. Luego nos encontramos con el modelo de comunicación bidireccional (Eco 1977), el cual se encuentra enfocado en el código y decodificación del mensaje, habiendo un receptor que responde y, por ende, brinda espacio para persuadir o aportar ideas. Por último, el modelo de comunicación multidireccional, circula en todas las direcciones, brindando la oportunidad de que múltiples emisores y receptores puedan tener ambos roles, generando participación y contribuciones para la resolución de conflictos que los afectan a todos. Este modelo permite la construcción colectiva, lo que Freire (1969) describe como alfabetización, pues "...al objetivar se reencuentra con los otros y en los otros, compañeros de su círculo de cultura...", logrando la creación de la identidad con los otros.

2.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

De acuerdo a Bevan y Bailey (1991), mediante la comunicación la organización comparte su información, construye acuerdos y gestiona el cambio, siendo el factor principal para generar motivación y mejorar la productividad de los participantes. Si hablamos de los trabajadores de las escuelas, podemos afirmar que existe un amplio flujo de comunicación entre sus integrantes (reuniones virtuales, reuniones presenciales, discusiones, correos electrónicos, memos, informativos o boletines, etc), vale decir, que los logros institucionales dependen en gran medida de la existencia de buenos canales y políticas de comunicación que

generen confianza entre los trabajadores para poder orientar el esfuerzo colectivo al logro de los objetivos. La importancia de la comunicación entre los miembros de las escuelas, supone algo que va más allá de las habilidades interpersonales o de la dicción, puesto que esta se encuentra influenciada no solo por los avances de las tecnologías, o habilidades entrenadas, sino que además se encuentra inserta en un contexto cultural específico, y los mensajes se encuentran al mismo tiempo mediados por la percepción personal de aquellos que lo reciben. El contexto cultural de las escuelas tiene un rol fundamental en cómo se genera la comunicación entre los miembros, por ejemplo, dependerá de este factor cultural en qué medida se hacen notar las jerarquías entre sus integrantes o bien existen marcadas diferencias de trato según los roles de sus miembros.

Una de las tantas definiciones de comunicación organizacional, se refiere al proceso en el cual las personas de una organización entregan y reciben mensajes (Golshaber, 1993). Las personas de una organización tienen cuantiosas experiencias comunicativas, por lo que si llevamos esta definición a las escuelas podemos hablar de mensajes que se generan y reciben de forma verbal o escrita y que apuntan al logro de los objetivos institucionales. De acuerdo con Robert T. Craig (2013), la comunicación es mucho más compleja que el proceso en el cual un contenido es transmitido por un emisor mediante un canal hacia un receptor, pues esta involucra aspectos que van más allá de la transmisión de la información, y que se relacionan con aspectos complejos como lo son la percepción y los efectos de la misma que ocurre en la recepción de dichos mensajes.

En este sentido, la información que se genera entre los participantes de una organización puede ser clasificada según su origen e intención, dando respuesta a las relaciones y en especial a la construcción o pérdida de la confianza existente entre sus integrantes. La manera en que ocurre la comunicación entre las distintas personas de una organización está dada por múltiples factores, entre los cuales destacan; la personalidad de sus integrantes, las experiencias de vida y la cultura, los que a su vez se entrelazan de forma directa con las relaciones laborales y la perspectiva organizacional que tiene cada integrante. Considerando lo mencionado, la comunicación organizacional es un proceso colectivo e interactivo que ocurre al generar e interpretar mensajes (Stohl p. 4, 1995). Este proceso se genera en sintonía con las experiencias y percepciones personales de los y las integrantes de

una organización en donde la creencia de que la vida personal opera de modo independiente a la vida laboral, deja de tomar sentido al analizar la comunicación de los integrantes de una organización (Kanter, 1977, citado en Stohl, 1995), siendo ambos mundos la integración de uno solo que busca el balance entre sus exigencias. Por ejemplo, un trabajador participa de actividades no relacionadas con su contrato de trabajo, como asistir a celebraciones, actividades fuera de horario o bien involucrándose de forma personal con sus pares. En consonancia con Cutlip (1965) la comunicación organizacional crea y mantiene una conexión que beneficia tanto a trabajadores como a la organización en sí, ya que de esta comunicación dependen los resultados de ambos, por lo que la idea de que el mundo personal opera de forma independiente al laboral, es una idea que no coexiste con la capacidad de relacionarse y, por eso, se convierte en un sesgo que poco aporta en el desarrollo de habilidades laborales que permiten la distinción y el éxito de algunas organizaciones por sobre las otras, pues se debe partir de la idea de que en las organizaciones se trabaja con personas y, en consecuencia, esto involucra percepciones, sentimientos, relaciones y experiencias de vida que afectaran de forma positiva o negativa los resultados de las organizaciones.

Adicionalmente, los factores sociales y económicos afectan de igual manera la comunicación entre sus integrantes, puesto que, por ejemplo, las diferencias salariales, educacionales o culturales, generan distintas formas de relacionarse, o bien se crean distintas interconexiones entre sus participantes. Por otro lado, la comunicación dentro de una organización se ve fuertemente afectada por las tecnologías y las brechas generacionales que se dan entre sus integrantes, creando organizaciones cuyos miembros no comparten los mismos códigos ni formas de comunicarse, generando una diversidad que puede no necesariamente encontrarse o bien desentenderse de la realidad mutua y que, altera el logro de objetivos.

Las miradas sobre la comunicación organizacional se encuentran en dos principales categorías; por un lado, aquellos que la consideran un aspecto de la organización, y, por otro lado, aquellos que la consideran como un elemento base de la organización y, que, por lo tanto, su definición y estudio se encuentran más bien enfocados a considerar múltiples variables para su comprensión. Para este estudio se consideran las siguientes definiciones con un punto de vista que reconoce la comunicación como la raíz para entender, mejorar y

cambiar las prácticas organizacionales. De acuerdo con Myers y Myers (1982), la comunicación es “la fuerza central coercitiva que permite la coordinación entre personas y que, por lo tanto, concede un comportamiento organizado”. Según Drenth *et al.* (1998), la comunicación organizacional es el elemento central del clima de una organización. En este sentido, la buena comunicación entre los miembros de una organización requiere de una gran coordinación e interacción entre los trabajadores, pues las exigencias y objetivos son complejos, generando desafíos importantes en los líderes organizacionales.

2.2.1 Funciones de la comunicación organizacional.

Martin (2000), da cuenta de las diversas variables que influyen en el clima de las organizaciones que aprenden, en donde la comunicación debe considerar cuantiosos aspectos, tales como; su producción en los distintos sectores, su agilidad en el traslado de la información, el nivel de respeto de los integrantes de una organización, el grado de aceptación de las propuestas que surgen al interior de una organización, la percepción con respecto a la funcionalidad de las normas que inciden en la comunicación y el grado de incidencia que tienen los espacios y horarios laborales en la comunicación existente entre los miembros de una organización.

De acuerdo con Robbins (2009), la comunicación debe incluir no solo la transferencia, sino que además la comprensión del mensaje o, dicho de otro modo, el significado, por lo cual solo puede ser perfecta si el receptor tiene la misma visión del concepto transmitido. Siguiendo la línea de la autora, la comunicación en el trabajo tiene 4 funciones:

- a. Control: Dentro de una organización se genera comunicación formal e informal para controlar el comportamiento de los trabajadores. En este sentido, las jefaturas requieren lograr lineamientos o cumplimientos de tareas para llevar a cabo los objetivos, por ende, la comunicación formal actúa como mecanismo de control, puesto que orienta el comportamiento de las personas.

- b. **Motivación:** Esta función actúa como un mecanismo orientador y regulador de las conductas deseadas, ya que los trabajadores tienen la capacidad de dilucidar lo que se espera de ellos, como mejorar el logro de metas y el refuerzo positivo. Si consideramos la definición de comunicación planteada en el inicio, volvemos a la idea de que esta no es un elemento aislado dentro de una organización, sino que más bien es el hilo conductor o aquel que genera la energía de empuje dentro de una organización. Por ejemplo, si esta función de la comunicación no se encuentra presente en los trabajadores de una escuela, se verán afectados distintos elementos como si se quitara la pieza clave para el funcionamiento de la misma, generando no solo desmotivación, sino que además muchos otros problemas asociados y que merman la productividad y el logro de los objetivos. Siegrist (1996), plantea que una de las dimensiones centrales y predictor del burnout es el desequilibrio entre esfuerzo y recompensa (effort reward imbalance), en donde el estrés es causado por la escasa o inexistencia de reciprocidad entre el esfuerzo y la recompensa de ese esfuerzo.

- c. **Expresión emocional:** Los espacios laborales generan relaciones sociales que contribuyen al bienestar emocional de las personas. Muchos trabajadores pasan más tiempo con sus colegas que en sus hogares, por lo que las interacciones laborales impulsan la expresión de emociones que les permite a los trabajadores manifestar sus sentimientos y liberar tensiones.

- d. **Información:** La importancia de la información que se transmite en una organización radica en la toma de decisiones, siendo uno de los elementos que posibilita la evaluación de múltiples posibilidades, de tal manera de que esta información genera en los trabajadores la posibilidad de seleccionar la solución más adecuada para cada escenario.

Por otro lado, Neher (1997, citado en Baker 2007) manifiesta que existen 5 funciones principales en la comunicación organizacional, entre las que se encuentran:

- 1) el aumento de la conformidad

- 2) liderazgo, motivación e influencia
- 3) tener sentido
- 4) resolución de conflictos y toma de decisiones
- 5) manejo de conflictos, negociación y regateo.

En otro orden de ideas, Myers y Myers (1982, como fue citado en Baker 2007) identifican tres funciones principales de la comunicación, entre las cuales se encuentran:

- a) Coordinación y regulación de las actividades productivas: Las complejas tareas que se llevan a cabo en una organización requieren de una comunicación recíproca y lateral entre trabajadores y gerentes o altos mandos.
- b) Socialización: esta función es necesaria para generar compromiso en los miembros de una organización, puesto que el convencimiento de las personas permite el logro de los objetivos colectivos, por lo cual se debe considerar la cultura y el clima para que la comunicación se genere de forma recíproca entre líderes y miembros de una organización.
- c) Innovación: Martin (2000) señala que las organizaciones inteligentes son algo vivo, por lo que tienen la capacidad de aprender en sintonía con los cambios de la modernidad y avance de las tecnologías, siendo la comunicación un elemento esencial para promover la innovación coordinada.

Si bien los tres autores mencionados, manifiestan temas importantes en las funciones de la comunicación organizacional, para efectos de este estudio, se consideraron las funciones planteadas por Robbins (2009), pues se configuran en una visión holística que considera tanto aspectos del hacer, como también del ser y convivir (Delors, 1995).

2.2.2 La Comunicación organizacional por nivel de análisis.

El área de la comunicación organizacional es amplia, como puede observarse en la literatura, existen distintas formas de tipificarla en donde cada una genera una visión que engloba las definiciones y objetivos de la misma.

Primeramente, el macro nivel de la comunicación organizacional se refiere al fenómeno que incluye a múltiples organizaciones y las influencias externas a la organización en cuestión o bien, las organizaciones que actúan como interlocutores o productores de comunicación para otras organizaciones, siendo la organización la unidad de análisis (Lammers y Barbour, 2006). En este sentido, en las escuelas, se refiere a la comunicación que se genera desde los administradores de escuelas, y que afecta la comunicación de una escuela, entendiendo la misma como una organización independiente de aquella que la administra.

Por otra parte, el micro nivel se refiere al fenómeno que ocurre entre organizaciones, incluyendo la producción e interpretación de los mensajes, así como también las conversaciones entre los miembros de la organización en análisis, siendo el individuo la principal unidad de análisis (Jones *et al.* 2004). En este aspecto, si analizáramos la comunicación organizacional a nivel micro en una escuela, tendríamos que considerar no solo a los trabajadores, sino que también a todos los integrantes de la comunidad educativa, pudiendo centrar el estudio en unidades específicas, pero teniendo claridad que realizar dicha elección significa analizar solo una parte del nivel y, que, por eso, hay aspectos que quedaría fuera del estudio.

Por último, el meso nivel de la comunicación organizacional conlleva la interacción entre los niveles macro y micro, siendo los equipos de trabajo y sus conexiones, las principales unidades de análisis y, por ende, el foco se encuentra en las rutinas o actividades que unen a distintas unidades organizacionales (Ballard y Seibold, 2003).

Estos tres niveles de análisis se encuentran fuertemente conectados, pues el estudio de uno de ellos involucra a los otros (Barbour, 2017). Por ejemplo, en este estudio se busca analizar el comportamiento y percepciones que tiene un grupo de individuos de una organización con el fin de crear una propuesta de mejora, por lo cual estaríamos realizando

un análisis a nivel micro. No obstante, se requiere observar la composición y comportamientos de los equipos, involucrando el nivel meso; tal como la comunicación de los equipos e individuos con otras organizaciones a nivel macro, siendo un análisis de cierta manera multisistémico, pues comprende que la comunicación organizacional se encuentra interconectada por sus participantes.

2.2.3 Niveles de análisis de J. Gruning y L. Gruning:

J. Grunig y L. Grunig (p. 5, 2006), señalan que la comunicación de una organización es efectiva en la medida que se den 4 niveles de análisis de forma adecuada, los que se encuentran conectados y funcionan como un todo.

1) Nivel del programa:

Se refiere a programas o planes de comunicación, cuya efectividad dependerá de objetivos claros y definidos, por lo cual deben estar dirigidos a los agentes más importantes de una organización, y deben ser orientados en cultivar buenas relaciones con estos sectores estratégicos, es decir, que incluyan las relaciones entre todos los involucrados en una organización. Si, por ejemplo, habláramos de estos programas en escuelas, estos pueden ser orientados a fortalecer las relaciones entre docentes y directivos, pues son aquellos que lideran los procesos de las escuelas como organización, siendo necesario de gestionar en diversas acciones como, por ejemplo; protocolos, planes o programas.

2) Nivel funcional:

Este nivel se relaciona con la evaluación del funcionamiento de las relaciones públicas, la cual debe ser integrada con la gestión de los procesos de una organización, independiente del logro de los objetivos de un plan o programa individual. La integración de esta área como parte de los procesos internos de una organización permite que se generen acciones concretas que fortalecen la comunicación, pero que al mismo tiempo son acciones interconectadas con la gestión y no iniciativas aisladas de forma independiente. Si llevamos esta idea al ámbito escolar, las relaciones entre docentes, entre docentes y directivos, entre docentes y

estudiantes, entre apoderados y docentes, etc.; debieran ser consideradas como parte importante de la gestión de procesos de la comunidad, siendo trabajadas en planes de mejoras que forman parte de un mismo programa, y que, por lo tanto, tienen procesos de evaluación que permiten visualizar áreas a mejorar.

3) Nivel organizacional:

Este nivel se asocia con el aporte que hace la comunicación a la eficacia de la organización. La eficacia de una organización puede ser observada en la medida que esta alcanza sus objetivos (p.6, 2006), en donde además la eficacia se puede evidenciar en la consecuencia de las relaciones existentes entre la organización y los stakeholders¹. Al mismo tiempo, una organización efectiva tiene la capacidad de identificar estrategias de gestión de personas para así desarrollar programas o planes de relaciones a largo plazo.

4) Nivel social:

Este nivel se vincula con la contribución que realiza la organización a la sociedad, generando una contribución y efecto significativo en los individuos y en la comunidad.

2.2.4 Comunicación vertical, lateral y diagonal.

La comunicación vertical es aquella que se genera entre personas con distintos niveles jerárquicos y que puede darse desde una menor posición hacia arriba, pero que predomina desde la mayor posición a la menor posición (Baker, 2002). Pelz (1952, como fue citado en Baker, 2002) señala que una buena manera de mejorar la satisfacción de la comunicación en una organización, es que los altos mandos o gerentes aumenten el poder inmediato de los supervisores, así como también generar la existencia de una comunicación directa entre altos mandos y supervisores, y entre supervisores y empleados. De esta forma, los trabajadores perciben que sus supervisores directos, aquellos con los que se relacionan día a día, tienen

¹ Friedman y Milles describen el concepto de stakeholders como todas las personas que son cruciales para el logro de los objetivos corporativos, lo cual incluye a cualquier entidad que se ve afectada por las acciones de una organización. (p. 15, 2006)

poder para tomar decisiones y además cuentan con información de primera fuente, aumentando la confianza, mejorando la credibilidad y la comunicación con sus supervisores (Roberts y O'Reilly 1974, citado en Baker 2002).

Con respecto a la comunicación desde trabajadores a los altos mandos o gerentes, autores como; McCelland (1988, como se citó en Baker, 2002) y, Gibson y Hodgetts (1991) señalan que existe poca satisfacción en la percepción de la comunicación de los trabajadores, puesto que las estrategias de comunicación no incluyen reciprocidad, generando hostilidad y desencadenando respuestas defensivas por parte de los altos mandos, lo que Freire (1959) describe como el “todopoderosismo de la actualidad que se apoya en el: ¿Sabe con quién está hablando?”, generando temor a represalias o sensación de no escucha a los requerimientos y aportes de los trabajadores.

Siguiendo la línea del autor Frank (1984, como se citó en Baker, 2002), la comunicación lateral se refiere a la que ocurre entre personas que no tienen niveles de jerarquías entre ellas, y que pueden o no tener cercanía en las labores que realizan. Particularmente, en la escuela como organización, la comunicación lateral que se da entre docentes de distintas asignaturas supone un área rica de análisis, pues se trata del estudio a nivel micro, lateral entre trabajadores de distintas áreas que persiguen objetivos comunes.

Por último, la comunicación diagonal se refiere a la que acontece entre gerentes o altos mandos y trabajadores que se encuentra ubicados en distintos niveles funcionales (Wilson, 1992, como se citó en Baker, 2002), y que, por ende, se acerca a los desafíos de la comunicación actual, en razón de que comprende la organización como una red de relaciones dinámica y cambiante en donde existen interacciones internas y externas.

2.3 CONFIANZA

La confianza ha sido descrita de muchas maneras, por diversos expertos. De acuerdo con Shockley y Ellis (p. 45, 2006) la confianza consiste en decir la verdad, no obstante, la verdad será cierta en la medida que una persona así lo crea, por lo tanto, la verdad puede no ser percibida de la misma manera por todos los involucrados en una organización, debido a que estará determinada por diversos factores como, por ejemplo, las expectativas que tienen

las personas sobre las conductas de los demás, la cultura, experiencias personales, etc. En este sentido, el comportamiento de las personas y como dicho comportamiento es percibido tendrá un efecto determinante en la generación o pérdida de la confianza. Si llevamos lo mencionado a la comunicación que existe entre las personas que trabajan en una organización, la confianza puede ser seriamente afectada por los tipos de relaciones que se generan entre sus integrantes.

Shockley y Ellis (p. 44, 2006) señalan que la confianza influye en la comunicación de muchas maneras, y que se debe en gran medida a la comunicación organizacional, la comunicación entre los integrantes de una institución es esencial para alcanzar las metas organizacionales, en donde los resultados dependen del esfuerzo colectivo y, por lo tanto, requieren de una comunicación que favorezca las buenas relaciones para fortalecer la confianza de sus miembros.

Bryk y Schneider (2003) realizaron un estudio de caso con una duración de una década, en donde analizaron las prácticas y relaciones de más de 400 escuelas de Chicago. El estudio concluye que la confianza entre los integrantes de las comunidades educativas mejora exponencialmente el trabajo y los resultados educativos de los estudiantes. En la investigación lograron documentar que existe una mejor productividad académica en los estudiantes de las escuelas con mayores niveles de confianza entre docentes y directivos. Los resultados de este estudio permiten relacionar que el trabajo de un grupo de personas para conseguir el logro de objetivos colectivos, requiere de relaciones profesionales de confianza en donde todos los miembros del equipo son capaces de reconocer las fortalezas de cada integrante, potenciado las particularidades en beneficio del grupo.

2.3.1 Confianza organizacional.

Los niveles de confianza en los trabajadores se relacionan con la consistencia de sus líderes, como estos comparten y delegan el poder, y por sobre todo las percepciones de justicia que existe a diario vivir con los integrantes de la organización, ya sea trabajadores u otros stakeholders. Si, la confianza entre los integrantes de una organización se construye desde los lazos o vínculos de sus miembros; también contempla acciones comunicativas

orientadas a intenciones, en donde la confianza en el liderazgo se encontraría basada en una amplia variedad de comportamientos comunicativos. En este sentido, Lin (2009) señala que la confianza organizacional es “la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de su organización, sin que los empleados tengan el control sobre estas acciones y conductas”.

Para que exista esta capacidad de vulnerabilidad a las acciones de una organización, es preponderante que los líderes de las organizaciones desarrollen una visión inspiradora, en donde exista una preocupación por la comunicación de la misma, que trabajen planes o programas de transmisión de los valores y las prioridades, así como también que los medios formales de comunicación reflejen de manera adecuada lo que sus integrantes vivencian desde el liderazgo, que exista la preocupación y ocupación al manejar las crisis involucrando a la comunidad en la búsqueda de soluciones, para que de esta manera se atiendan sus necesidades. Dicho esto, una comunicación que favorece la construcción de la confianza, llega a ser una responsabilidad profesional que se relaciona con las reacciones y comportamientos de sus integrantes.

2.3.2 Elementos de la comunicación que favorecen el desarrollo de la confianza.

Abugre (2011) sugiere que existe una relación positiva entre la comunicación organizacional efectiva y la satisfacción de los trabajadores, en donde la clara comprensión de cómo realizar una tarea, tendría efectos positivos ante el desarrollo de emociones negativas en el trabajo. De acuerdo con Tschanner-Moran (2000) hay 5 facetas relacionadas entre sí, que contribuyen a la generación de confianza, en donde la debilidad en alguna de estas facetas puede dificultar y/o dañar la confianza entre los miembros de las escuelas. Las 5 facetas descritas en los estudios de Tschanner-Moran y Hoy (2000), han sido validadas empíricamente, por lo que constituyen un importante aporte a investigaciones en el área. Estas facetas corresponden a: benevolencia, honestidad, apertura, previsibilidad y competencia.

Por otro lado, Peña *et al.* 2017 señala que cuando los directivos demuestran apoyo a los docentes y estos perciben valoración y confianza en sus capacidades, teniendo espacio para

innovar y participar en diversas actividades de las escuelas, existe un exponencial aumento en la confianza que los docentes desarrollan con sus directivos. Lo propuesto por el autor, nos permite comprender que existe una tendencia a confundir la comunicación con la transmisión de información, en la que el objetivo es más bien unidireccional, desvalorizando al ser por las funciones que realiza, sin valorar las contribuciones de cada integrante del círculo social, y dejando de lado “*la creación de la identidad con otros*” (Fornet, 2004).

2.3.3 Elementos de la comunicación que dificultan el desarrollo de la confianza

Con respecto a investigaciones realizadas en Chile, cabe destacar el estudio de incidentes de Peña *et al.* 2018, en donde se entrevistaron a 34 docentes y directivos de la ciudad de Valparaíso, quienes habían participado previamente en un estudio de caso (fase 1), compuesto por 205 directores, 1150 profesores y 2038 alumnos, logrando distinguir tres grupos de categorización en distintos niveles de confianza; alta, baja y dispar. En esta primera fase del estudio se logró observar que existe una mayor recurrencia a la pérdida de confianza entre profesores, que a la pérdida de confianza entre docentes y directivos. Adicionalmente, la primera fase del estudio permitió realizar el estudio de incidentes, considerando representantes 34 de las tres categorías de confianza, lo que posibilitó estudiar las razones de la pérdida y construcción de la confianza. Entre los incidentes que generan mayor pérdida de la confianza se pueden destacar los vinculados con la faceta de benevolencia, en la cual los directivos caen en acciones de mal trato transmitiendo mensajes sancionadores que generaron temor en los docentes, expresando comentarios negativos, intransigencia o falta de comprensión. Lo mencionado anteriormente, confirma que las habilidades socioemocionales en los cargos directivos tienen un efecto potenciador o desalentador en los trabajadores de una organización, y que responde en gran medida al estilo de liderazgo existente.

En los años 60 se instauró el modelo de liderazgo instruccional en las escuelas, en que el rol principal de los directores consistía en monitorear y evaluar el trabajo de los docentes a través de la instrucción, quienes, a su vez, planteaban sus objetivos según sus visiones individuales (Bridges, 1967). Esta forma de liderar los equipos de trabajo se mantiene en muchas escuelas chilenas en los tiempos actuales, constituyendo un gran desafío para los

directores y afectando negativamente la gestión escolar, pues las demandas, cumplimiento de excepciones y rendición de cuentas generan una gran cantidad de trabajo, que dificultan la coexistencia con un liderazgo que no comparte responsabilidades, toma de decisiones, ni tampoco el peso de un trabajo altamente demandante. En consecuencia, el estilo de liderazgo será uno de los elementos claves en la forma de comunicarse en las escuelas, favoreciendo o dificultando las relaciones y teniendo repercusiones en la construcción o pérdida de la confianza entre docentes y directivos.

En un análisis sobre los diferentes modelos de comunicación utilizados por los profesores con las familias en diferentes escuelas públicas de Albacete, Palomares (2015) advierte que predomina la comunicación unidireccional y bidireccional, dando poca valoración al modelo de comunicación multidireccional. Entre las causas que según los docentes dificultan la interacción online, se destacan la falta de formación en las TIC, no disponer de tiempo y la falta de motivación y reconocimiento.

Adicionalmente, el estudio de Peña *et al.* 2018, da cuenta de que la falta de reconocimiento a los docentes por parte de los superiores impacta de manera directa en la pérdida de la confianza. La sobrecarga laboral, sumada al desequilibrio entre esfuerzo y recompensa (effort reward imbalance), en donde el estrés causado por la escasa o inexistencia de reciprocidad entre el esfuerzo y la recompensa por ese esfuerzo pueden favorecer el desarrollo de enfermedades asociadas al colapso emocional o a la desconexión de los logros institucionales, limitando a los docentes a realizar un menor esfuerzo por mejorar las prácticas pedagógicas y abstenerse del trabajo reflexivo que busca de soluciones a los problemas emergentes (Siegrist, 1996). Por otra parte, la falta de una visión compartida, en donde se crean objetivos comunes y se trabaja de forma conjunta para el logro de dichos objetivos, predispone a las personas a un “desarraigo”, descrito como aquella consciencia que pierde el sentido de dirección, volviendo al ser humano pasivo, sin participación y, por lo tanto, deshumanizado (Freire, 1959). En los centros educativos en los cuales los profesores son instruidos y monitoreados en su trabajo, teniendo poco espacio para la participación, se arriesga la pérdida de la autonomía y la capacidad de que los profesores puedan comprometerse con las instituciones, puesto que la incapacidad de participar en los proyectos y decisiones que los afectan, conlleva también a la poca participación en los logros

organizacionales, “si tú has estado en el proceso para llegar ahí, más que alguien a quien solo se lo dicen, entonces... es mucho mejor. Todos apuestan por ello, porque todos se sienten parte del proceso de toma de decisiones” (Harris, p.16, 2005). Cuando los logros son compartidos se fortalece la confianza y la motivación, puesto que se percibe la capacidad de llevar a cabo lo deseado en el plano profesional, mejorando la satisfacción laboral y, por lo tanto, la productividad.

2.4 LA GESTIÓN ESCOLAR Y LA CULTURA NACIONAL.

De acuerdo con Pérez (2014) la gestión escolar se encuentra relacionada con el cambio y la transformación de las escuelas, en una búsqueda constante de la mejora, no obstante, estas mantienen relaciones humanas de tipo vertical en donde las acciones de los integrantes de las comunidades educativas se encuentran delimitadas por los roles fuertemente separados, que admiten universalidades aceptadas e incorporadas por la cultura nacional. En tal sentido, el alto nivel de las jerarquías existentes en la cultura escolar actúa como factor que entorpece la transición al cambio, ocasionando impedimentos para la creación de una cultura de participación, puesto que los aportes por parte de los docentes a los equipos directivos pueden ser percibidos como comentarios opuestos a la gestión, suscitando efectos adversos, en donde muchos docentes prefieren abstraerse de contribuciones o bien enajenarse de los temas de gestión para dedicarse a aportar aisladamente en las salas de clases sin adquirir el compromiso, autonomía y sin ser el modelo a seguir que la sociedad tanto requiere.

Entre las diversas investigaciones sobre el liderazgo que han sido realizadas en contextos chilenos, es posible destacar los hallazgos de López (2010), quien da cuenta de los factores que tienen mayor influencia en los bajos resultados de evaluaciones estandarizadas de las escuelas, entre la cuales menciona: la carencia de liderazgo efectivo, falta de conocimiento de los nuevos modelos de gestión y la una cultura organizacional establecida que no confluye con el cambio como vía de mejora. Los aportes de López nos permiten comprender la cultura escolar de muchas instituciones chilenas, las que mantienen un modelo de liderazgo propio de los años 60 y que, por lo tanto, no logran dar respuesta a las

necesidades de la sociedad actual, rebotante de transformaciones culturales y tecnológicas que influyen en las creencias de las personas.

De igual manera, en el proyecto de investigación-acción de Ahumada, González, Pino y Maureira (2017), realizado en las regiones de Valparaíso y el Biobío en donde participaron 793 docentes y directivos, se pudo concluir que la distribución del liderazgo se percibe de manera diferente entre docentes y directivos, en donde los directivos observan que la distribución del liderazgo es mayor a la que observan los docentes, lo que permite vislumbrar disparidad en las percepciones entre docentes y directivos. A tal efecto, las divergencias en las percepciones sobre la distribución del liderazgo observada por los investigadores, entregan información valiosa para comprender la cultura de las escuelas como la reproducción de un modelo de relaciones jerarquizadas y segregadas, en donde las visiones parecieran ser adoptadas según los roles de cada persona, quienes desempeñan sus funciones desde el tecnicismo y no desde el conjunto para el logro de objetivos comunes.

Según Rodríguez (2000) la manera de interactuar y relacionarse en las escuelas forma parte de lo que se aprende, es más bien la cultura escolar lo que trasciende a los resultados académicos, y, por ende, el estilo de organización y/o funcionamiento de las escuelas son transmitidas a todos los integrantes de las comunidades escolares.

Resulta preponderante conducir el trabajo de las escuelas hacia una educación de la vida en democracia, dando respuesta a una sociedad que demanda participación, pero que carece de experiencia en ello. En este sentido, una educación por el diálogo se enseña a partir del ejemplo; y, por lo tanto, debe ser opuesta al asistencialismo, en donde se provee de soluciones no dialogadas a los integrantes de las comunidades educativas, “no puede haber opción sin responsabilidad y no hay responsabilidad sin participación” (Freire p. 52, 1959). La construcción de un modelo que atienda las necesidades de todos y todas, permitirá “la creación de la identidad con otros” (Fornet p.45, 2004), y a partir de esta idea es que se fortalece la labor docente, como seres responsables, activos, autónomos y con capacidad de adaptación al cambio dentro de las organizaciones educativas.

CAPITULO III DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 METODOLOGÍA

El diseño metodológico se definió de acuerdo a las características particulares del caso de estudio y al interés del investigador por un fenómeno particularmente significativo, es decir, dos escuelas que cuentan con un conjunto de prácticas asociadas al desempeño, en la modalidad estudio de caso. Para realizar dicha tarea, la investigación fue mixta, utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas, con lo que fue necesaria la realización de un diagnóstico sobre la comunicación existente en ambas escuelas. En la primera etapa del diagnóstico, se utilizó la observación, para luego aplicar una encuesta tipo Likert que facultó la construcción y adecuación del instrumento posterior, es decir, un grupo focal con representantes docentes de ambas escuelas, reuniendo la información de un diagnóstico sólido que permitió la creación de una propuesta mediante talleres grupales.

La propuesta consistió en realizar un estudio de caso, puesto que la obtención de información fue alcanzada por medio de la observación y análisis del problema detectado en dos centros educativos que comparten espacios físicos, jefaturas y personal. Anadón (p. 208, 2008) define el estudio de caso como “un enfoque y una técnica de recolección y de tratamiento de la información que se caracteriza por una descripción en profundidad de un fenómeno y por un análisis que pone en relación lo individual y lo social”.

En este estudio de caso la manera en que se ejercen los medios de comunicación existentes en ambos liceos y, en consecuencia, la percepción de los trabajadores con respecto a la confianza, corresponden a situaciones sensibles del comportamiento humano que requieren del razonamiento inductivo y una comprensión profunda por parte del investigador, y, con ello, crear la propuesta de un plan que dé respuesta a la problemática que afecta a ambos centros educativos.

3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y PROFESORES

La investigación que se realizó en los liceos Pedro de Valdivia y Manuel Montt, es de carácter no experimental y de tipo descriptivo, puesto que se llevó a cabo la observación en ambas escuelas, siendo la forma de comunicarse y la confianza que se genera, situaciones vividas culturalmente por los participantes y, por ello, no se pretendía realizar intervenciones que pudieran cambiar la realidad de forma previa (Sampieri p. 214, 2004).

Estos dos establecimientos educacionales comparten dependencias con la Corporación Educacional Tecnológica de Chile (CET), constituida desde 1986, quien administra a las escuelas bajo decreto de ley N°3.166. El Liceo Presidente Manuel Montt, fue creado en 1962, como Escuela Industrial Textil, mientras que el Liceo Pedro de Valdivia es la continuidad de la Escuela Técnica Femenina creada en 1888. Los liceos se encuentran ubicados en la comuna de Ñuñoa, Santiago, siendo un centro educacional completamente gratuito, en donde no existe ningún tipo de selección en el proceso de admisión y matrícula.

El Liceo Politécnico Manuel Montt, cuenta con las especialidades de Administración, Telecomunicaciones y Electrónica, atendiendo los niveles de primero medio a cuarto medio. Por otra parte, El Liceo Politécnico Pedro de Valdivia cuenta con las especialidades de Programación, Vestuario y Confección, y Atención de Párvulos, atendiendo a los niveles de 7° básico a 4° medio. Los Índices de Vulnerabilidad de ambos establecimientos, de acuerdo a datos de la JUNAEB, indican un IVE de 84.79% básica y 83.99% en media.

Con respecto al cuerpo docente, se puede indicar que ambos establecimientos cuentan con docentes del plan general y especialidades, compartiendo carga horaria en ambos establecimientos, lo que da un total de 40 docentes y 4 directivos.

3.3 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA.

Para efectos de esta AFE el universo estará compuesto por los integrantes de dos establecimientos que comparten dependencias, cuya población de estudio corresponde a 40 docentes y 4 directivos pertenecientes a los dos liceos TP administrados por CET

(Corporación Educacional Tecnológica de Chile), es decir, los liceos Manuel Montt y Pedro de Valdivia. Dichos liceos se encuentran ubicados en comuna de Ñuñoa de la ciudad de Santiago, y acogen alrededor de 800 estudiantes de la educación técnico profesional. Los liceos mencionados comparten administración y espacios de trabajo, contando 6 especialidades en total, por lo que existen docentes de plan general y de las especialidades, generando sus respectivos departamentos de trabajo.

El liceo Manuel Montt cuenta con las especialidades de electrónica, telecomunicaciones y administración, y el Liceo Pedro de Valdivia cuenta con las especialidades de vestuario y confección, atención de párvulos y programación. Ambos liceos se encuentran ubicados en la comuna de Ñuñoa, ciudad de Santiago, y reciben a estudiantes provenientes de la misma comuna y comunas aledañas, principalmente de Santiago centro, Peñalolén y la Florida, siendo las especialidades la mayor atracción para estudiantes que buscan la formación en el área técnica profesional.

Tabla 4. *Cantidad de personas que trabajan en ambos centros educacionales.*

Personal	Cantidad total	Cantidad de mujeres	Cantidad de hombres
Docentes de plan general	27	22	5
Docentes de plan modular	13	5	8
Directivos	4	2	2
Equipo de inclusión	5	4	1
Administrativos	2	2	0
Inspectores	7	4	3
Gerencia	5	3	2
Dupla psicosocial	2	2	0
Totalidad de trabajadores	65	44	21

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.4 TIPO DE MUESTRA

La muestra de la investigación fue intencionada, voluntaria, de carácter probabilística, finita. Con relación a las técnicas cuantitativas se solicitará responder a todos los sujetos que quieran participar, para representar el máximo posible de la variabilidad de las respuestas, considerando un mínimo de un 30% de los sujetos. Para la técnica cuantitativa, se realizará un muestreo estratificado, representando la proporción de docentes, coordinadores y directivos.

Respecto a las muestras cualitativas (observación y focus group) se intervino hasta llegar a un punto de saturación de la información. La muestra fue conformada heterogéneamente en relación a género (hombres y mujeres), edad, experiencia y profesores/as que dictan clases de todas las asignaturas y directivos.

La muestra de datos cuantitativos y cualitativos se realizó con sujetos voluntarios.

3.5 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para recolección de datos que permiten la realización del diagnóstico inicial, se realizaron acciones a partir de distintas aproximaciones.

3.5.1 Observación.

Como parte del diagnóstico fue necesario describir las prácticas de comunicación de los centros educativos, por ende, se realizó un análisis instrumental de los medios de comunicación y observaciones en consejo de profesores, con la intención de que la observación entregara datos esenciales de cómo interactúan las personas dentro de las organizaciones lo que es crucial para comprender la cultura de las organizaciones, puesto que por medio de los propios sentidos y, en especial, la vista, se puede llegar a una percepción adecuada para la construcción de un diagnóstico completo. (Padilla p.71, 2011).

Tabla 5. Reuniones de la organización.

Reuniones	Semanal	Mensual	Cuando existe la necesidad
Directivos y corporación	x		
Directivos	x		
Profesores	x		
Jefes de especialidad y directivos		x	
Jefes de especialidad		x	
Departamento o especialidad	x		
Profesores jefes			x
Profesores jefes por ciclo			x

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Dicha observación, fue realizada mediante la distinción entre la comunicación oral y escrita, para lo cual se revisaron antecedentes de ambos tipos de comunicación de la siguiente manera, siguiendo los planteamientos de la revisión bibliográfica de Robbins (2009):

Tabla 6. Observaciones realizadas.

OBSERVACIÓN	
COMUNICACIÓN ORAL	COMUNICACIÓN ESCRITA
Consejo de profesores	Informativos
	Página web

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para el análisis de la comunicación oral entre docentes y directivos se realizó hetero observación, puesto que se requería observar el comportamiento de las personas. Adicionalmente, la observación fue sintetizada puesto que se buscaba observar el fenómeno

de forma precisa y controlada (Padilla p.76, 2011). Además, la sistematización de la información fue cerrada, puesto que contenía un número finito de unidades de observación prefijadas (Evertson y Green 1989, citado en Padilla 2011), de acuerdo a la revisión bibliográfica y considerando aquellos aspectos más relevantes de la comunicación oral.

La observación se realizó siguiendo pasos que permitieron delimitar el tipo de dato que se pretendía observar utilizando un nivel de análisis a nivel Meso, puesto que las unidades de análisis fueron los equipos de trabajo (Ballard y Seibold, 2003). Para ello se realizó un calendario de observaciones que contemplaba 5 observaciones de consejo de profesores, de las cuales 3 ocurrieron de forma virtual, debido a las limitaciones de la pandemia 2021, y 2 ocurrieron de forma presencial, según normas sanitarias del Ministerio de Salud. Las observaciones tuvieron una duración de 90 minutos cada una, lo que sumó un total de 7.5 horas.

El muestreo de situaciones se realizó estableciendo un listado de temas de interés en concordancia con la revisión bibliográfica, para así tomar muestra de la conducta de todas ellas, las cuales fueron creadas en función del objetivo de investigación.

Adicionalmente se realizó revisión de la página web y del PEI del establecimiento. La página web tiene fines publicitarios en favor de las especialidades, pues no se utiliza para la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, sino que se encuentra intencionada en dar a conocer aspectos y beneficios de ambos liceos.

3.5.2 Encuesta tipo Likert.

Para esta etapa se elaboró un cuestionario cerrado con escala Likert, un instrumento que según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014) “*consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes*” (Hernández p. 238, 2014). A partir de este instrumento, como estrategia de acercamiento a la comunidad (Sampieri, p.146, 2004) se categorizó las percepciones de docentes y directivos con respecto a su satisfacción de la comunicación, utilizando la adaptación de la encuesta de satisfacción de la comunicación de trabajadores de una

organización, "*communication satisfaction questionnaire*" (CSQ), desarrollado por Downs y Hazen (1977).

3.5.3 Grupo Focal

Los grupos focales son discusiones grupales organizadas que buscan explorar un tema o problemática específico desde el punto de vista de los sujetos de estudio (Barker y Rich, 1992). Estas discusiones grupales involucran a personas que comparten una actividad de forma colectiva, en este caso nos referimos a un grupo de docentes de ambos establecimientos, con características específicas que forman parte de una muestra representativa del grupo. Los grupos focales fueron mencionados por primera vez como una técnica de investigación de mercado en los 20's (Bash, 1987, como se citó en Kitzinger, 1994); y utilizados por Melton en los 50's, con el fin de examinar la reacción de un grupo de personas hacia la propaganda de guerra (Marton *et al.* 1956, como se citó en Kitzinger, 1994).

Para efectos de este estudio se utilizó la técnica del grupo focal, comprendida como una discusión controlada de un grupo pequeño de personas que comparten características, y que tienen percepciones distintas o similares sobre un tema particular (Krueger, 1989).

En esta fase del estudio se llevó a cabo un grupo focal en una sesión de 103 minutos, con el fin de recabar antecedentes de los ítems de la encuesta con mayor alteración observada, para que de esta manera se pudiera examinar lo que las personas piensan, cómo lo piensan y porqué piensan de una determinada manera. La sesión fue conducida de forma relajada, con la mínima intervención de la facilitadora; no obstante, la facilitadora no tuvo un rol pasivo, pues intentó maximizar la interacción entre los participantes, incentivando la conversación a continuar y desafiando a los integrantes a discutir sus puntos de vista, quienes presentaron una gran capacidad de expresión y discusión de los temas planteados.

3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO

La elaboración del sistema de categorías para la observación surgió a partir de la elaboración del marco teórico, pues la información teórica y empírica del fenómeno a estudiar permite visualizar los aspectos relevantes a observar de la siguiente manera:

Tabla 7.*Elementos observados en las reuniones de profesores.*

COMUNICACIÓN ORAL EN NIVEL MESO	
TIPO (Robbins 2009):	
FUNCIÓN (Robbins 2009):	
FORMA (Laswell 1972 y Eco 1977):	

Fuente: Elaboración Propia, 2021.

En el caso de la encuesta, hubo una adecuación de 7 de las 8 dimensiones del instrumento CSQ (Downs y Hazen, 1977), resultando en 38 ítems.

Tabla 8.*Dimensiones de la encuesta CSQ en docentes y directivos.*

Dimensión	Ítem	N°
1. Integración organizacional	La información que recibo sobre las funciones y objetivos de mi departamento es apropiada.	2
	La información que recibo sobre los requerimientos de mi trabajo es adecuada.	3
	La información que recibo sobre beneficios y pagos es acertada.	4
2. Comunicación con supervisores	El trato es respetuoso y empático de las autoridades hacia los docentes y de los docentes hacia las autoridades.	5
	La medida en que mis superiores me escuchan y prestan atención es satisfactoria.	7
	La percepción que tengo sobre la confianza que tienen mis superiores en mi trabajo y capacidades es satisfactoria.	10
	La información acerca de cómo soy evaluado dentro de la organización es adecuada.	11
	La comunicación formal e informal entre docentes y jefaturas es adecuada.	25

3. Retroalimentación del personal	La información que recibo sobre mi desempeño es satisfactoria.	1
	Mis superiores me ofrecen apoyo para resolver problemas o retroalimentación para mejorar.	8
	Mis superiores me ofrecen apoyo para resolver problemas o retroalimentación para mejorar.	9
	La medida en la que mis superiores se encuentran abiertos a nuevas ideas es pertinente.	10
	Recibo un reconocimiento efectivo por mi esfuerzo y compromiso por parte de las autoridades.	13
	La medida en la que los superiores saben y comprenden los problemas que enfrentan los docentes es adecuada.	15
4. Información sobre la organización	La información sobre las políticas y objetivos de la comunidad educativa es pertinente.	16
	La información sobre las políticas educacionales del país que afectan o que tienen repercusiones en mi trabajo es adecuada.	17
	La información que recibo sobre cambios en los procedimientos administrativos o procedimentales que se realizan en la comunidad es adecuada y oportuna.	18
5. Clima de la comunicación	Los reportes de cómo son manejados los problemas son adecuados y oportunos.	14
	La comunicación en la organización motiva y entusiasma para el logro de los objetivos.	19
	La difusión de actividades educativas de la comunidad es periódica y oportuna.	20
	Las habilidades que tienen las personas que trabajan en las escuelas para comunicar sus ideas es satisfactoria.	21
	Recibo la información de forma oportuna para llevar a cabo mi trabajo.	22

	La información que recibo de los estudiantes con respecto a situaciones particulares es oportuna y relevante para realizar mi trabajo docente.	33
	Los conflictos son manejados mediante los canales de información pertinentes.	38
6. Comunicación horizontal	El trato es respetuoso entre los docentes.	6
	Una de las fuentes principales de información es el rumor.	23
	La comunicación formal entre pares es adecuada.	24
	La medida en que las prácticas de comunicación pueden adaptarse a emergencias es acertada.	26
	La comunicación con mi equipo de trabajo es la pertinente, de tal forma que puedo realizar mi trabajo de forma adecuada.	27
	Considero que la comunicación informal entre pares es activa y apropiada.	28
	Considero que la comunicación ha mejorado durante la pandemia.	35
7. Calidad de los medios de comunicación	Considero que las publicaciones de información de las escuelas son interesantes y útiles.	29
	Considero que las instrucciones escritas son claras y precisas, sin dejar de detallar lo importante.	30
	Considero que las actitudes hacia la comunicación en la organización son saludables por parte de mis pares.	31
	Considero que las actitudes hacia la comunicación en la organización son saludables.	32
	Considero que el espacio para comunicar mi opinión y/o sugerencias en reuniones es una instancia valiosa para aportar con ideas.	34
	Mis superiores y colegas siempre responden mis correos electrónicos.	36

	Yo siempre respondo los correos electrónicos de mis superiores o pares.	37
--	---	----

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La adaptación de la encuesta CSQ fue validada por el docente guía, en su calidad de experto en el tema. Adicionalmente, se incorporó una sección de profesores jefes debido a que este sector de la población, presenta mayores exigencias y desafíos en el trabajo. Estas preguntas no forman parte de la adaptación de la encuesta CSQ (Downs y Hazen, 1977), sino que responden a una serie de preguntas similares a las realizadas en el instrumento principal, pero con la intención de observar si los profesores jefes presentan diferencias en sus percepciones con respecto a la comunicación de la organización.

Tabla 9. *Dimensiones de la encuesta CSQ en la sección de profesores jefes.*

Dimensión	Ítem	N°
2. Comunicación con supervisores	La comunicación con mis superiores es adecuada y fluida.	5
	La comunicación que existe con mis superiores me genera confianza.	6
5. Clima de la comunicación	La información que recibo con respecto a mis funciones y responsabilidades como profesor/a jefe es adecuada.	1
	La recepción de la información necesaria para realizar el trabajo es oportuna.	3
	La información que recibo sobre las y los estudiantes de mi jefatura por parte de las autoridades es oportuna y relevante.	8
	La comunicación que existe con mis pares me genera confianza.	7

6. Comunicación horizontal	Entrego información sobre casos particulares de mis estudiantes a los profesores de asignatura.	9
	Los profesores de asignatura entregan información relevante y oportuna para la jefatura.	10
7. Calidad de los medios de comunicación	Los medios y canales de comunicación utilizados en la comunidad educativa son adecuados.	2
	La frecuencia con la que se utiliza el correo electrónico como medio de comunicación es satisfactoria.	4

Fuente: Elaboración propia.

Se recogió la información y fue sometida a medición de confiabilidad por medio del Programa IBM SPSS Statistics calculando el índice Alfa de Cronbach. De acuerdo con Oviedo y campos (2005), que hay una buena confiabilidad cuando el cálculo oscila entre 0,90 y 0,95, siendo la adaptación de la encuesta CSQ una versión aplicable en docentes y directivos de escuelas chilenas.

Tabla 10. *Confiabilidad de las dimensiones de la encuesta CSQ en su versión adaptada.*

Elementos	Resultados
a= (alfa de Cronbach)	0,934875013
K (n° de ítems)	38
vi (varianza c/ítem)	41,56573468
vt (varianza total)	463,2468769

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Finalmente, el del grupo focal fue el resultado de una conversación abierta sobre 8 temas que arrojaron resultados descendidos en la encuesta CSQ, versión adaptada. El grupo focal se llevó a cabo en jornada laboral, horario de tarde, dentro de las dependencias de la institución. Se realizó una invitación vía correo electrónico a los sujetos seleccionados, de tal

manera que pudieran confirmar su asistencia, para poder reemplazarles en caso de no poder asistir. Hubo un sujeto de género femenino que no pudo asistir, y un sujeto de género masculino que se retiró a los pocos minutos de iniciada la sesión. La moderadora preparó los 8 temas considerados, los anotó en papeles de colores y los selló con una lámina adhesiva para que cada participante lo abriera en la medida que se avanzaba con cada tema. La persona que recibía el papel se encargaba de iniciar la conversación, respondiendo a tres preguntas genéricas:

- 1) ¿Cómo es en mi institución?
- 2) ¿Cómo me siento al respecto?
- 3) ¿Cómo me gustaría que fuera?

Tabla 11. *ReconocimientoDetalle de los temas considerados en el Grupo Focal por dimensión.*

N°	Dimensión	Temas de discusión
13	Retroalimentación del personal	Reconocimiento
14	Clima de la comunicación	Manejo de problemas
15	Retroalimentación del personal	Comprensión docente
18	Información sobre la organización	Cambio de procedimientos
19	Clima de la comunicación	Motivación
20	Clima de la comunicación	Difusión de actividades

23	Comunicación horizontal	Rumor
35	Comunicación horizontal	Pandemia

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para la elección de elementos a considerar en la observación, se consideraron los antecedentes teóricos y empíricos del tema. De esta manera, se pudo realizar un análisis que permitió la verificación con la encuesta y el grupo focal.

Para la creación de la encuesta se utilizó un cuestionario basado en el "communication satisfaction questionnaire" (CSQ), desarrollado por Downs y Hazen (1977), que en su versión original contiene 8 dimensiones con un total de 88 ítems. En este caso se ha dejado fuera la dimensión de comunicación entre supervisores, puesto que no forma parte del estudio, considerando solo 7 de las dimensiones.

Se realizó la revisión del cuestionario con docentes de la universidad de Chile y la dirección de los establecimientos educacionales, quienes brindaron aportes relevantes para la adaptación del instrumento, quedando un instrumento con 7 dimensiones que contiene 38 ítems, en conjunto con una sección inicial de antecedentes sociodemográficos y una sección final de 10 ítems complementarios para los docentes con jefatura, de manera de poder analizar de forma detallada este grupo de la muestra. Al analizar los resultados obtenidos en la encuesta, se observaron 8 ítems con una baja valoración por parte de la muestra, lo que indica la poca satisfacción de la comunicación en relación a estos temas.

Con el fin de obtener mayor información sobre estos temas con baja valoración, se llevó a cabo una sesión de Grupo Focal, con la duración de 1:43, siendo los temas de interés el foco de conversación y discusión entre los miembros de una muestra representativa de 8 sujetos. Con el fin de obtener un numero representativo de la muestra, se le pidió la participación a 8 sujetos que cumplieron con características específicas.

En el Grupo Focal, fue posible recabar antecedentes que ya habían sido identificados tanto en la observación, como en la encuesta, logrando contribuir de forma valiosa en la identificación del problema y logrando conectar los antecedentes del caso con la revisión bibliográfica, y los ejemplos mencionados por los participantes.

Tabla 12. *Crterios de seleccin de la muestra para el grupo focal.*

Muestra	Gnero	Tiempo de servicio	Jefatura	rea
Sujeto 1	Femenino	Menos de 1 ao	No	Plan General
Sujeto 2	Femenino	3 a 8 aos	No	Plan General
Sujeto 3	Femenino	Menos de 3 aos	S	Plan General
Sujeto 4	Femenino	Menos de 3 aos	S	Tcnico Profesional
Sujeto 5	Femenino	9 o ms aos	S	Tcnico Profesional
Sujeto 6	Masculino	9 o ms aos	S	Plan General
Sujeto 7	Masculino	Menos de 3 aos	S	Tcnico Profesional
Sujeto 8	Masculino	9 o ms aos	S	Plan General
Sujeto 9	Masculino	3 a 8 aos	S	Tcnico Profesional

Fuente: Elaboracin propia, 2021.

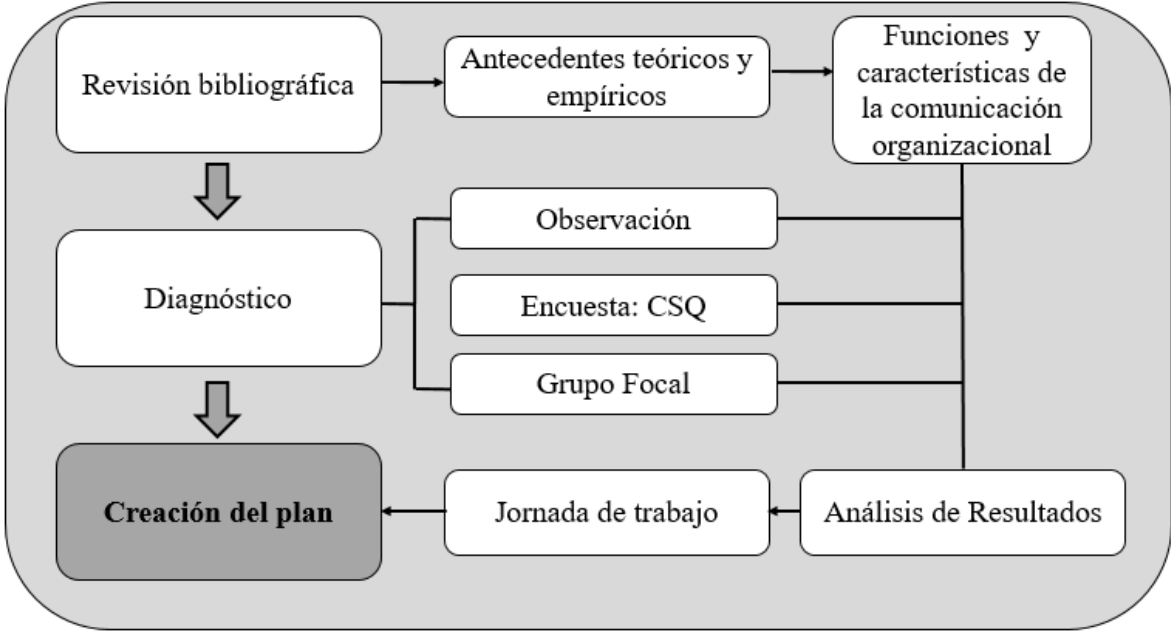
3.8 PLANIFICACIN DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR

3.8.1 Plan de anlisis de los datos

Para el anlisis de los datos se utiliz la triangulacin hermenutica, la que se realiza cuando el perodo de recoleccin de informacin ha terminado, puesto que permite una interpretacin completa de los datos recogidos, “el procedimiento de triangulacin que aqu se propone parte por una reduccin de datos a travs de una accin de tabulacin, de carcter inductivo” (Cisterna, p. 68, 2005). Cuando la informacin fue recolectada y analizada se procedi con la creacin de una jornada de trabajo para la generacin de una propuesta que busque dar respuesta desde los propios involucrados a la situacin planteada, a partir del estudio realizado.

A continuación, se realiza una ilustración para explicar el procedimiento.

Figura 1. Análisis de los datos.



Fuente: Elaboración Propia, 2021.

CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Los resultados que se presentan a continuación corresponden a los instrumentos de recolección de información utilizados para diagnosticar la comunicación en los centros de estudio, junto a sus participantes docentes y directivos. La fase del diagnóstico consistió en tres partes:

4.1.1 Observación

Esta etapa de la investigación tuvo 6 observaciones, 4 sesiones online y 2 presenciales. Las sesiones online se realizaron utilizando la plataforma virtual para reuniones Google Meet, siendo agendadas de forma semanal, con la duración de 90 minutos, mediante la plataforma Google calendar, lo que permitía que cada participante pudiera recordar el evento y organizar en su propio calendario.

Las observaciones de los consejos de profesores fueron realizadas entre el mes de agosto y septiembre, sin mantener periodicidad debido a cancelaciones por parte de la dirección. Por otra parte, las sesiones presenciales se realizaron en el auditorio de las escuelas, siguiendo los protocolos de distanciamiento y manteniendo la virtualidad para dos docentes que se encontraban con teletrabajo. De la misma manera, los consejos de profesores presenciales tuvieron una duración de 90 minutos, y hubo dos de 6 consejos observados, uno virtual y uno presencial, en donde las sesiones fueron direccionadas al trabajo grupal. En ambos consejos con trabajo grupal se brindaron las directrices generales del trabajo en el inicio del consejo, para luego dividir la totalidad de docentes en grupos planificados de forma previa. En el caso de la sesión grupal, los grupos se encargaron de elegir un representante para que creara reuniones grupales, facilitando el link de la reunión meet de forma interna. En cuanto al consejo con trabajo grupal presencial, los grupos fueron indicados por el jefe de UTP, dejando disponibilidad de salas para la reunión de los equipos de trabajo.

A continuación, se detallan los aspectos más relevantes de las observaciones de consejo de profesores.

Tabla 13. *Antecedentes logísticos de la observación de consejo de profesores.*

Fecha	Modalidad	Participantes	Trabajo grupal
04 de agosto	Online	50 personas	No
18 de agosto	Online	46 personas	No
08 de septiembre	Online	45 personas	No
22 de septiembre	Online	46 personas	Sí
29 de septiembre	Presencial	45 personas	No
06 de octubre	Presencial	48 personas	Sí
Total observado	6 Sesiones		

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Con respecto a los elementos observados, y que describen la comunicación de las reuniones formales de docentes y directivos, se puede señalar que durante estos espacios predomina la comunicación formal. No obstante, en las dos reuniones en las que se incluyó un espacio para el trabajo grupal, hubo variación entre la comunicación formal e informal, dejando espacio para una distensión que permitió la realización del trabajo solicitado en un espacio agradable, en donde los trabajadores se encontraban en igualdad de condiciones.

De igual manera, los espacios de reuniones generales, eran de tipo informativa, permitiendo espacios para plantear inquietudes, situaciones relacionadas al trabajo diario, o bien, escenarios que generaban complicaciones u obstáculos en la realización del trabajo. En estos espacios los directivos se mostraban abiertos a escuchar las inquietudes de los docentes, y generaban espacios democráticos para algunos aspectos superficiales de la gestión, como,

por ejemplo, cambiar el color de algo, dejar salas cerradas en recreo u otras condiciones similares. Lo antedicho, advierte dificultades en la comunicación por falta de comprensión entre directivos y docentes, pues si bien se escuchan, no se generan espacios democráticos en donde se permite la creación de soluciones compartidas, que cumplan con los lineamientos de la gerencia o bien el Ministerio de Educación, pero que al mismo tiempo generen la empatía necesaria para el diálogo.

Las diferencias observadas entre ambos tipos de comunicación, en los distintos espacios de las reuniones, es decir, la general y los espacios de trabajo grupal, reparan en que el reconocimiento del otro como profesional se genera de manera diferente en las reuniones grupales, lo que responde a coordenadas que configuran el pensar de aquellos que pertenecen al grupo (Gómez, 1995) y, por lo tanto, la disposición de sus integrantes es distinta, mostrándose relajados y sin intenciones de enfrentamiento con sus pares.

Tabla 14. *Antecedentes de la comunicación observada en consejo de profesores.*

Reunión	Tipo	Forma	Función
04 de agosto	Formal	Unidireccional/ Bidireccional	Control Motivación Información
18 de agosto	Formal	Unidireccional/ Bidireccional	Control Motivación Información
08 de septiembre	Formal	Unidireccional/	Control Motivación

		Bidireccional	Información
			Control
	Formal/	Unidireccional/	Motivación
22 de septiembre	Informal	Multidireccional	Información
			Expresión emocional
			Control
29 de septiembre	Formal	Unidireccional/	Motivación
		Bidireccional	Información
			Control
06 de octubre	Formal/	Unidireccional/	Motivación
	Informal	Multidireccional	Información
			Expresión emocional

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la tabla 11 se puede apreciar que la comunicación existente entre docentes y directivos en consejo de profesores, puede darse de dos maneras, es decir, unidireccional y bidireccional. Por contraparte, si los consejos de profesores que incluyen comunicación entre docentes, al realizar trabajo grupal se da la comunicación multidireccional, pues pese a que hubo liderazgos innatos en los grupos, los docentes mostraban la tendencia a realizar un trabajo dialogado, que permitía la realización de la tarea. Por otra parte, si observamos las funciones de comunicación presente en las reuniones, tenemos que, cuando se realizan consejos generales sin trabajo grupal, se cumple con las funciones de la comunicación de Robbins (2009), de; control, motivación e información. En cambio, cuando se destina tiempo del consejo de profesores al trabajo grupal entre docentes, se cumplen con las cuatro funciones de la comunicación, es decir; a las tres funciones mencionadas se incluye la función de expresión emocional.

Con respecto a aspectos de temas en donde se observó preocupación por parte de los docentes se puede destacar lo siguiente:

Tabla 15. *Temas más recurrentes en consejo de profesores-reunión general.*

Fecha	Modalidad	Preocupaciones observadas en el cuerpo docente
04/08	Online	<ul style="list-style-type: none"> - Incertidumbre por nuevo proceso - Demandan participación en creación de piloto para retorno a clases presenciales
18/08	Online	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de tiempo para completar tareas administrativas - Dudas de procedimientos de tareas solicitados con anterioridad - Falta de cronograma o calendario - Problemas disciplinarios con estudiantes - Sensación de incomprensión e impunidad ante conductas de estudiantes
08/09	Online	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de cronograma o calendario - Dudas de días libres en fiestas patrias - Falta de reconocimiento en asignaturas de plan general
22/09	Online	<ul style="list-style-type: none"> - Clases sin interpretes - Recursos tecnológicos averiados - Falta de personal
29/09	Presencial	<ul style="list-style-type: none"> - Poca participación - Esfuerzos individuales - Falta unificar - Falta estandarizar procedimientos
06/10	Presencial	<ul style="list-style-type: none"> - Temor a perder tradiciones - Poca participación

Fuente: Elaboración Propia, 2021.

Dentro de los elementos observados que generan mayor preocupación en el cuerpo docente se encuentra la baja participación, falta de reconocimiento, escasa planificación y la carencia de planificación, que constituyen elementos que luego son analizados en profundidad a partir de los resultados de la encuesta y posterior grupo focal.

Con respecto a la revisión de la página web, se puede indicar que esta se utiliza con fines publicitarios, dando a conocer videos que promocionan las especialidades, formas de postulación y descripción de los espacios; así como también, se incluye una breve descripción del PEI, por lo que el medio oficial de comunicación es el correo electrónico.

4.1.2 Resultados de la encuesta CSQ versión adaptada.

Los resultados que se muestran a continuación corresponden a los obtenidos en la encuesta de satisfacción de la comunicación, en su versión adaptada, y que se llevó a cabo en jornada de trabajo, reunión de consejo de profesores, versión ampliada en modalidad online. El instrumento contó con 4 partes. En su primera parte, agrupa las variables sociodemográficas. La segunda parte considera afirmaciones de la satisfacción de la comunicación en la organización, con valoración en escala Likert de 1 a 5. La tercera parte comprende 10 ítems dirigidas hacia los profesores jefes, con afirmaciones de la satisfacción de la comunicación en la organización, con valoración en escala Likert de 1 a 5. Por último, a cuarta parte de la encuesta es una pregunta abierta, en donde los encuestados pudieron recomendar acciones concretas que consideran que pueden mejorar la comunicación dentro de la organización.

En esta encuesta participaron 41 docentes y 4 directivos de ambos centros educaciones, en donde 28 personas son de género femenino y 13 personas de género masculino.

En este cuadro se observan los porcentajes de género, con predominio de personas de género femenino por sobre el masculino.

Tabla 16.***Porcentaje de género en la muestra.***

Género	Cantidad	Porcentaje
Femenino	28	68,3%
Masculino	13	31,7%
No binario	0	0%
Total	41	100%

Fuente: Elaboración Propia, 2021.

De estas 41 personas que contestaron la encuesta, 37 corresponden a docentes y 4 corresponden a directivos.

Tabla 17.***Cantidad de personas por cargo.***

Cargo	Cantidad	Porcentaje
Directivo	4	9,8%
Docente	37	90,2%
Total	41	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Por otra parte, el rango de edad de los y las participantes se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Tabla 18.***Cantidad de personas por edad.***

Edad	Cantidad	Porcentaje
Entre 20 y 29 años	10	24,4%
Entre 30 y 39 años	13	31,7%
Entre 40 y 49 años	9	22%
Entre 50 y 59 años	7	17,1%
Mayor a 60 años	2	4,9%
Total	41	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con respecto a los años de experiencia docente de los y las participantes, estos van desde 1 año a más de 26 años de experiencia, y una persona de la muestra que no realiza clases.

Tabla 19.***Cantidad de personas por años de experiencia.***

Años de experiencia	Cantidad	Porcentaje
Entre 1 y 5 años	15	36,6%
Entre 6 y 10 años	7	17,1%
Entre 11 y 15 años	3	7,3%
Entre 16 y 25 años	12	29,3%
Más de 26 años	3	7,3%
Sin experiencia en aula	1	2,4%
Total	41	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En cuanto al tiempo de ejercicio en el mismo centro educativo se observa una amplia variedad que va desde menos de un año a más de 16 años.

Tabla 20.***Cantidad de personas por años de servicio.***

Años de servicio	Cantidad	Porcentaje
Menos de 1 año	6	14,6%
Entre 1 y 3 años	14	34,1%
Entre 4 y 8 años	10	24,4%
Entre 9 y 15 años	5	12,2%
Más de 16 años	6	14,6%
Total	41	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Si nos referimos a las horas de contrato, nos encontramos con que, de 41 personas, 39 se encuentran contratadas por más de 35 horas y solo 2 por menos de 35 horas.

Resultados generales en encuesta CSQ.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta CSQ en su versión adaptada.

Tabla 21.***Resultados de los y las docentes y directivos de la encuesta satisfacción de la comunicación.***

N°	Ítem	Cantidad de docentes y/o directivos que afirman				
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	La información que recibo sobre mi desempeño es satisfactoria.	1	5	8	15	12

2	La información que recibo sobre las funciones y objetivos de mi departamento es apropiada.	0	5	8	13	15
3	La información que recibo sobre los requerimientos de mi trabajo es adecuada.	1	4	13	13	10
4	La información que recibo sobre beneficios y pagos es acertada.	4	6	11	12	8
5	El trato es respetuoso y empático de las autoridades hacia los docentes y de los docentes hacia las autoridades.	2	4	14	15	6
6	El trato es respetuoso entre los docentes.	1	4	4	19	13
7	La medida en que mis superiores me escuchan y prestan atención es satisfactoria.	2	3	6	18	12
8	La cantidad de veces en la que mis superiores me ofrecen apoyo para resolver problemas o retroalimentación para mejorar es razonable.	3	3	10	10	15
9	Mis superiores me ofrecen apoyo para resolver problemas o retroalimentación para mejorar.	4	2	12	10	13
10	La percepción que tengo sobre la confianza que tienen mis superiores en mi trabajo y capacidades es satisfactoria.	1	5	9	12	14
11	La medida en la que mis superiores se encuentran abiertos a nuevas ideas es pertinente.	2	3	9	16	11
12	La información acerca de cómo soy evaluado dentro de la organización es adecuada.	4	8	14	10	5
13	Recibo un reconocimiento efectivo por mi esfuerzo y compromiso por parte de las autoridades.	7	11	13	5	5
14	Los reportes de cómo son manejados los problemas son adecuados y oportunos.	4	11	17	9	0

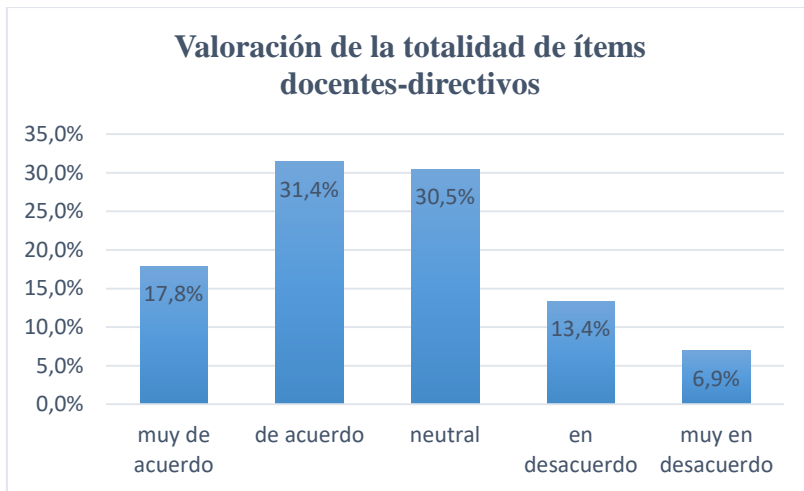
15	La medida en la que los superiores saben y comprenden los problemas que enfrentan los docentes es adecuada.	3	12	14	10	2
16	La información sobre las políticas y objetivos de la comunidad educativa es pertinente.	2	6	14	15	4
17	La información sobre las políticas educacionales del país que afectan o que tienen repercusiones en mi trabajo es adecuada.	0	9	17	10	5
18	La información que recibo sobre cambios en los procedimientos administrativos o procedimentales que se realizan en la comunidad es adecuada y oportuna.	9	11	14	5	2
19	La comunicación en la organización motiva y entusiasma para el logro de los objetivos.	9	10	15	7	0
20	La difusión de actividades educativas de la comunidad es periódica y oportuna.	4	10	16	9	2
21	Las habilidades que tienen las personas que trabajan en las escuelas para comunicar sus ideas es satisfactoria.	0	5	15	17	4
22	Recibo la información de forma oportuna para llevar a cabo mi trabajo.	3	5	19	11	3
23	Una de las fuentes principales de información es el rumor.	3	5	7	12	14
24	La comunicación formal entre pares es adecuada.	0	0	12	21	8
25	La comunicación formal e informal entre docentes y jefaturas es adecuada.	1	3	15	16	6
26	La medida en que las prácticas de comunicación pueden adaptarse a emergencias es acertada.	3	3	17	13	5

27	La comunicación con mi equipo de trabajo es la pertinente, de tal forma que puedo realizar mi trabajo de forma adecuada.	0	2	3	17	19
28	Considero que la comunicación informal entre pares es activa y apropiada.	0	2	9	18	12
29	Considero que las publicaciones de información de las escuelas son interesantes y útiles.	2	3	21	12	3
30	Considero que las instrucciones escritas son claras y precisas, sin dejar de detallar lo importante.	4	5	11	16	5
31	Considero que las actitudes hacia la comunicación en la organización son saludables por parte de mis pares.	0	4	22	11	4
32	Considero que las actitudes hacia la comunicación en la organización son saludables.	5	7	16	10	3
33	La información que recibo de los estudiantes con respecto a situaciones particulares es oportuna y relevante para realizar mi trabajo docente.	5	2	11	15	8
34	Considero que el espacio para comunicar mi opinión y/o sugerencias en reuniones es una instancia valiosa para aportar con ideas.	5	5	7	14	10
35	Considero que la comunicación ha mejorado durante la pandemia.	8	9	13	11	0
36	Mis superiores y colegas siempre responden mis correos electrónicos.	3	6	12	12	8
37	Yo siempre respondo los correos electrónicos de mis superiores o pares.	0	2	13	20	6
38	Los conflictos son manejados mediante los canales de información pertinentes.	3	8	14	10	6

Fuente: Elaboración propia, 2021.

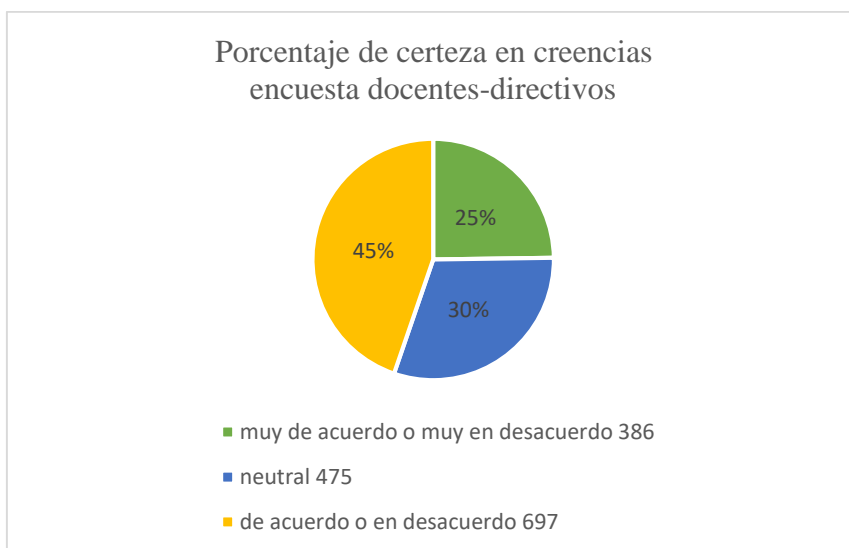
Al realizar el análisis de la totalidad de ítems de la encuesta de satisfacción en la comunicación en docentes y directivos de ambos centros educacionales, podemos observar una alta existencia de tópicos en descontextualización, la que suma 475 respuestas en la categoría de neutral, la que según Cornejo y Marinovic (2013) se caracterizan por la desconexión en el proceso dialógico, por actitud de rechazo o bien por falta de interés.

Figura 2. Valoración de la totalidad de ítems.



Adicionalmente, un total de 489 respuestas de acuerdo y 208 en desacuerdo, nos indica que un alto porcentaje de la muestra mantiene creencias en cuestionamiento, ya sea por falta de conocimiento o inconsistencia en sus creencias; o por contraparte, experimenta duda (Cornejo y Marinovic 2013). Si separamos a esta totalidad de sujetos que manifiesta encontrarse de acuerdo o en desacuerdo, estos alcanzan un 45% de la muestra, por lo que solo un 25% de la muestra corresponde a creencias consolidadas.

Figura 3. Porcentaje de certeza en creencias.



Con respecto a la sección de la encuesta de los profesores jefes, podemos observar que, pese a una alta existencia de tópicos en descontextualización, la que suma 69 respuestas en la categoría de neutral, existe una disminución de un 4% en relación a los resultados de la encuesta aplicada en la totalidad de la muestra.

Tabla 22. Resultados de los y las docentes de la encuesta satisfacción de la comunicación, sección: profesores jefes.

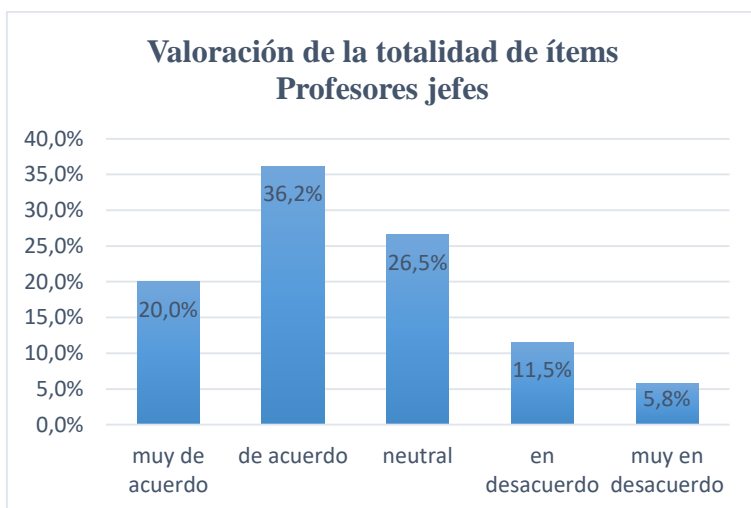
N°	Aseveración	Cantidad de profesores jefes que afirman				
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	La información que recibo con respecto a mis funciones y responsabilidades como profesor/a jefe es adecuada.	2	3	9	8	4

2	Los medios y canales de comunicación utilizados en la comunidad educativa son adecuados.	3	6	6	9	2
3	La recepción de la información necesaria para realizar el trabajo es oportuna.	4	3	9	8	2
4	La frecuencia con la que se utiliza el correo electrónico como medio de comunicación es satisfactoria.	0	5	3	10	8
5	La comunicación con mis superiores es adecuada y fluida.	1	5	4	7	9
6	La comunicación que existe con mis superiores me genera confianza.	1	3	8	8	6
7	La comunicación que existe con mis pares me genera confianza.	0	1	7	12	6
8	La información que recibo sobre las y los estudiantes de mi jefatura por parte de las autoridades es oportuna y relevante.	2	2	9	9	4
9	Entrego información sobre casos particulares de mis estudiantes a los profesores de asignatura.	1	1	6	12	6
10	Los profesores de asignatura entregan información relevante y oportuna para la jefatura.	1	1	8	11	5

Fuente: Elaboración propia, 2021.

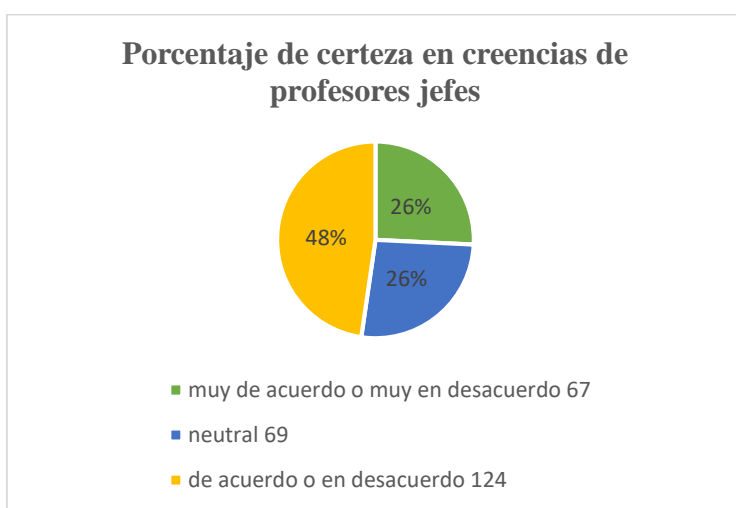
A continuación, se presentan los resultados de la valoración de ítems en la encuesta en su sección de profesores jefes.

Figura 4. Porcentaje de valoración de ítems de profesores jefes.



Si observamos los resultados generales en la valoración de respuestas de la encuesta en su categoría profesores jefes, podemos apreciar que un 48% de la muestra mantiene creencias en cuestionamiento, y un 26% de la muestra mantiene una creencia consolidada o definida (Cornejo y Marinovic 2013).

Figura 5. Porcentaje de certeza en creencias de profesores jefes.



Por otra parte, los ítems que mostraron una valoración altamente negativa corresponden a los ítems: 6, 7, 24, 27 y 28.

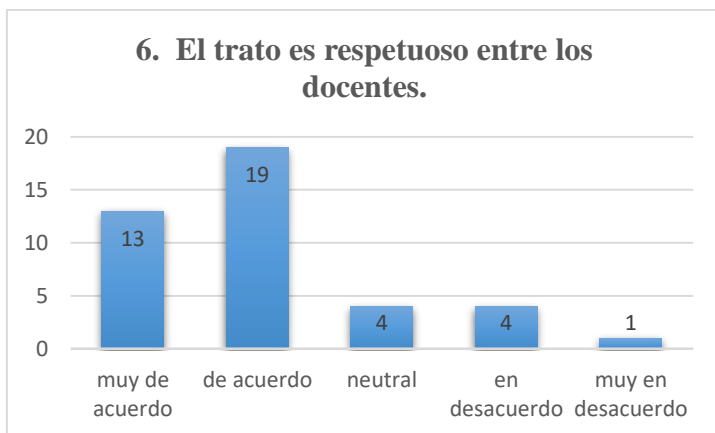
Tabla 23. *Ítems con alta valoración.*

N°	Tema	Valoración					Dimensión
		1	2	3	4	5	
6	Respeto entre docentes	1	4	4	19	13	Comunicación horizontal
7	Escucha de superiores	2	3	6	18	12	Comunicación con supervisores
24	Comunicación formal entre pares	0	0	12	21	8	Comunicación horizontal
27	Comunicación con equipo de trabajo	0	2	3	17	19	Comunicación horizontal
28	Comunicación informal entre pares	0	2	9	18	12	Comunicación horizontal

Fuente: Elaboración propia, 2021.

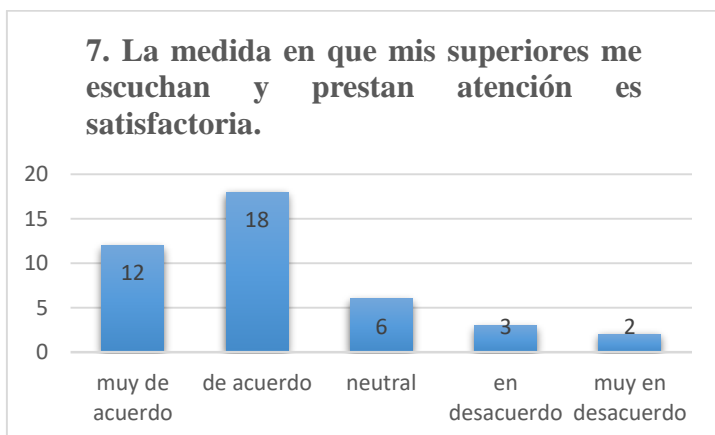
En la figura 6 cuyos resultados corresponden al ítem 6, se puede observar que 13 sujetos manifiestan encontrarse muy de acuerdo con la aseveración, por lo que si consideramos en este análisis la herramienta Perfil de opinión (PO) MOSIG (Cornejo y Marinovic, 2013), podemos señalar que alrededor de 22 o 23 personas tienen esta creencia consolidada.

Figura 6. Resultados generales del ítem 6.



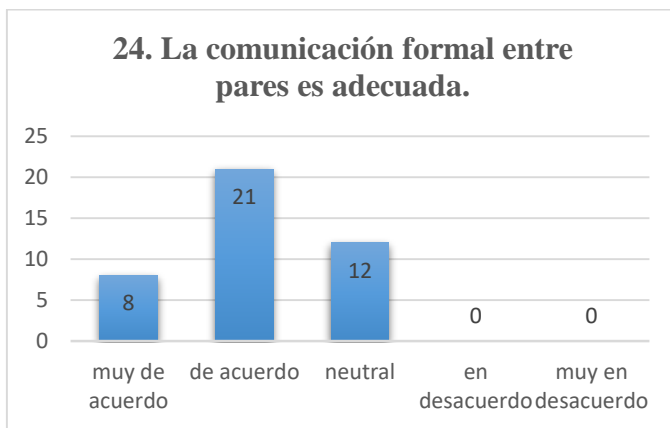
En la figura 7 con los resultados obtenidos en el del ítem 7, podemos manifestar que 12 personas se encuentran muy de acuerdo con la aseveración: La medida en que mis superiores me escuchan y prestan atención es satisfactoria, que corresponde con la dimensión de comunicación con supervisores.

Figura 7. Resultados generales del ítem 7.



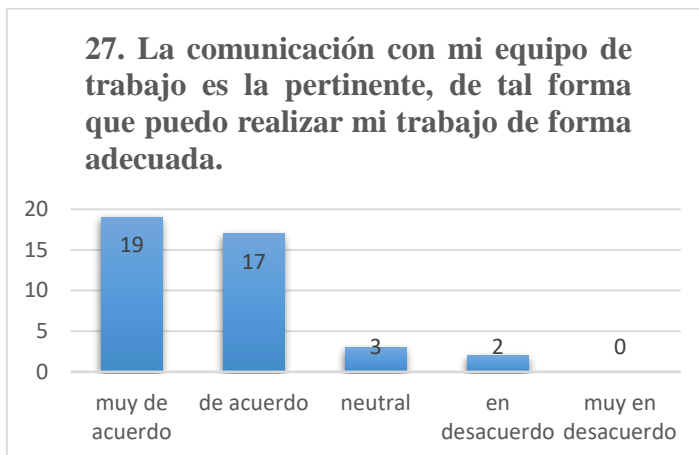
En la figura 8 del ítem 24, es posible notar que ningún sujeto considera que la comunicación formal entre pares es inadecuada, pues según PO MOSIG (Cornejo y Marinovic, 2013), gran parte de la muestra podría eventualmente posicionarse en la categoría de muy de acuerdo.

Figura 8. Resultados generales del ítem 24.



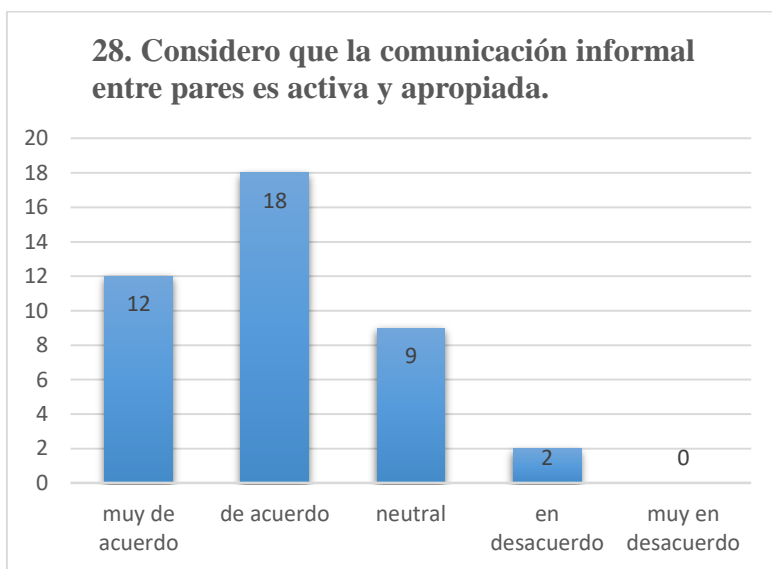
En la figura 9 del ítem 27, se encuentra incluido en la evaluación de la dimensión de comunicación horizontal, en donde la mayoría de muestra mantiene una creencia consolidada en la categoría de muy de acuerdo.

Figura 9. Resultados generales del ítem 27.



Por último, en la figura 10 de los resultados obtenidos en el ítem 28, se verifica una alta preponderancia a las valoraciones muy de acuerdo y de acuerdo, con 9 sujetos descontextualizados y 2 sujetos con su creencia con respecto a la aseveración en tránsito o en cuestionamiento.

Figura 10. Resultados generales del ítem 28.



Por otra parte, los ítems que mostraron una valoración altamente negativa corresponden a los ítems 13, 14, 15, 18, 19, 20, 23 y 35. A continuación se entrega el detalle de las valoraciones obtenidas en los ítems con resultados insatisfactorios, siendo el ítem 23 uno de los que presenta menor grado de satisfacción, realizando indagaciones sobre este aspecto en el grupo focal.

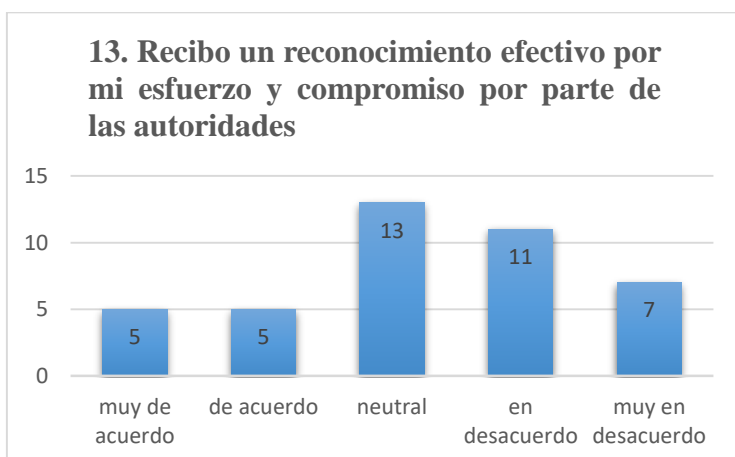
Tabla 24. *Ítems con valoración descendida.*

N°	Tema	Valoración					Dimensión
		1	2	3	4	5	
13	Reconocimiento	7	11	13	5	5	Retroalimentación del personal
14	Manejo de problemas	4	11	17	9	0	Clima de la comunicación
15	Comprensión docente	3	12	14	10	2	Retroalimentación del personal
18	Cambio de procedimientos	9	11	14	5	2	Información sobre la organización
19	Motivación	9	10	15	7	0	Clima de la comunicación
20	Difusión de actividades	4	10	16	9	2	Clima de la comunicación
23	Rumor	0	0	12	21	8	Comunicación horizontal
35	Pandemia	8	9	13	11	0	Comunicación horizontal

Fuente: Elaboración Propia, 2021.

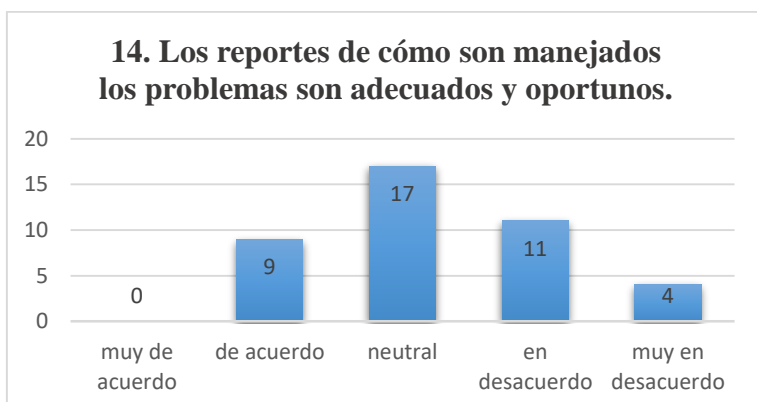
En la figura 11 se puede observar que aproximadamente un 32% de la muestra se encuentra en la categoría de descontextualizado, por lo que este grupo no altera ninguna preferencia. Con respecto a las categorías intermedias de acuerdo y en desacuerdo, según Cornejo y Marinovic (2013), aproximadamente la mitad de cada categoría corresponde a creencia en cuestionamiento y la otra mitad corresponde a la categoría de creencia en tránsito. Lo mencionado supone que alrededor de un 19.5% tendría su creencia orientada una creencia consolidada, por lo cual, existe cerca de 37% de personas que manifiestan la existencia de un desbalance entre el esfuerzo y recompensa del esfuerzo.

Figura 11. Resultados generales del ítem 13.



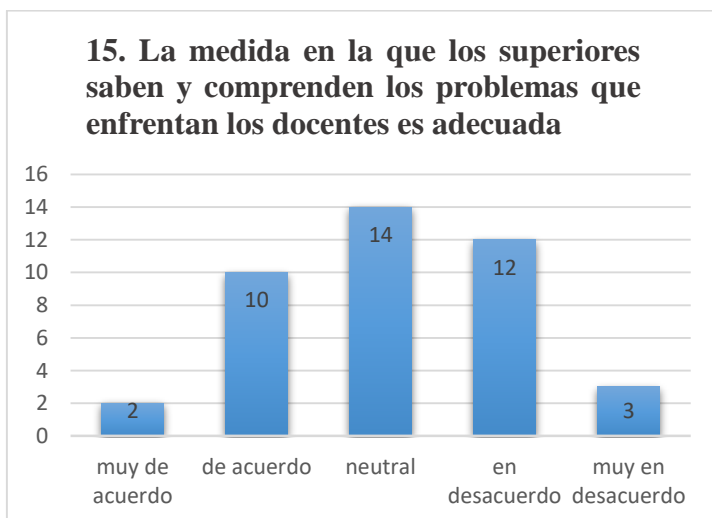
En la figura 11 del ítem 14 sobre el reporte del manejo de problemas, se puede observar que un 26,8% se encuentra en desacuerdo, por lo que al menos la mitad, es decir, un 13,4% se encontraría con una creencia en tránsito. Si sumamos esta cantidad con las personas que eligieron la valoración muy en desacuerdo, podemos decir que alrededor de un 23,2% señala encontrarse muy en desacuerdo con el ítem y, por lo tanto, consideran que la forma de reporte cómo son manejados los problemas es inadecuada.

Figura 12. Resultados generales del ítem 13.



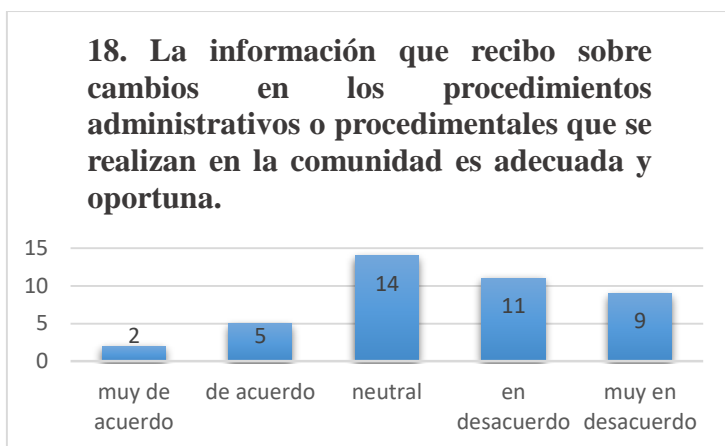
Con respecto a los datos obtenidos en el ítem 15, en la figura 13 se puede apreciar que un 34,14% de la muestra mantiene una postura descontextualizada, habiendo muy pocos sujetos en los extremos, pero existiendo una cantidad no menor de sujetos en las categorías de creencias en tránsito o cuestionamiento.

Figura 13. Resultados generales del ítem 15.



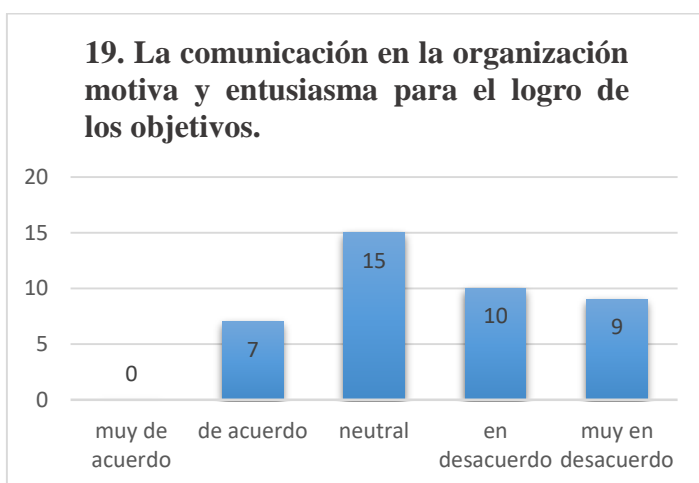
En la figura 14, podemos observar que en el ítem 18, un 4,8% de la muestra total mantiene una creencia consolidada en la categoría de respuestas muy de acuerdo. Co respecto a las respuestas descontextualizadas, se puede indicar que un 34,1% responde en la categoría neutral, y un 21,9% de la muestra total mantiene una postura de creencia consolidada en la categoría de respuestas de muy en desacuerdo. Si sumamos a este grupo el 50% de respuestas obtenidas en la creencia en tránsito o cuestionamiento de la categoría, podemos señalar que un 35,3% del total de la muestra se encuentra con una creencia consolidada en la categoría de muy en desacuerdo.

Figura 14. Resultados generales del ítem 18.



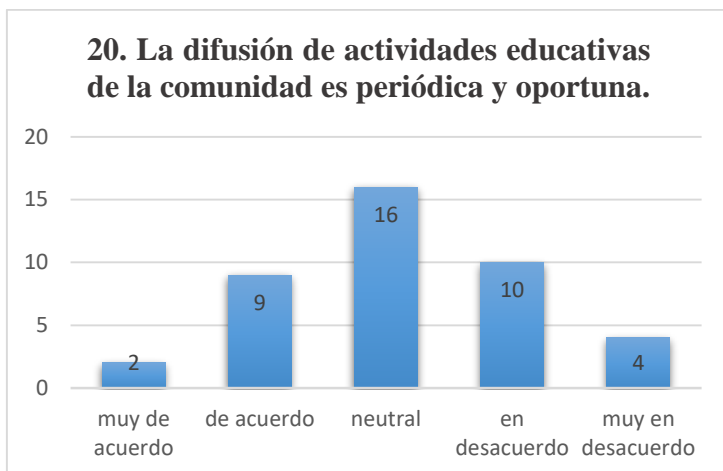
Al examinar la figura 15, podemos reparar que ningún sujeto de la muestra manifiesta tener una creencia consolidada de que la comunicación dentro de la organización motiva y entusiasma para el logro de los objetivos, no obstante, un 36,5% responde de forma descontextualizada.

Figura 15. Resultados generales del ítem 19.



En la figura 16 se puede señalar que un 39% del total de la muestra mantiene una creencia descontextualizada al seleccionar la categoría neutral, mientras que un 9,7% del grupo señala tener una creencia consolidada en la categoría de muy de acuerdo. Si a este grupo del 9,7% sumamos el 12,1, que corresponde al 50% de las respuestas de creencias en tránsito o cuestionamiento, podemos advertir que un 21,8% de la muestra se encuentra muy en desacuerdo con la aseveración 20.

Figura 16. Resultados generales del ítem 20.



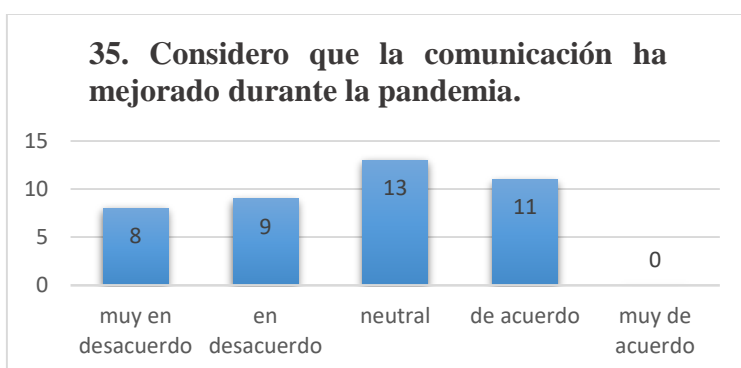
Al observar la figura 17 con los resultados del ítem 23, se evidencia que 34,1% de la muestra mantiene la creencia consolidada de que una de las principales fuentes de información es el rumor. Si a esto sumamos la mitad de los sujetos que categorizaron su respuesta como una creencia en tránsito o cuestionamiento, tenemos que un 48,7% de la muestra se encuentra muy de acuerdo con la aseveración.

Figura 17. Resultados generales del ítem 23.



Si examinamos los resultados obtenidos en el ítem 35 en la figura 18, podemos advertir que ningún sujeto considera que la comunicación mejoró durante la pandemia. No obstante, un 31,7% de la muestra mantiene una postura descontextualizada con respecto a la aseveración, habiendo un 26,8% que considera su creencia en tránsito o cuestionamiento en la categoría de acuerdo. En el otro extremo hay un 19,5% de la muestra que mantiene una creencia consolidada en la categoría muy en desacuerdo, habiendo un 21,9% que se encuentra en tránsito o cuestionamiento.

Figura 18. Resultados generales del ítem 35.



En el caso de la encuesta de satisfacción de la comunicación o CSQ en su versión adaptada, resulta dificultoso establecer si existen diferencias significativas entre el cargo directivo o docente, pues la muestra de directivos es muy pequeña. Sería interesante poder efectuar un estudio más acabado con una muestra mayor, considerando similitudes como, por ejemplo, el tipo de establecimiento u otros centros de Educación Técnico Profesional de la misma región, con el fin de poder establecer la brecha cultural existente entre ambos cargos y sus percepciones con respecto a los elementos de la comunicación que generaron menor satisfacción en los centros estudiados.

Con respecto a los resultados generales, se puede establecer que existe una alta preponderancia en los sujetos de entre 20 a 39 años a responder de forma descontextualizada, así como también, se puede afirmar que no se observan mayores diferencias en las categorías

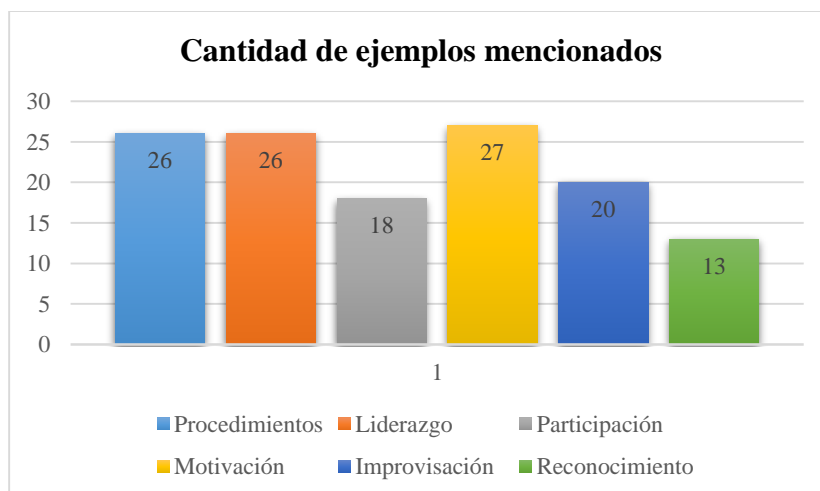
de género. En síntesis, hubo 8 ítems que obtuvieron resultados evidentemente descendidos, los que nos permiten comprender que existen elementos que requieren de una mayor indagación para poder comprender el fenómeno de estudio, para lo cual se planifico y realizo un grupo focal, en donde se logró recabar antecedentes de los temas que presentaron menor satisfacción en la encuesta CSQ. Entre estos elementos, se pueden mencionar; el reconocimiento docente, la información que se entrega sobre el manejo de conflictos, los cambios de procedimientos, la motivación, la falta de difusión de actividades, los altos índices de rumor, y la comunicación durante la Pandemia.

4.1.3 Grupo Focal

Los resultados del grupo focal permitieron constatar el problema observado y comprenderlo desde la mirada de los involucrados, pues en la sesión, se generó un ambiente en donde los participantes se expresaron con respecto a sus percepciones, ideas, pensamientos y sentimientos en relación al tema de la comunicación organizacional y los distintos elementos que se ven afectados por la misma.

A continuación, se entrega un detalle de los elementos que fueron mencionados en el grupo focal y que generaban la mayor preocupación de los docentes, entregando recuerdos de momentos o ejemplos de cada tema.

Figura 19. Variables que generan el problema de comunicación.



Para poder determinar aquellos elementos que generan los problemas de comunicación dentro de la organización, se realizó la transcripción y revisión del grupo focal, de manera tal que se seleccionaron citas de los participantes, en donde daban cuenta de ejemplos que hacen alusión al tema en cuestión.

Tabla 25. *Análisis de grupo focal por tema.*

Tema	Sujeto	Citas de docentes que aluden al tema
Procedimientos	6	“...lo que hace falta es que los procedimientos sean claros”
	6	“Los procedimientos los cambia cada jefatura que llega, por ejemplo”
	6	“...yo creo que faltan procedimientos o marcar procesos de cómo se deben hacer las cosas.”
	6	“Si tengo protocolos, no importa quién cambie, el que llega tiene que adaptarse a los protocolos.”
	7	“...no tenemos la planificación de saber qué vamos a hacer cuando ocurra algo, y como dicen por ahí, los protocolos, tampoco nos podemos llenar de protocolos”
	5	“... ¿han visto actas? ¿o su jefatura les envía un correo para dejar por escrito lo que se dijo?”
	7	“...hay un tema de funciones de quién sería el encargado de llevar el acta, en cada caso.”
	6	“No se analiza si el correo electrónico funciona o no funciona”
	4	“...al otro día, nos enteramos los profesores que nos llega después, donde primero quienes tienen que saber son los funcionarios”

	2	“Allí ellos no están haciendo nada, ellos están trabajando y es una cosa tras otra, mandar un correo, están haciendo esto, están haciendo esto otro, también tienen muchas cosas que hacer que no les permite organizarse”
	2	“...pero que falta organización, pero lo justifico en la manera de que quizás eso es porque le viene mucha información de arriba”
	1	“...organicemos seriamente el año y pucha si hay que mover algo pero que sea algo pequeño”
	1	“...todos los procedimientos se corrigen si tú tienes un cronograma de trabajo ordenado”
	8	“Hago la comparación entre las empresas en que he tenido experiencia y con esto, y siento que aquí no hay como una comunicación organizacional adecuada”
	3	“...pero siempre intentando arreglar cosas que no debiésemos preocuparnos por estar arreglando ese tipo de falencias, más que nosotros de hacer el trabajo,”
	5	“...hubo un horario, pero habían choques de profes”
	2	“...por lo menos que si manejan un problema que me avisen
	2	“...debiera haber seguimiento y que la comunidad entera sepa, cómo va el proceso de ese problema, si se soluciona o no, qué medidas se tomaron”
	2	“...hace falta en el manejo de los problemas”
	2	“...antes que pasaban y pasaban cosas, pero como no era profe jefe, no me enteraba de nada, no me llegaba ni un correo, nada, entonces nada más escuchaba de los demás y pasaban cosas que me competen a mi como profesora”

	1	“...no estamos obligados a estar en el grupo de WhatsApp, hay unos que no están en ese grupo, es el correo el formal, y yo creo que es obligación de nosotros revisar siempre el correo”
	5	“...yo tuve que mandar un correo a la directora diciendo cuáles son mis funciones”
	5	“...entonces cuando yo llegué, tomé el libro de clases, me fui a la sala de clases y acabo de llegar entonces un chiquillo me dice, oiga profe, tranquilo me dice, no ande tan rápido que aquí tenemos sordos, ¿Qué? Tenemos sordos”
	5	“...si yo pongo un aviso, necesito profesor o profesora yo por ultimo en la entrevista le tengo que informar que va a trabajar con alumnos sordos, con alumnos ciegos”
	3	“...que cuando ingresa un docente o un funcionario nuevo tiene que hacer un acompañamiento”
	5	“...cuando la comunicación no es efectiva, el rumor llega a todo, pero si en la organización hubiera una comunicación fluida y efectiva, los rumores tienden a disminuir, pero cuando la comunicación no es efectiva los rumores se disparan”
Liderazgo	5	“...nosotros no podemos generar protocolos de comunicación sin saber primero a qué estrategia corresponde y no podemos generar estrategias de comunicación si no tenemos un proyecto educativo y no tenemos claro bien cuáles son nuestra visión y misión.”
	5	“...la cultura de la comunidad educativa es importante y el líder tiene que tener esa característica que la cultura pide, porque si no se empieza a generar un show”

	7	“...en liderazgo, otra cosa es aplicarlo, otra cosa es vivirlo y otra cosa hacerlo que funcione”
	1	“...los planes de procedimiento yo pienso que una de las cosas que influye mucho y a mí me queda esa sensación, que es como que en una casa no puede haber dos dueños de casa.”
	1	“...no han sido tiempos fáciles donde tú venías preparado para esto y te enfrentas a esto otro, pero no logras tomar decisiones porque todas tus decisiones tienen que pasar por otra cabeza más”
	1	“...si voy a elegir o van a ver jefes de departamento, jefes de especialidades, son las personas que deberían ser como mis consejeros por decirlo así, que yo soy la cabeza, tengo todo este equipo con el que yo confío y voy a trabajar y vamos a tomar decisiones en conjunto”
	5	“...considero que esta discusión quizás necesita otro tipo de liderazgo que sabemos que hay distintos tipos de liderazgo dentro de la gestión educacional”
	5	“...cuando los liderazgos están de acuerdo a los rangos digamos psicosocial de cada individuo, difícilmente van a ser cambiados por una institución”
	5	“...el liderazgo que se requiere es un liderazgo democrático participativo y no como funciona actualmente”
	1	“hay dos dueñas de casa y no importa el liderazgo que llegue, porque hay un dueño de casa que tiene una voz más fuerte”

	4	“...el problema no está en la cantidad de órdenes que me den de arriba o entre comillas ordenes de lo que ya, pero el tema está en cómo lo gestiono, porque la orden no es mi problema, la orden es mi gestión”
	4	“Es en ese espacio entre lo que a mí me llega, y lo que yo tengo que entregar en ese espacio que se llama gestión y liderazgo”
	6	“Los jefes de departamento y los jefes de especialidad debieran ser los consejeros, yo no sé si eso se llama un Comité de especialistas”
	4	“...una de las mayores debilidades que hemos tenido en este último tiempo porque quizás no hay la suficiente participación de todos los estamentos o de toda la comunidad en las decisiones frente a estos cambios de procedimiento”.
	4	“...considero que en muchas ocasiones se podrían haber tomado mejores decisiones si es que se hubiesen escuchado quizás las voces de todos y todas”.
	4	“...que fuera de manera más horizontal quizás, obviamente hay roles, hay jerarquías acá, pero sí que se considerara y que no solo por escuchar al otro, sino que por considerar y tratar de abordarlo y a trabajarlo en esta decisión que tenemos que tomar, como considerar todos los aspectos y tratar de trabajar en conjunto porque somos una comunidad.”
	6	“...una mejor participación, real y consultiva de los jefes de departamento, porque están nominados como cargos de confianza, pero que no confían nada”
	4	“...hay dos dueñas de casa y que puede que hallan muchas propuestas y muchas ideas, muchos espacios,

		pero después siempre va a pasar por el filtro de allá de las jefaturas más altas”
	6	“Y lo otro, es que hay una lejanía entre las personas que tienen la dirección con respecto a lo que pasa el día de hoy”
	1	“...hay una predisposición a decir no, eso no, eso no va a funcionar”
	6	“¿Para qué son las reuniones de departamento? en reunión de departamento, X recoge, Y recoge y lo propone, ósea yo no tengo el problema que tenía tú con tu jefa de especialidad, nuestros jefes de especialidad, nos escuchan a nosotros”
	5	“En una oportunidad que le ofrecí a una persona que yo le ayudaba con mi experiencia y me dijo: no profesor, muchas gracias, pero esto me corresponde a mí porque yo soy el jefe”
	5	“...vamos a preguntar, a ver, ¿Qué opina usted? Podría ser rojo, podría ser amarillo, podría ser azul, podría ser verde, entonces después de que todos opinaron y votaron, dicen: bueno entonces lo vamos a hacer del color que habíamos dicho nosotros desde el principio”
	5	“...la función principal es liderar ese proyecto educativo y que ese proyecto educativo llegue a buen puerto”
	6	“...hay una incomprensión de esto porque las personas que, la jefatura, hace rato que no pisa la sala de clases”
	1	“...se perciben los problemas de comunicación, se percibe la verticalidad de las decisiones y ellos también se sienten, así como que también han tratado de acercarse a conversar de reactivar algunos espacios de participación estudiantil y obviamente quienes vienen recién llegando no saben se meten mucho”

Participación	1	“...puedo estar súper equivocada pero es la mirada que yo tengo desde una isla en la que yo trabajo”
	1	“...pasa que algunas de esas personas no participan realmente de eso, pueden tener ciertas opiniones y no la dicen, se la callan y, por otro lado, si lo dicen, no son escuchados”
	2	“...tengo tres años también en el colegio y como que mi posición ante las cosas es muy distinta, entonces cuando es muy distinta uno se queda callado, porque como que la multitud, no estoy totalmente de acuerdo con la multitud, yo veo las cosas tan ligeras, y dentro de todo en una posición de gratitud”
	2	“A ninguno de nosotros nos queda otra opción que hacerlo así, como que digan ellos, no me queda otra opción porque me están dando la orden desde allá de arriba”
	6	“...Me gustaría que los jefes de especialidad y los jefes de departamento tuvieran un día o más a la semana, en los cuales se reunieran con las autoridades y se tomaran decisiones preguntándoles a ellos.”
	4	“...en algún momento me agobió mucho porque me parecía un poco increíble que no hubiese participación de todos y todas siendo que en realidad todos al final nos vemos afectados por este tipo de decisiones”
	1	“...se ha generado un cansancio, en donde las personas, yo percibo que hoy día está pasando eso, mejor no participo, mejor no opino nada, porque finalmente si lo digo no es considerado”
	1	“...no hay motivación de ni siquiera aportar una idea, porque para qué”

	3	“...hay cosas que se podrían mejorar y que como dice un libro en la multitud de consejos prosperan los proyectos, entonces a veces no se escucha”
	6	“...El temor acá está así, entonces la gente no se atreve a hablar por temor a perder su trabajo”
	6	“...los más nuevitos no se atreven a hablar porque los pueden desvincular”
	3	“...simplemente no somos de hablar mucho, de opinar mucho, pero no es que todos tenemos esa misma razón.”
	3	“...el consejo, bueno, es centralista, el consejo dura bastante tiempo, pero al final, el tema de la palabra es muy reducido”
	4	“...¿para qué lo voy a hablar si en realidad va ser como gastar saliva y energía? porque uno va tratar de poner énfasis en cualquier cosa y en realidad no va ser considerada y es súper triste”
	4	“...si la temática es como online y no es tan importante, hay una votación, como, por ejemplo, los adornos de la titulación ¿van a ser blancos o van a ser azul?”
	4	“Se han tenido que hacer muchísimas modificaciones en este periodo de cuarentena”
	6	“...el lunes pasado teníamos que tomar ponte tú, una prueba recuperativa, eran las 8:15 de la mañana y nadie sabía qué hacer”
	6	“Los profesores que están en la sala de clases con el alumno, el alumno pregunta: "profesora, ¿hoy salimos a las 1? ¿hoy salimos más temprano?" Y el profesor pregunta, y esa persona le dice que no sabe, y pregunta, y esa persona dice que no sabe, y a medida que vas escalando nadie sabe”

Motivación	3	“...cada vez que tenemos una reunión como que todos salen así cada vez más cabizbajo”
	5	“...Creo que se le falta el respeto demasiado a las personas en el tema comunicacional, ya sea por omisión o directamente, se trata mal a las personas”
	5	“...Hay maltrato en el vocabulario, en la acción y a veces en la indiferencia.”
	4	“...Yo creo que también hay un abuso dependiendo del carácter de la persona y la personalidad”
	6	“...una funcionaria que no es docente, del área social del colegio, gritoneó a una profesora, delante de dos colegas”
	6	“...también existe algo que se llama temor, el temor, también es una fuerza de manipulación.”
	6	“...ha pasado muchas veces, "despido de guata””
	5	“...la comunicación está mal, de que ya uno le pierde un poco el interés a no interactuar”
	1	“...últimamente me he callado, bastante, porque ya no quiero desgastarme, ¿me entiendes?”
	1	“...me encerré en mi mundo y hago mi trabajo, llego antes de la hora y me voy a la hora, o sea, no doy un minuto más ahora”
4	“...el espacio, al que uno le den ganas de decir y no quedar como tonto o tonta, como que te hacen sentir como chuta, la embarré”	
1	“...los profesores nos juntamos y exigimos que queríamos empezar a hacer clases, no había carga	

		horaria, no había nada y nosotros nos juntamos en la cancha”
	1	“Bueno y después de algunas cosas que pasaron y no fuimos escuchados, tu das cuenta que es un desgaste y es mejor no querer comunicar ni ideas, ni propuestas, ni nada”
	1	“...pero, ¿para qué?, lo que decía la profe, pero ¿para qué? Si te day cuenta que después que opinaron todos, va a ser como el principio tu dijiste que iba a ser, entonces, ¿para qué?”
	5	“...como que generalmente se transforma en una catarsis y nos ponemos a hablar de otras cosas, de lo sienten, de lo que piensan”
	4	“...como estar pendiente de lo que está pasando y de lo que estamos haciendo, y yo creo que eso tienen que ver con el nivel de casi nada de involucramiento que tienen las jefaturas en la sala de clases”
	4	“...me llaman solo para decirme que no hice esto, que me faltó esto, que tengo que hacer esto otro pero nunca me llaman para oye bien”
	4	“...tratan de reconocer la buenas practicas por departamento y tratar de exponerlas en un consejo, lo encuentro súper positivo porque se puede replicar”
	8	“...los directivos de verdad deberían esta como al tanto de lo que pasa, de las labores que nosotros realizamos”
	6	“...es un buen que hacer que yo salga de mi oficina y felicite o reconozca las personas, es simple, es cotidiano, es de buena educación”
	1	“...el reconocimiento también pasa por el tema de reconocer que tu estas trabajando con personas”

	4	“...muchas de las cosas que hemos hablado esta tarde tiene que ver con que no nos sentimos comprendidos”
	5	“...yo puedo tener un compromiso, y como eso no va a importar, es la guinda de la torta, pero desde cositas que no molestan tanto, hasta incidencia que son verdaderas faltas de respeto...”
	7	“...tampoco tenemos la cultura del acto porque nosotros tenemos 500 reuniones a la semana, porque somos multifuncionales”
	7	“...hay que educar a los miembros de la institución porque las instituciones tienen cultura y tienen vida y tienen una personalidad y esta institución como otras, tienen una forma de ser”
	7	“...creo que deberíamos profundizar en conocimiento de la institución, cierto, para adaptarnos nosotros también, si tampoco podemos cambiar”
	1	“...cuando hablábamos de los procedimientos el tema de poder organización, respetarla y respetarlo, es que no, porque un día se les ocurrió que hay que hacerle algo a los cuartos medios entonces se cambia todo”
Improvisación	1	“...hace un mes atrás nos entregaron un cronograma y la semana pasada la cambian”
	1	“...en una reunión propusimos que por favor se hiciera una reunión de apoderados porque desde vacaciones de invierno creo que no teníamos reunión de apoderados”
	8	“...la verdad es que me ha afectado bastante el tema de la comunicación, me entero por correos o las fotos que se mandan por WhatsApp”

	3	“Yo llegué una semana, la otra semana ya estaba haciendo otra cosa, a la otra, a la siguiente, volvieron a cambiar, y preguntando qué tengo que hacer ahora.”
	3	“...la mala información porque la información llega de pronto, esta semana se hace esto, esta semana se hace lo otro, y nosotros ya teníamos planificado otra cosa.”
	4	“...es como la desesperanza aprendida, es decir, ¿para qué voy a enrabiarme? ¿para qué voy a pelear? Si lo suelto, lo van a hacer de x forma y da lo mismo lo que podamos decir o lo que no”
	1	“...estar en reuniones y a veces no se llega a ningún acuerdo y hablamos 40 minutos de un tema y no se llegó a nada, y no supiste si al final la prueba es a las 11, a las 12 o a las 13, no supiste si los niños se van temprano o no se van temprano”
	1	“...el primer capítulo de la serie fue que partimos en marzo sin horarios”
	4	“...y nosotros improvisando...”
	1	“...hubieron dos semanas que no teníamos clases, empezamos el 15 de marzo las clases”
	5	“...vas a un jefe, y no te dice, A, vas al otro y te dice B, vas a otro y te dice C, y entonces... ¿a quién le hago caso? Después llega el consejo de profesores y hablan de D”
	6	“...mi jefe directo, casi siempre dice no sé, es un clásico...”
	8	“...era un día miércoles, y los alumnos me dicen: ¿profe como estamos para mañana, para la salida?, y me entero de que al otro día tenía que acompañarlos al INACAP a una salida pedagógica...”

	8	“La cosa es que llega el día jueves, y una inspectora me dice: oye ¿vas a ir a una salida?, es que no nos han dicho nada”
	8	“...si la directora sabía, pero UTP, ni los inspectores sabían, y para que decir los profes, pero no sabía UTP, no sabía nadie, ni quien estaba a cargo, pero sabía los niños y tenían autorización...”
	1	“...crear la cultura de decir, como dice, es responsabilidad mía revisar el correo todos los días por que por algo hay un correo institucional por lo tanto es mi responsabilidad y es parte de mi trabajo revisar el correo”
	5	“Entonces hacer un estudio de digamos, de satisfacción laboral y clima institucional, yo creo que lo más probable es que ese estudio nos señale o nos muestre que es otro tipo de liderazgo el que necesita esta institución”
	5	“...hace falta contacto humano porque por ahí usted no ve lo que está diciendo”
	4	“...a veces hay alguna opinión diferente a lo que se está planteando, hay una reacción a la defensiva de parte de la jefatura, "eso ya lo dijimos" "eso no va pasar" "está en el drive””
	2	“...cuando comenzamos en pandemia y los cambios son necesariamente desde arriba y en ese salió para ellos plantear, ahora se va hacer esto así, pero mañana se va hacer así”
Reconocimiento	8	“...me he quedado hasta las 7 de la tarde y nadie se entera y al otro día, pero profesor falta este”
	8	“...no es por un tema monetario ni nada así, pero yo creo que debiera haber un reconocimiento humano”

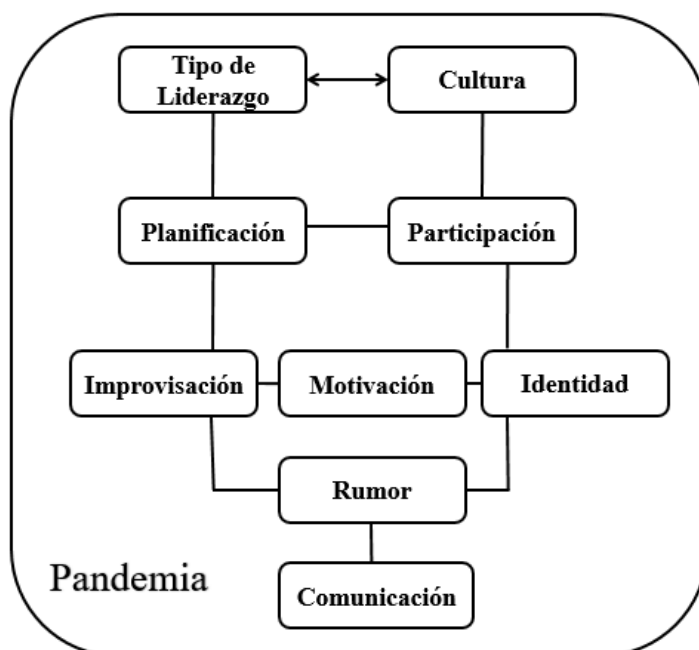
	1	“...si aquí no hubiera sindicato, habrían bonos que no recibiríamos, habrían premios por año de servicio que no se recibirían”
	1	“...ese señor de daba el tiempo del día de tu cumpleaños, de ir a tu sala de clases, te golpeaba la puerta, te interrumpía, para saludarte porque tú estabas de cumpleaños”
	6	“...detalles tan simples es celebrar el cumpleaños, o que aparezca en el WhatsApp o en el correo”
	7	“...por supuesto no hay ninguna preparación para el contexto que hemos vivido estos dos últimos años”
	8	“...yo creo que igual he sido docente en esto de la pandemia, no sé si es por el tema de la pandemia”
	4	“...pero me falta la parte como más humana, como del contacto, como te veo”
	4	“...últimamente llegan correos agradeciendo al equipo por el trabajo que se hizo, pero que no es solamente un trámite, sino que tienen un poquito más de contenido, se agradece el objetivo, el logro, etc.”
	5	“...es importante que se reconozcan las cosas positivas que tu aporta a la institución, ni a los chiquillos, pero ni siquiera por ser profesor, no hay nada que hacer. Y ni hablar si tu tienes un magister, un diplomado o un pos título, ni hablar de eso, no existe”
	5	“Quizás una forma de reconocer no tiene que ver con dinero porque no están las lucas, pero si otro tipo de cosas, como generalmente, cada cierto tiempo, un galvano, alguna cosa, no se”
	5	“...desde lo económico, cierto en cuanto a dinero hasta lo emocional, aquí hay un problema de reconocimiento”

	6	“...parece que a nadie más le preocupa o ve lo mismo que a algunas personas nos dificulta esto, pregunté sobre el hecho de que no se hicieron análisis sobre cómo había funcionado el tema”
--	---	---

Fuente: Elaboración Propia, 2021.

Los resultados obtenidos en el grupo focal confirman la información recabada en la encuesta y observaciones, incorporando ejemplos de las situaciones que afectan la comunicación y, que, al mismo tiempo, permiten tener un mejor entendimiento del problema. En este sentido, la comunicación puede verse afectada por múltiples factores, siendo la planificación uno de los más importantes, pues cuando los docentes no tienen claridad de los planes o actividades futuras, no es posible planificar, aumentando la incertidumbre y llegando a caer en la improvisación para resolver las necesidades emergentes. Al mismo tiempo, esta improvisación requiere de constantes esfuerzos adicionales para llevar a cabo lo deseado, desfavoreciendo el reconocimiento profesional, pues en muchas situaciones se llevan a cabo acciones que requieren de un mayor esfuerzo y que, además, son invisibles ante la mirada de los superiores. Por otra parte, la cultura se encarga de demarcar las diferencias de rangos, otorgando un mayor valor a los aportes de quienes tienen un cargo, lo que fortalece la idea de que los jefes deciden y ordenan lo que se debe hacer y cómo se debe hacer, dejando al empleado la posibilidad de abstenerse de participación, para someterse a las instrucciones del patrón; y en caso opuesto, cuando hay trabajadores que quieren aportar, se tiende a dejar de lado sus aportes, pues esa siempre ha sido la forma de hacer las cosas.

Figura 20. Explicación de resultados del Grupo Focal.



Fuente: Elaboración propia, 2021

Esta situación en dónde el trabajador se siente poco reconocido, sumado a una cultura altamente jerarquizada que se encarga de dejar bien separados los roles de docentes y directivos, favorece la desmotivación y la falta de compromiso con los logros de la organización, volviendo a muchos de los docentes pasivos, lo que de cierta manera explica la alta preponderancia a responder de manera descontextualizada en la encuesta.

4.1.4 Exposición de resultados del diagnóstico.

Los resultados del diagnóstico se dieron a conocer en una reunión virtual de asistencia voluntaria, en la jornada de la tarde, en donde participaron 29 docentes y 4 directivos. Se realizó una presentación en PowerPoint, entregando los antecedentes más relevantes del estudio, de modo tal que la comunidad pudiera mirar el problema desde su propia experiencia, tomando conciencia de las dificultades e ideando posibles soluciones para la siguiente etapa del estudio. La reunión tuvo la duración de 45 minutos, fue de carácter

expositiva, hubo muy pocas consultas y la mayoría de los participantes mantuvo sus cámaras apagadas.

4.1.5 La jornada de trabajo

La jornada de trabajo se llevó a cabo en el auditorio de los establecimientos, con la participación voluntaria de 13 docentes y 3 directivos.

Cronograma de Jornada de trabajo para la creación de un plan de comunicación.

Fecha: 07 de diciembre del 2021

Horario de trabajo: 14:30 a 17:30

Participantes: 13 docentes y 3 directivos

Tabla 26. *Cronograma de actividades de jornada de trabajo.*

Horario	Actividades
14:30-14:45	Bienvenida y presentación del cronograma de actividades
14:45- 14:50	Presentación del objetivo de la jornada de trabajo
14:50-15:00	Revisión de los sellos educativos que se encuentran en el PEI
15:00-15:10	Lineamientos del SACGE para la elaboración de planes de mejora
15:10-15:20	Revisión del diagnóstico y la problemática a trabajar
15:20-15:45	Creación de los objetivos específicos mediante lluvia de ideas
15:45-16:00	Break
16:00-17:00	Trabajo grupal para la creación de indicadores, acciones y responsables.
17:00-17:25:	Puesta en común de la propuesta
17:25-17:30	Cierre de la actividad.

El objetivo de la jornada de trabajo consistió en establecer acciones orientadas a la mejora de la comunicación organizacional, con el fin de generar relaciones de confianza que permitan el logro de los objetivos.

Dentro de los sellos educativos, se encuentra políticas de calidad, que según la descripción apuntan al mejoramiento continuo. El SACGE (Sistema de Aseguramiento de la

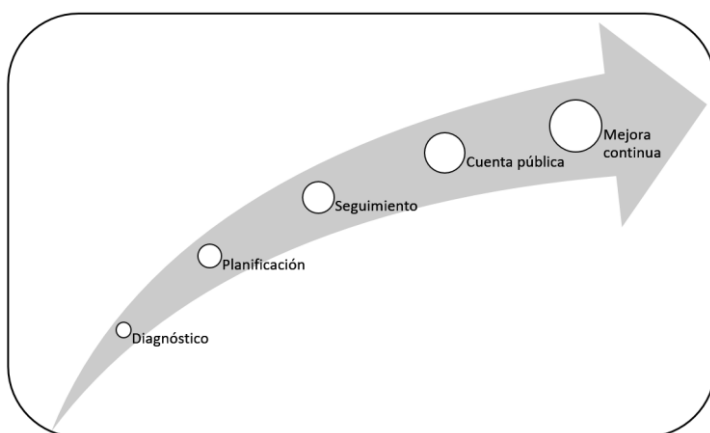
Calidad de la Gestión Escolar) es una política que incluye a los establecimientos educacionales del país en la mejora continua de sus prácticas por medio de procesos que permiten la mejora de la calidad educativa:

Tabla 27. *Sellos Educativos según PEI de ambos centros.*

SELLOS EDUCATIVOS				
Políticas de calidad	Orientación y formación de personas profesionales	Convivencia y clima escolar	Bienestar estudiantil	Apoyo psicológico y psicopedagógico
- Mejoramiento continuo.	- Desarrollo personal y desarrollo vocacional - Profesor jefe	- Relaciones interpersonales - Formación en dignidad - Espacios de participación	- Política de acompañamiento - Disminución de ausentismo y deserción - Mejora de resultados	- Trabajo con redes de apoyo y asesoría - Equipo multidisciplinario - Diagnóstico e intervención

Para facilitar la comprensión del proceso se ilustró:

Figura 21. *Proceso de mejoramiento educativo según SACGE.*



Para determinar el foco del trabajo se propone la estrategia del Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar (2016-2019), que contiene seis principios orientadores, dentro de los cuales el cuarto apunta directamente a la comunicación:

Tabla 28.***Principio orientador en la Jornada de Trabajo.***

4. Transparencia y comunicación con los actores educativos.
El desarrollo de un sistema educativo de calidad requiere de instituciones, políticas y programas modernos, transparentes, abiertos a la ciudadanía y a los actores del sistema educativo. Esto incluye la entrega de información y la difusión del diseño, la implementación y evaluación de sus iniciativas, así como la participación de la ciudadanía y de los actores escolares en su desarrollo y reformulación.

Fuente: Elaboración Propia, 2021.

En base a los sellos educativos, y el principio orientador de transparencia y comunicación con los actores educativos y el diagnóstico del problema en la comunicación, se crea el objetivo estratégico, teniendo en cuenta como área a trabajar, la perspectiva de procesos internos, según Atabales, 2006. Para ello se realizó la creación de forma conjunta con los docentes de un objetivo estratégico trabajando en grupos de trabajo de 3-4 personas, y realizando una lluvia de ideas para luego crear el objetivo, indicar acciones y responsables.

CAPÍTULO 5: LA PROPUESTA



CORPORACIÓN EDUCACIONAL TECNOLÓGICA DE CHILE

Plan de comunicación organizacional 2022

PLAN ESTRÁTEGICO ANUAL DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

A. IDENTIFICACION.

Establecimiento 1	Liceo Politécnico a 60 Presidente Manuel Montt
RBD	9061-1
Dependencia	Administración delegada
Niveles de educación que imparte	De 7°basico a 4° medio
Comuna, región	Ñuñoa, Metropolitana

Establecimiento 2	Liceo Politécnico Pedro de Valdivia
RBD	9060-3
Dependencia	Administración delegada
Niveles de educación que imparte	De 7°basico a 4° medio
Comuna, región	Ñuñoa, Metropolitana

B. DESCRIPCIÓN.

El presente plan constituye un elemento de planificación estratégica que pretende orientar en forma clara y definida acciones que den como resultado el fortalecimiento de la comunicación organizacional, siendo un instrumento que permitirá fortalecer la planificación de actividades y cumplimiento del cronograma de los liceos Pedro de Valdivia y Manuel Montt, de modo tal que permita la coordinación interna para el fortalecimiento de la confianza entre directivos y docentes.

Si nos referimos a la dimensión del marco para la buena dirección, de construyendo e implementando una visión compartida, podemos dar cuenta que, dentro de las acciones de mejora, se encuentra la creación de planes en función de las necesidades de la escuela. En este sentido, generar espacios de comunicación que sus miembros trabajen de forma coordinada y participativa, supone uno de los elementos centrales de la gestión escolar. (MINEDUC, 2015)

De acuerdo con las orientaciones técnicas para sostenedores y equipos escolares 2021, los procesos de mejora deben ser planificados teniendo en consideración decisiones desde lo micro a lo micro, pero que se encuentren orientadas a la mejora continua. En este sentido, la mejora continua ocurre cuando se involucra el contexto y con un sentido. En el caso de los Liceos Politécnicos Pedro de Valdivia y Manuel Montt, podemos guiar la mejora mediante los sellos educativos del PEI, entre los cuales es posible destacar las políticas de calidad, pues se encuentra bien relacionado con las orientaciones que nos entrega el MINEDUC (2018) para la elaboración de planes de mejora.

C. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos del plan de elaboran a partir de uno de los sellos educativos destacados en el PEI, el que se relaciona con políticas de calidad, lo que se encuentra descrito en la dimensión de liderazgo de acuerdo con las orientaciones del MINEDUC para elaboración de planes de mejora. La comunicación organizacional es un elemento que debe ser gestionado desde el liderazgo, pues se encuentra en la subdimensión de planificación y gestión de resultados, pues, el proceso de evaluación de los resultados de las prácticas educativas permite obtener información fundamental para la toma de decisiones posteriores (Ramos, 2005) En este aspecto, el proceso de evaluación nos posibilita a precisar en qué medida se alcanzan las metas organizacionales, brindando la oportunidad de rediseñar las acciones de la gestión escolar cuando no se consiguen los resultados esperados.

Dimensiones de trabajo según MINEDUC (2018) para la creación de un plan de mejora.

Sello Educativo	Dimensión	Subdimensión
Política de calidad orientado a la mejora continua	Liderazgo	Planificación y Gestión de Resultados

Fuente: Elaboración propia.

En el plan de comunicación organizacional de los liceos Pedro de Valdivia y Manuel Montt se destacan siguientes objetivos.

Objetivo General	Fortalecer la comunicación organizacional de docentes y directivos de los liceos politécnicos Pedro de Valdivia y Manuel Montt a través de la implementación de un plan anual.
Meta	Aumento de un 25% al término del primer semestre del 2022 y 50% al termino del segundo trimestre en la satisfacción de los docentes y directivos respecto a los temas descendidos en la comunicación organizacional según el diagnóstico 2021.

Fuente: Elaboración Propia, 2021.

D. INDICADORES

- Los docentes incorporan actividades en el cronograma.
- Se deja registro de acta firmada en la concreción de cada actividad propuesta.
- Se publica de forma masiva el cronograma, trabajándolo en espacios de reuniones con todos los integrantes de la comunidad educativa.
- El equipo directivo favorece el cumplimiento del calendario de reuniones y cronograma.
- Se acuerda de forma conjunta la incorporación o periodicidad de reuniones.
- Se toman acuerdo entre docentes y directivos sobre los medios oficiales para la difusión de información.

E. POLÍTICAS COMUNICACIONALES

- Promover los valores, sellos, visión y misión del PEI.
- Fortalecer la participación de la comunidad educativa.
- Instalar acciones de reconocimiento.
- Establecer espacios de intercambio social.

F. PLANIFICACIÓN

Las acciones que serán implementadas por medio este plan considerarán:

- Creación de cronograma anual
- Calendarización de reuniones
- Reconocimiento a los funcionarios
- Protocolo de acompañamiento e inducción a funcionarios

La planificación del plan de comunicación Organizacional considera espacios garantizados para la participación democrática, impulsados desde el liderazgo, favoreciendo la distribución de tareas, con el fin de favorecer la autonomía de sus miembros.

En su implementación se apela a la participación voluntaria de los integrantes de la comunidad educativa pues se relaciona directamente con la mejora de los procesos, considerando espacio para la planificación y propuestas de todos y todas.

PLAN ESTRÁTEGICO ANUAL DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Objetivos Específicos	Acciones	Resultados	Medios de verificación
<p>Crear un cronograma anual que permita ordenar y agendar actividades e hitos del año escolar, proyectos, jornadas de trabajo, salidas pedagógicas, reuniones de apoderados, talleres, charlas y otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de calendario oficial de Ministerio y presentación de una propuesta a los docentes. - Realización de una jornada de trabajo para incorporar propuestas y oficializar el cronograma 	<p>Un cronograma anual que considere el calendario del MINEDUC y las actividades propuestas por los departamentos y funcionarios de la escuela</p>	<p>El acta, acuso recibo o recibo conforme de la entrega del cronograma anual que sea compartido con toda la comunidad educativa.</p>
<p>Planear acciones de reconocimiento docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Calendario con cumpleaños de funcionarios. - Evaluación de los aspectos positivos del trabajo de cada departamento. 	<p>Una planificación de acciones de reconocimiento docente.</p>	<p>Registro de entrega de la planificación que sea compartida de forma interna.</p>

<p>Elaborar un calendario de reuniones destacando todas la reuniones internas, y que oficialice los responsables para el registro de acuerdos en cada una de las instancias de reunión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acordar las reuniones del establecimiento, estableciendo responsables a cargo del registro y envío oficial de acta. - Presentar la propuesta a los docentes, considerando la incorporación de reuniones no contempladas, junto a los responsables del envío de acta. 	<p>Un calendario que considera todas la reuniones internas, con responsables de envío de actas asignados.</p>	<p>El acta de reunión de la entrega del calendario de reuniones internas, con los roles de quienes la redactan el acta, compartida por todos y todas.</p>
<p>Proponer un protocolo de acompañamiento e inducción a funcionarios que se incorporen a la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una propuesta del protocolo de acompañamiento e inducción. - Trabajar la propuesta del protocolo de acompañamiento e 	<p>Un protocolo de acompañamiento e inducción a los trabajadores.</p>	<p>El registro de la revisión del protocolo de acompañamiento e inducción por parte de los funcionarios.</p>

	inducción con los funcionarios de la organización.		
--	--	--	--

CRONOGRAMA Y RESPONSABLES

Acciones	Marzo	Abril	Mayo	Jun	Jul	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Responsables
Revisión de calendario oficial de Ministerio y presentación de una propuesta a los docentes.	X										Equipo directivo
Realización de una jornada de trabajo para incorporar propuestas y oficializar el cronograma	X										Equipo directivo y cuerpo docente
Calendario con cumpleaños de funcionarios.		X									Departamento de recursos humanos

Evaluación de los aspectos positivos del trabajo de cada departamento.					X	X	X	X			Administración y equipo directivo
Acordar las reuniones del establecimiento, estableciendo responsables a cargo del registro y envío oficial de acta.	X										Equipo directivo y jefes de departamentos o especialidades
Presentar la propuesta a los docentes, considerando la incorporación de reuniones no contempladas, junto a los responsables del envío de acta.	X										Directivos, Jefes de departamentos y equipos de trabajo.
Crear una propuesta del protocolo de acompañamiento e inducción.			X								Directivos y administración
Trabajar la propuesta del protocolo de acompañamiento				X							Jefes de departamento y docentes

e inducción con los funcionarios de la organización.												
EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE LA PROPUESTA					X						X	Directivos, jefes de departamento y cuerpo docente.

RECOMENDACIONES Y CONSIDERACIONES PARA LA CONCRECIÓN DEL PLAN	
Objetivos	Consideraciones
Crear un cronograma anual que permita ordenar y agendar actividades e hitos del año escolar, proyectos, jornadas de trabajo, salidas pedagógicas, reuniones de apoderados, talleres, charlas y otros.	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un espacio de reunión con el cuerpo docente, brindando el espacio de revisión pertinente, puede ser una reunión con tiempos específicos. - Una buena oportunidad para fortalecer los roles de liderazgo de los jefes de departamento, y para incorporar proyectos de los equipos de trabajo. - Independiente del envío del cronograma a todos y todas sus integrantes, es vital poder socializar la versión final, considerando la firma de los funcionarios.
Planear acciones de reconocimiento docente.	<ul style="list-style-type: none"> - Dialogar este punto, pues el reconocimiento es una de las variables fundamentales para aumentar los niveles de satisfacción laboral, que al mismo tiempo genera la motivación necesaria para el logro de los objetivos organizacionales. La propuesta

	<p>parte de pequeñas acciones que pueden ser modificadas según las necesidades de la institución.</p>
<p>Elaborar un calendario de reuniones destacando todas la reuniones internas, y que oficialice los responsables para el registro de acuerdos en cada una de las instancias de reunión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Una vez creado el calendario de reuniones estipuladas por la gerencia y dirección, es preponderante generar el espacio con los y las docentes, pues de esta manera se fortalece su participación y capacidades para realizar gestiones en función de la concreción de objetivos.
<p>Proponer un protocolo de acompañamiento e inducción a funcionarios que se incorporan a la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda trabajar una propuesta entre gerencia y equipo directivo, de manera tal que se puedan recolectar los aportes de los funcionarios, para favorecer que sean considerados aquellos aspectos que son relevantes desde la experiencia. - Se recomienda incluir este punto en alguna jornada de trabajo con los jefes de área o departamento, puesto que de acuerdo con la literatura del tema, el fortalecimiento de las atribuciones de los jefes directos, favorece la comunicación, partiendo de la construcción de relaciones de confianza, la crea un puente de comunicación oficial entre gerencia y dirección, así como también entre dirección y jefes de departamentos, para consolidar la comunicación entre jefes de departamentos y docentes.
<p>Otras recomendaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Considerar la página web como un medio informativo y recordatorio de hitos y actividades de la comunidad, pudiendo activar algún área de intranet que fortalezca la comunicación interna.

OBSERVACIÓN: Las acciones contemplan aleatoriamente una evaluación de sus resultados, mediante una encuesta de satisfacción, conversatorio post actividad u otro instrumento, bajo el principio de mejoramiento continuo, así como también se encuentran sujetas a modificaciones en concordancia con las necesidades de la organización.

CONCLUSIONES.

Esta actividad de formación equivalente culmina con la entrega de la propuesta de un plan de comunicación organizacional para los establecimientos Técnico Profesional de administración delegada Pedro de Valdivia y Manuel Montt, basado en datos obtenidos en un análisis sistémico de la comunicación organizacional en conjunto con la revisión bibliográfica del tema.

El diagnóstico del problema de la comunicación organizacional en los liceos Pedro de Valdivia y Manuel Montt advierte que este es de carácter estructural y que responde a distintas variables que se relacionan entre sí. Por una parte, podemos observar que existen 4 variables que con la influencia de otros elementos potencian los problemas de comunicación que se generan entre docentes y directivos de estos centros educativos. Por una parte, la falta de planificación es donde se origina gran parte del problema, brindándonos la opción de manipularla con el fin de mejorar la comunicación organizacional del centro educativo, lo que por efecto rebote potenciaría y mejoraría las otras variables involucradas. Esta falta de planificación se debe a constantes cambios de procedimientos que son emanados por parte de la gerencia, generando discordancia entre lo que había acordado o informado de forma previa a los docentes, ya sea mediante correos o reunión, siendo decisiones que impactan en la planificación de la comunidad educativa, en donde los directos asumen el rol de informar estas decisiones de último momento, afectando las relaciones que tienen con los docentes de los liceos.

Los cambios en los procedimientos obligan a sus integrantes a improvisar, generando dificultades en el logro de la coordinación, que según Myers y Myers (1982), es necesaria para un comportamiento organizado. Al mismo tiempo la falta de planificación, sumado a los limitados procedimientos existentes, afectan la difusión de información, perdiendo relevancia aquellos temas que son de mayor importancia dentro del centro, como lo son el manejo de conflictos o medidas ante situaciones críticas. Adicionalmente, la escasa difusión de actividades o bien la confusión de fechas de las mismas genera al mismo tiempo falta de

identidad con la institución, pues de todas maneras los docentes perciben que no son considerados como parte importante y necesaria para la organización.

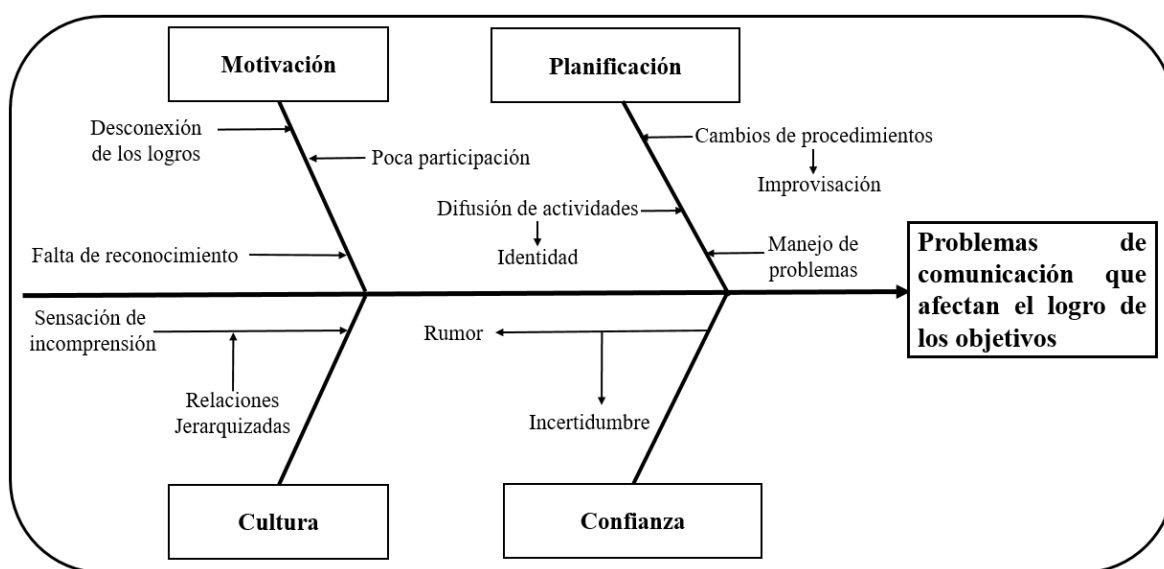
Lo mencionado, afecta la variable de motivación de los trabajadores, pues estos no perciben la capacidad de llevar a cabo lo deseado en el plano profesional, generando pérdida de la autonomía y la capacidad de compromiso (Harris p.16, 2005), pues se entra en un círculo vicioso de una falta de participación que conlleva a la desconexión con los logros profesionales, favoreciendo que perdure el modelo de instruccional, ya que de no recibir instrucciones los participantes de la organización tienen muy poca motivación para innovar o crear, y de igual manera, aquellos que tienen la intención de hacerlo, aprenden que la innovación se encuentra sujeta a revisión y trabas propias del sistema en el cual se encuentran, originando la sensación de falta de reconocimiento, pues se genera lo que Siegrist (1996) describe como un desbalance entre esfuerzo y recompensa de ese esfuerzo.

Lo aludido afecta la variable de confianza, pues la motivación y el reconocimiento son elementos importantes en la construcción de la misma, y, en este caso, los resultados no dependen del esfuerzo colectivo (Shockley y Ellis, p. 44, 2006), sino que se encuentran desconectados de los aportes que puedan generar los docentes, por lo que la abstención en la participación pareciera ser una opción válida para la supervivencia dentro la organización. Por otro lado, Goffman (1959) citado en Manning (p.26, 1992) señalan que cualquier cosa que una audiencia acepte como verdadera, puede ser nombrada como "truthful communication" o "comunicación veraz", por lo que si se generan constantes contradicciones en la información que se entrega, aumenta el rumor dentro de la organización, ya que, pese a lo desalineado de muchos trabajadores, de igual manera existe la intención de cumplir con lo solicitado, generando incertidumbre que poco favorece la satisfacción de los trabajadores.

En contraparte, la variable de cultura constituye uno de los elementos que más dificultan el cambio dentro de la organización educativa, pues se encuentra condicionada con las estructuras sociales altamente jerarquizadas, siendo lo que Freire (1959) describe como el "todopoderosismo de la actualidad..." una de las barreras más grandes que se crean en la comunicación formal dentro de la organización, pues los trabajadores se identifican con un grupo del cual los supervisores no son parte, habiendo respuestas defensivas en donde el trabajador o incomprendido, se posiciona en aquel que debe sentir mayor a represalias

(McCelland, 1988, citado en Baker, 2002 y, Gibson y Hodgetts, 1991). Además dentro de los hallazgos encontrados en la observación, es posible destacar que cuando las reuniones de profesores contenían trabajo grupal, la comunicación se daba de manera multidireccional, mientras que cuando las reuniones eran generales, sin considerar trabajo entre pares, la comunicación ocurría de forma unidireccional y bidireccional, dando cuenta de que la comunicación formal, sumado a la cultura nacional, predisponen a los sujetos a la separación de sus integrantes, creando grupos separados en donde la comunicación fluida se torna dificultosa.

Figura 22. Diagrama Causa-Efecto del problema observado.



Fuente: Elaboración propia

Con estos antecedentes, es posible establecer que una comunicación organizacional que tenga la capacidad de transformar la escuela requiere de un sistema de planificación y calendarización de actividades, sujeto a revisiones con la comunidad, de tal manera que estos perciban que tienen la oportunidad de aportar y participar de la misma. Esta planificación permitirá disminuir los niveles de rumor dentro de la organización lo que es muy favorable para aminorar la necesidad de improvisación e incertidumbre, lo que de igual manera favorece la difusión de actividades, involucrando a la comunidad en los logros institucionales y propicia el reconocimiento. La motivación viene por consecuencia de lo mencionado, aumentando la participación y sensación de bienestar, pues la escuela se transforma en un

espacio para innovar abriendo espacio para la creación de proyectos, así como también para la unión de colectivo, pues se fortalece la construcción de relaciones de confianza, generando cambios culturales y relaciones humanizadas entre sus integrantes.

Una gestión escolar que tiene objetivos claros, adecuados a su realidad y compartidos por todos los integrantes de la comunidad educativa, ha logrado un trabajo en función del movimiento y transformación completa de su escuela, ya que está en constante adaptación en virtud del compromiso con los involucrados en el proceso educativo, de modo tal que se adquiriera la autonomía imprescindible para la permanente metamorfosis de la contemporaneidad. Con este fin, los directores precisan formación en alternativas de gestión moderna para poder guiar a los docentes en el derribamiento de conceptos que merman las posibilidades de cambio, de tal manera que las escuelas se conviertan en centros de democratización en permanente búsqueda de alternativas para descifrar circunstancias del medio que les rodea. Por lo tanto, el empoderamiento de los docentes, así como también la evaluación continua de sus prácticas, fortalecerían la comunicación organizacional, generando un ambiente en donde los profesores se encuentran dispuestos a participar, colaborar y ser parte de objetivos compartidos, aumentando la satisfacción laboral, motivación, mejorando la eficacia colectiva, y orientando las generaciones futuras en la transición de un ser inactivo y que observa de forma ingenua los acontecimientos a aquel que se compromete y forma parte de la historia.

Este trabajo contribuye a una comunidad educativa de dos liceos TP de la comuna de Ñuñoa, permitiendo a sus integrantes ver y observar el problema de la comunicación, como un elemento a mejorar para fortalecer las relaciones interpersonales y poder avanzar en la concreción de un plan que les permite evaluar y planificar en función de sus propias necesidades.

REFERENCIAS.

- Abarca, N. (2004). *Inteligencia emocional en el liderazgo*. Santiago: Aguilar.
- Abugre, J. B. (2011). Appraising the impact of organizational communication on worker satisfaction in organizational workplace. *Problems of Management in the 21st Century*, 1, 7.
- Ahumada, L., González, A., Pino-Yancovic, M., & Maureira, O. (2017). Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar. *Informe Técnico*, (7).
- Alzina, R. B. (2005). *La educación emocional en la formación del profesorado*. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, 19(3), 95-114.
- Anadón, M. (2008). *La investigación llamada "cualitativa": de la dinámica de su evolución a los innegables logros y los cuestionamientos presentes*. *Investigación y educación en enfermería*, 26(2), 198-211.
- Barahona Cifuentes, J., Marín Castro, S. E., & Ojeda, V. (2015). *Propuesta en clave relacional para el fortalecimiento de la comunicación entre directivos y docentes de los colegios distritales: Marco Antonio Carreño Silva, María Cano y Ricaurte* (Doctoral dissertation, Universidad de La Sabana).
- Barbour, J. B. (2017). Micro/meso/macrolevels of analysis. *The international encyclopedia of organizational communication*, 1-15.
- Bridges E (1967) *Instructional leadership: A concept re-examined*. *Journal of Educational Administration* 5(2): 136–147.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2003). *La confianza en las escuelas: Un recurso clave para la*

reforma escolar. Educational Leadership, 60(6).

Candia, M., Pérez-Franco, J., & González, D. (2016). *Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS 21 versiones completa y breve*. Santiago de Chile: Superintendencia de Seguridad Social.

Cisterna Cabrera, Francisco (2005). *Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa*. Theoria, 14(1),61-71. [fecha de Consulta 11 de Junio de 2021]. ISSN: 0717-196X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29900107>

Cornejo, C. y Marinovic, M. (2013). *Modelo de Diagnóstico Estratégico de Clima Organizacional: Una Propuesta para la Competitividad y Gestión del Cambio de las Empresas en Entornos Cambiantes*. Disponible en <http://cconsultores.cl/wp-content/uploads/2013/11/Modelo-deDiagn%C3%B3stico-Estrat%C3%A9gico-de-Clima-Organizacional.pdf>.

Delors, J. (comp.) (1996): *La educación encierra un Tesoro*. Ediciones Unesco, España.

Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., & Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill.

De Seguridad Social, S. (2009). *SUSESO–ISTAS 21. Cuestionario de evaluación de riesgos Psicosociales en el trabajo*. Manual de Uso. Superintendencia de Seguridad Social, Chile.

Freire, P. (1959/2001). *Educación y actualidad brasileña*. México: Siglo XXI

Freire, P. (1968). *Pedagogía del oprimido*.

Freire, P. (1982). *La educación como práctica de la libertad*. Siglo XXI.

Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford University

Press on Demand.

Fornet-Betancourt, R. (2004). *Reflexiones sobre el concepto de interculturalidad*. México

DF: Coordinación General de Educación Intercultural Bilingüe. <

[https://docplayer.es/37206022-Reflexiones-de-raul-fornet-betancourt-sobre-el-](https://docplayer.es/37206022-Reflexiones-de-raul-fornet-betancourt-sobre-el-concepto-de-interculturalidad.html)

[concepto-de-interculturalidad.html](https://docplayer.es/37206022-Reflexiones-de-raul-fornet-betancourt-sobre-el-concepto-de-interculturalidad.html) > (consulta Abril, 2020)

Gibbs, A. (1997). *Focus groups*. *Social research update*, 19(8), 1-8.

Gillis, T. (Ed.). (2006). *The IABC handbook of organizational communication: a guide to*

internal communication, public relations, marketing and leadership (Vol. 2). John

Wiley & Sons.

Gómez, A. I. P. (1995). *La escuela, encrucijada de culturas*. *Investigación en la Escuela*,

(26), 7-24.

Gronn, P. (2000). *Distributed properties a new architecture for leadership*. *Educational*

Management Administration & Leadership, 28(3), 317-338.

Hammershaimb, L. (2018). *Distributed Leadership in Education*. *Journal of Online Higher*

Education, 2(1).

Harris, A. (2005). *Leading or misleading? Distributed leadership and school improvement*.

Journal of Curriculum Studies, 37(3), 255–265.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. (2004). FERNÁNDEZ Collado Carlos y PILAR Baptista,

Lucio. *Metodología de la Investigación*. 3er. ed. Colombia: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. Sexta

Edición. México D.F.: Ed. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Kitzinger, J. (1994). *The methodology of focus groups: the importance of interaction between*

research participants. *Sociology of health & illness*, 16(1), 103-121.

- López, P. (2010). *Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa*. Estudios pedagógicos (Valdivia), 36(1), 147-158.
- Manning, P. K. (1992). *Organizational communication*. Transaction Publishers.
- Martín Bris, M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Educar, (27), 103-117.
- Mella, O. (2000). *Grupos focales ("Focus groups")*. Técnica de investigación cualitativa. Documento de trabajo, (3).
- Ministerio de Educación Chile. MINEDUC. (2015). *Marco para la Buena dirección y el Liderazgo Escolar*. Recuperado de: https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- MINEDUC. (2018). *Ciclo de mejoramiento en los establecimientos educacionales*. Santiago: orientaciones para el: Plan de Mejoramiento Educativo.
- Ministerio del Trabajo. (1968). *Normas sobre accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales*. Santiago de Chile: Ministerio del Trabajo.
- Ortiz, A. P., López, I. M., & Aponte, J. J. B. (2017). *Confianza: elemento fundamental en las relaciones entre docentes y directivos*. Conocimiento Educativo, 4, 39-55.
- Oviedo, H. C., & Arias, A. C. (2005). *Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach*. Revista colombiana de psiquiatría, 34(4), 572-580.
- Padilla, M.T. (2011). *Técnicas e instrumentos para el diagnóstico y la evaluación educativa*. Madrid: Editorial CCS.
- Palomares, Ascensión (2015). *Análisis de modelos de comunicación, profesorado-familia, para gestionar conflictos: Estudio de la comunidad educativa de Albacete*. Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria, (25),277-298. [fecha de Consulta 9 de junio de

2021]. ISSN: 1139-1723. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=135043709012>

Peña Fredes, J., Weinstein Cayuela, J., & Raczynski, D. (2018). *Construcción y pérdida de la confianza de docentes: Un análisis de incidentes críticos*. *Psicoperspectivas*, 17(1), 78-90.

Pérez-Ruiz, A. (2014). *Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano*. *Educación y educadores*, 17(2), 357-369.

Pozner de Weinberg, P. (2003). *La gestión escolar*. Secretaría de Educación Pública (SEP). Antología de gestión escolar, 35-58.

Ramos, E. V. (2005). *La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas*. *Revista iberoamericana de Educación*, 37(2), 1-5.

Rivera, Alix Belén, & Rojas, Luis Rodolfo, & Ramírez, Fanny, & Álvarez de Fernández, Teresita (2005). *La comunicación como herramienta de gestión organizacional*. *Negotium*, 1(2), 32-48. [fecha de Consulta 9 de junio de 2021]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>

Robbins E. & Timothy J. (2009). *Comportamiento organizacional* (13th Ed.). México, Pearson educación.

Rodríguez, N. (2000). *Gestión escolar y calidad de la enseñanza*. *Educere*, 4(10), 39-46.

Rojas, M. B., & Ramírez, S. V. (2007). *Gestión escolar y éxito académico en condiciones de pobreza*. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(1), 121-144.

- Siegrist, J. (1996). *Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions*. Journal of occupational health psychology, 1(1), 27.
- Shockley-Zalabak, P., & Ellis, K. (2006). *The communication of trust*. The IABC handbook of organizational communication, 44-55.
- Stohl, C. (1995). *Organizational communication* (No. 5). Sage.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). *A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust*. Review of Educational Research, 70(4), 547–593.
- ZAPATA JARAMILLO, C. A. R. L. O. S., & ROJAS LÓPEZ, M. D. (2010). *Una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional*. Estudios gerenciales, 26(116), 193-208.

ANEXOS

ANEXO 1:

LA ENCUESTA SCQ EN SU VERSIÓN ADAPTADA.

Parte I:

Encuesta de percepción de la comunicación en la escuela

Estimado(a) docente, como estudiante de Magister en Gestión Educacional 2021, de la Universidad de Chile, me encuentro realizando un estudio que tiene por objetivo conocer la percepción docente con respecto a los elementos que caracterizan la comunicación de los y las docentes de ambos establecimientos educacionales, por lo cual su participación es muy importante para la detección de necesidades en pos de la mejora de su establecimiento.

Su participación en este estudio es de carácter libre y voluntario, pudiendo solicitar ser excluido/a de esta investigación y que sus intervenciones no sean consideradas, sin justificación previa ni perjuicio para usted. Si usted participa en esta investigación lo hace bajo su expreso consentimiento informado que firma y autoriza. La confidencialidad de su identidad será resguardada por las siguientes medidas:

1. Las encuestas serán anónimas y solo los/as investigadores responsables tendrán acceso a los datos proporcionados en ellas.
2. Las entrevistas recibirán un código por cada participante, que solo conocerán los/as investigadores responsables de este estudio y serán realizadas en un ambiente propicio que estimule la comunicación y el anonimato elegido por el o la participante.

___ acepto participar de esta investigación y autorizo el uso de la información entregada para ser analizada de forma confidencial.

___ no autorizo y, por lo tanto, prefiero no participar de esta investigación.

Parte II:

Antecedentes socio-demográficos

Las siguientes preguntas se relacionan con aspectos que pudieran significar variables de análisis en los resultados.

Género:

femenino

masculino

no binario

Rango de edad a octubre del 2021:

entre 20 y 29 años

entre 30 y 39 años

entre 40 y 49 años

entre 50 y 59 años

mayor a 60 años

Profesión:

docente/licenciado(a) en educación

ingeniero/a

Técnico profesional

Años de experiencia docente:

entre 1 y 5 años

entre 6 y 10 años

entre 11 y 15 años

entre 16 y 25 años

____ más de 26 años de experiencia

Cargo:

____ Docente

____ Directivo

Tiempo de ejercicio en el mismo centro educativo:

____ menos de 1 año

____ entre 1 y 3 años

____ de 4 a 7 años

____ entre 8 y 15 años

____ más de 16 años

Nivel de enseñanza en que se desempeña (puede marcar más de una):

____ primero medio

____ segundo medio

____ tercero medio

____ cuarto medio

Horas de contrato:

____ entre 1 y 10 horas

____ entre 11 y 22 horas

____ entre 23 y 34 horas

____ entre 35 y 44 horas

Asignatura impartida (Puede marcar más de una):

____ Artes Visuales

- Ciencias (Biología, Química, Física)
- Educación Física
- Historia, Geografía y Ciencias Sociales/Educación Ciudadana
- Inglés
- Lenguaje, Comunicación y Literatura o Lengua Castellana
- Matemática
- Música
- Tecnología
- Especialidad Tp
- Jefatura de curso
- otro: _____

Parte III:

Percepción de la comunicación.

Me informo de cosas importantes por medio de: (puede marcar las categorías que correspondan)

- autoridades
- otros docentes
- estudiantes y/o apoderados

Con respecto a la información de temas relevantes, esta es obtenida por medio de: (puede marcar las categorías que correspondan)

- página web
- correo electrónico
- WhatsApp institucional

_____ WhatsApp entre colegas cercanos o departamento

_____ grupo de WhatsApp entre colegas

_____ otro: _____

Parte IV.

A continuación, se encontrará con 38 afirmaciones relacionadas con la percepción que tiene con respecto a la comunicación entre los y las integrantes de ambos centros educacionales. De acuerdo a la siguiente escala, usted deberá señalar qué tan de acuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones:

1 muy en desacuerdo 2 en desacuerdo 3 neutral 4 de acuerdo 5
muy de acuerdo

1. La información que recibo sobre mi desempeño es satisfactoria.
2. La información que recibo sobre las funciones y objetivos de mi departamento es apropiada.
3. La información que recibo sobre los requerimientos de mi trabajo es adecuada.
4. La información que recibo sobre beneficios y pagos es acertada.
5. El trato es respetuoso y empático de las autoridades hacia los docentes y de los docentes hacia las autoridades.
6. El trato es respetuoso entre los docentes.
7. La medida en que mis superiores me escuchan y prestan atención es satisfactoria.
8. La cantidad de veces en la que mis superiores me ofrecen apoyo para resolver problemas o retroalimentación para mejorar es razonable.
9. Mis superiores me ofrecen apoyo para resolver problemas o retroalimentación para mejorar.
10. La percepción que tengo sobre la confianza que tienen mis superiores en mi trabajo y capacidades es satisfactoria.
11. La medida en la que mis superiores se encuentran abiertos a nuevas ideas es pertinente.
12. La información acerca de cómo soy evaluado dentro de la organización es adecuada.
13. Recibo un reconocimiento efectivo por mi esfuerzo y compromiso por parte de las autoridades.

14. Los reportes de cómo son manejados los problemas son adecuados y oportunos.
15. La medida en la que los superiores saben y comprenden los problemas que enfrentan los docentes es adecuada.
16. La información sobre las políticas y objetivos de la comunidad educativa es pertinente.
17. La información sobre las políticas educacionales del país que afectan o que tienen repercusiones en mi trabajo es adecuada.
18. La información que recibo sobre cambios en los procedimientos administrativos o procedimentales que se realizan en la comunidad es adecuada y oportuna.
19. La comunicación en la organización motiva y entusiasma para el logro de los objetivos.
20. La difusión de actividades educativas de la comunidad es periódica y oportuna.
21. Las habilidades que tienen las personas que trabajan en las escuelas para comunicar sus ideas es satisfactoria.
22. Recibo la información de forma oportuna para llevar a cabo mi trabajo.
23. Una de las fuentes principales de información es el rumor.
24. La comunicación formal entre pares es adecuada.
25. La comunicación formal e informal entre docentes y jefaturas es adecuada.
26. La medida en que las prácticas de comunicación pueden adaptarse a emergencias es acertada.
27. La comunicación con mi equipo de trabajo es la pertinente, de tal forma que puedo realizar mi trabajo de forma adecuada.
28. Considero que la comunicación informal entre pares es activa y apropiada.
29. Considero que las publicaciones de información de las escuelas son interesantes y útiles.
30. Considero que las instrucciones escritas son claras y precisas, sin dejar de detallar lo importante.
31. Considero que las actitudes hacia la comunicación en la organización son saludables por parte de mis pares.
32. Considero que las actitudes hacia la comunicación en la organización son saludables.
33. La información que recibo de los estudiantes con respecto a situaciones particulares es oportuna y relevante para realizar mi trabajo docente.
34. Considero que el espacio para comunicar mi opinión y/o sugerencias en reuniones es una instancia valiosa para aportar con ideas.
35. Considero que la comunicación ha mejorado durante la pandemia.

36. Mis superiores y colegas siempre responden mis correos electrónicos.
37. Yo siempre respondo los correos electrónicos de mis superiores o pares.
38. Los conflictos son manejados mediante los canales de información pertinentes.

Parte V:

Profesores jefes

¿Es usted profesor/a jefe? (se avanza si la respuesta es afirmativa, se termina la encuesta si la respuesta es negativa con la pregunta final sobre aportar ideas de mejora de la comunicación).

Sí

No

Indique su grado de satisfacción con respecto a calidad de la información que recibe sobre:

1. La información que recibo con respecto a mis funciones y responsabilidades como profesor/a jefe es adecuada.
2. Los medios y canales de comunicación utilizados en la comunidad educativa son adecuados.
3. La recepción de la información necesaria para realizar el trabajo es oportuna.
4. La frecuencia con la que se utiliza el correo electrónico como medio de comunicación es satisfactoria.
5. La comunicación con mis superiores es adecuada y fluida.
6. La comunicación que existe con mis superiores me genera confianza.
7. La comunicación que existe con mis pares me genera confianza.
8. La información que recibo sobre las y los estudiantes de mi jefatura por parte de las autoridades es oportuna y relevante.
9. Entrego información sobre casos particulares de mis estudiantes a los profesores de asignatura.
10. Los profesores de asignatura entregan información relevante y oportuna para la jefatura.

Parte VI:

¿Qué elementos considera que debieran estar presentes para una buena comunicación organizacional?

Si considera que puede aportar ideas para mejorar la comunicación de la comunidad, por favor, indíquelas en el espacio.

Muchas gracias por su colaboración.

**ANEXO 2:
OBSERVACIONES DE CONSEJO DE PROFESORES.**

Observación N°1

Fecha	04 de agosto del 2021
Modalidad	Online- Plataforma Google Meet
Participantes	50 personas
Tipo de comunicación	Unilateral/bidireccional
Motivo de convocatoria	Informativa
Temática principal	Retorno a clases presenciales
Moderador(es)	Directora/gerente de educación
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida - Informan el problema - Profesores plantean dudas y preocupaciones - Dirección propone - Se consensa que los docentes del nivel tengan una reunión para afinar detalles y creación del piloto.
Apreciaciones y antecedentes observados	<ul style="list-style-type: none"> - Se entrega información emanada por Ministerio sobre el retorno a clases presenciales. - Gran participación de dirigente sindical - Se observa incertidumbre en los comentarios de los docentes - Dirección propone que retorne un solo nivel - Se tratan temas complementarios como a asistencia - Convocan a docentes del nivel para creación del piloto de retorno a clases presenciales. - Comunicación formal, unidireccional y bidireccional

Observación N°2

Fecha	18 de agosto del 2021
Modalidad	Online- Plataforma Google Meet

Participantes	46 personas
Tipo de comunicación	Unilateral/bidireccional
Motivo de convocatoria	Informativa
Temática principal	Estudiantes con procesos académicos pendientes
Moderador(es)	Directora/Jefe de UTP/gerente de educación
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida - Informan el problema de estudiantes pendientes - Profesores plantean dudas y preocupaciones - Dirección propone y recuerda procedimiento planteado a fines del primer trimestre para completar proceso académico. - Varios
Apreciaciones y antecedentes observados	<ul style="list-style-type: none"> - Varios docentes plantean preocupaciones: falta de cronograma, falta de tiempo para completar tareas administrativas, problemas disciplinarios con estudiantes, dudas, etc. - Se recuerda que se debe completar en un drive la información de los estudiantes pendientes por asignatura. - Votación para suspender consejo del 25/08 con el fin de completar actividades administrativas. - Comunicación formal, unidireccional y bidireccional

Observación N°3

Fecha	08 de septiembre del 2021
Modalidad	Online - Plataforma Google Meet
Participantes	45 personas
Tipo de comunicación	Unilateral/bidireccional
Motivo de convocatoria	Informativa
Temática principal	Nueva propuesta horaria

Moderador(es)	Gerente de educación - Inspectora general
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida - Informan propuesta de horario de trabajo - Remodelación de página web - Profesores plantean dudas y preocupaciones - Gerencia realiza revisión de impresiones con respecto a la promoción de las especialidades en video de página web. - Varios
Apreciaciones y antecedentes observados	<ul style="list-style-type: none"> - Varios docentes plantean preocupaciones: falta de cronograma, falta de reconocimiento en asignaturas de plan general, dudas, días libres en fiestas patrias, etc. - Se recuerda que se debe completar en un drive la información de los estudiantes pendientes por asignatura. - Comunicación formal, unidireccional y bidireccional

Observación N°4

Fecha	22 de septiembre del 2021
Modalidad	Online- Plataforma Google Meet
Participantes	46 personas
Tipo de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Unilateral y bidireccional en reunión general - Multidireccional en trabajo grupal
Motivo de convocatoria	Informativa/Reflexión de la evaluación
Temática principal	<ul style="list-style-type: none"> a) Reunión general: Retorno a clases presenciales a una semana de marcha b) Trabajo grupal: Reflexión de la evaluación
Moderador(es)	Directora/Jefe de UTP

Estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida - Se formaliza calendario de clases presenciales - Espacio para plantear inquietudes relacionadas a las clases presenciales - UTP entrega explicación de trabajo grupal: Reflexión de la Evaluación - Los docentes son asignados a distintos grupos de trabajo para contestar 8 preguntas - Se pide envío de acta
Apreciaciones y antecedentes observados en la reunión general Duración: 30 minutos	<p>Varios docentes plantean preocupaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clases sin interpretes para estudiantes sordos - Chips averiados - Plan piloto (hibrido) - Audífonos averiados - Falta de personal docente (preocupación por cursos desatendidos) <p>Comunicación formal, unidireccional y bidireccional</p>
Apreciaciones y antecedentes observados en la reunión grupal Duración: 60 minutos Integrantes: 5 docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Construyen de forma colectiva - Liderazgos innatos - Trabajo organizado - Motivación para una adecuada realización de la tarea - Relacionan con experiencias personales - Clima distendido - Comunicación informal y multidireccional

Observación N°5

Fecha	29 de septiembre del 2021
Modalidad	Presencial- Auditorio
Participantes	45 personas
Tipo de comunicación	Unilateral/bidireccional

Motivo de convocatoria	Informativa
Temática principal	Diversificación de la evaluación
Moderador(es)	UTP- directora
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida - UTP presenta temática utilizando PPT - Experiencias de algunos docentes - Varios
Apreciaciones y antecedentes observados	<p>Varios docentes plantean preocupaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esfuerzos individuales - Poca participación - Falta estandarizar o unificar - Algunos plantean soluciones <p>Comunicación formal, unidireccional y bidireccional</p>

Observación N°6

Fecha	06 de octubre del 2021
Modalidad	Presencial - Auditorio
Participantes	48 personas
Tipo de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Unidireccional en reunión general - Multidireccional en trabajo grupal
Motivo de convocatoria	<p>a) Reunión General: Informativa</p> <p>b) Grupo de trabajo: Reflexión de la evaluación</p>
Temática principal	<p>a. Retorno a clases presenciales a una semana de marcha (general)</p> <p>b. Revisión del manual de evaluación y promoción vigente (grupal)</p>

Moderador(es)	Directora/Jefe de UTP
Estructura de reunión general	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida - UTP entrega explicación de trabajo grupal: Revisión del manual de evaluación y promoción vigente - Los docentes son asignados a distintos grupos de trabajo para reflexionar y proponer cambios - Se pide envío de acta
Apreciaciones y antecedentes observados en la reunión general Duración: 30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> - Recordatorio en procedimientos - Reactivación de participación de padres y estudiantes - Procesos de actualización pendientes: PEI-Manual de promoción y mejora - JUNAEB finaliza la entrega de canastas - Reuniones de padres virtuales y posibles fechas <p>Comunicación formal, unidireccional</p>
Apreciaciones y antecedentes observados en la reunión grupal Duración: 60 minutos Integrantes: 5 docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Revisan de forma conjunta - Liderazgos innatos - Trabajo organizado - Relacionan con experiencias grupales - Clima distendido - Comunicación informal y multidireccional

ANEXO 3.

CONSENTIMIENTO DE GRUPO FOCAL.

09 de noviembre del 2021, Santiago

Consentimiento Informado para Grupos Focales

Estimado Participante:

La estudiante Daniela Villegas Arellano de Magister en Gestión Educacional, facultad de ciencias sociales, de la Universidad de Chile, se encuentra realizando una investigación titulada Diseño de un plan de comunicación organizacional participativo que fortalezca la confianza entre docentes y directivos de dos liceos politécnicos de la comuna de Ñuñoa, en el marco de su proyecto Actividad Formativa Equivalente (AFE) MGE000-2. El presente documento tiene como finalidad hacerle conocer los detalles del estudio y solicitarle su consentimiento informado para participar en él.

1. Objetivo de la investigación

El objetivo de esta investigación es indagar sobre los aspectos satisfactorios y/o insatisfactorios de la comunicación organizacional entre docentes y directivos para la creación de un plan de mejora.

2. Descripción del proyecto

La diversidad cultural que caracteriza actualmente a las instituciones educacionales en Chile propicia la investigación de una gran variedad de escenarios comunicativos con el fin de abordar cuestiones interaccionales culturalmente sensibles a la labor cotidiana de los docentes. En este sentido, la diversidad cultural reta a los trabajadores a adaptarse a la cultura de acogida, generando acciones o procedimientos aceptados y compartidos por todos y todas, pero que parecieran no estar en sintonía con las necesidades del trabajo. Entonces, el entendimiento sobre cómo docentes y directivos interactúan o se comunican entre sí, es fundamental para la creación y mantención de relaciones de trabajo armoniosas. Conforme a esto, el presente estudio se propone explorar la comunicación organizacional como un paso a mejoras laborales en instituciones educacionales

3. Metodología

El presente Grupo Focal es un instrumento de tipo cualitativo pues permite la observación de las percepciones de las personas de estudio y la obtención de información a partir de la observación de la realidad, que genera la discusión guiada del tema de interés (Gibbs, 1997). La actividad será realizada en dependencias físicas del trabajo de los y las participantes, y tendrá una duración de entre 90 a 120 minutos, constará de 8 participantes seleccionados bajo criterios sociodemográficos que permitieron la obtención de una muestra representativa del grupo.

4. Su participación en el estudio

Su participación en este estudio es de carácter libre y voluntario, pudiendo solicitar ser excluido de esta investigación y que sus intervenciones no sean consideradas en esta investigación sin justificación previa ni perjuicio para usted. Si usted participa en esta investigación lo hace bajo su expreso consentimiento informado que firma y autoriza.

5. Confidencialidad

La confidencialidad de su identidad será resguardada por las siguientes medidas:

El grupo focal será grabado y solo la investigadora responsable tendrá acceso a los datos proporcionados. Dadas las características del estudio los datos serán usados solamente en instancias académicas de investigación y aquellas propias de la divulgación investigativa. En la presentación de resultados se utilizarán nombres ficticios y se reservará todo posible indicio que permita una identificación posible como lugares, instituciones, personas, etc.

Asimismo, la Investigadora Responsable asume un compromiso de confidencialidad para resguardar identidad de todos y todas los involucrados en este estudio.

6. Beneficios

Este estudio no tiene beneficios directos para usted. En este sentido, producto de su participación no se generan incentivos económicos ni de ningún tipo. En tal sentido creemos que la investigación produce más bien beneficios indirectos en sus participantes puesto que les permitirá reflexionar y quizás comprender de forma holística aspectos importantes de la

comunicación organizacional en ambientes laborales, junto con la creación de un plan de mejora que beneficia a todos y todas quienes participan en la institución.

7. Acceso a los resultados de la investigación

Los participantes podrán consultar la información que ha generado en cualquier momento durante la ejecución del proyecto previa solicitud a la investigadora responsable del estudio, quien se compromete a brindar cooperación y proponer vías para tal acceso. Asimismo, la Investigadora Responsable se compromete con cada participante a enviar el informe de investigación que se genere al final del estudio a los correos electrónicos respectivos, así también copia de los artículos científicos que pudieran resultar del estudio.

8. Compromiso

Por su aceptación los participantes se comprometen a:

1. Proveer información real en cada instancia que me sea solicitada y responder de acuerdo con mis concepciones, conocimientos y experiencias así también a utilizar mi lenguaje habitual al escribir, responder o reflexionar.
2. No divulgar la identidad de los demás participantes de esta actividad ni las opiniones y experiencias conversadas en el contexto de esta actividad, eximiendo de cualquier acción indebida por mi parte al/a la investigador/a responsable de este proyecto.

9. Contacto

Si usted tiene preguntas acerca de sus derechos como participante de este estudio, reclamos o dudas acerca de esta investigación, por favor contáctese con la Investigadora Responsable, Daniela Villegas Arellano, cel. 950117925, correo electrónico daniela.villegas.arellano@gmail.com.

Declaro conocer los términos de este consentimiento informado, los objetivos de la investigación, las formas de participación, de los costos y riesgos implicados, y del acceso a la información y resguardo de información que sea producida en el estudio. Reconozco que la información que provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y anónima. Además, esta será usada solo con fines de difusión científica.

He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Nombre completo del participante:

.....

Correo electrónico:

.....

Firma Participante

Investigador(a) Responsable

Daniela Villegas Arellano

Magister en Gestión Educacional

Universidad de Chile

Se deja constancia en este instante que este documento (consentimiento informado) será firmado a dos copias, quedando una de ellas en manos de la investigadora responsable y la otra copia en manos del participante.

ANEXO 4.

TRANSCRIPCIÓN DE GRUPO FOCAL.

Sujeto 4: ¿Cuáles eran las preguntas que teníamos que responder?

Moderadora: ¿Cómo es eso en sus colegios?

Sujeto 4: ya, lo voy a mostrar. Temazo: cambios de procedimiento. Creo que esto es quizás una de las mayores debilidades que hemos tenido en este último tiempo porque quizás no hay la suficiente participación de todos los estamentos o de toda la comunidad en las decisiones frente a estos cambios de procedimiento. Se han tenido que hacer muchísimas modificaciones en este periodo de cuarentena, en este periodo de clases presenciales durante este año y creo que no ha sido la mejor, la forma en la que se ha hecho.

Moderadora: ¿por falta de participación no es la mejor forma?

Sujeto 4: por falta de participación y porque considero que en muchas ocasiones se podrían haber tomado mejores decisiones si es que se hubiesen escuchado quizás las voces de todos y todas.

Moderadora: ¿Cómo se siente usted al respecto con esto? ¿con que sea así cómo es?

Sujeto 4: en algún momento me agobió mucho porque me parecía un poco increíble que no hubiese participación de todos y todas siendo que en realidad todos al final nos vemos afectados por este tipo de decisiones, pero hoy creo que ya está un poco incorporado en nuestra forma el que "cambio", ya ok, nos adaptamos; "cambio de nuevo" ok, nos adaptamos. Creo que a veces se podrían hacer mejor las cosas. Hemos agarrado harta experiencia en este tipo de cambios y yo creo que ya de a poquito se han ido perfeccionando las decisiones o han sido un poco más adecuadas, pero hubo un tiempo en que fueron mucho o muy seguidos y que se pudieron hacer mejor.

Moderadora: ¿y cómo les gustaría que fuera?

Sujeto 4: que fuera de manera más horizontal quizás, obviamente hay roles, hay jerarquías acá, pero sí que se considerara y que no solo por escuchar al otro, sino que por considerar y

tratar de abordarlo y a trabajarlo en esta decisión que tenemos que tomar, como considerar todos los aspectos y tratar de trabajar en conjunto porque somos una comunidad.

Moderadora: las demás personas, ¿qué creen ustedes de lo que dice su compañera? ¿lo sienten así, lo ven así? ¿les gustaría agregar otras cosas que la compañera no mencionó y que son importantes también? Si pensáramos, por ejemplo, en mejoras.

Sujeto 5: yo considero que esta discusión quizás necesita otro tipo de liderazgo que sabemos que hay distintos tipos de liderazgo dentro de la gestión educacional, dentro del documento de la escuela... eficaz que casi todos señalan ¿verdad? Creo que a veces las instituciones en la mayoría de los casos funcionan bien o mal entre comillas por el tema del liderazgo. Entonces, a lo mejor, el liderazgo que se requiere es un liderazgo democrático participativo y no como funciona actualmente, que es un poco lo que yo veo en la respuesta de la colega.

El tema acá del liderazgo es un temazo. Entonces hacer un estudio de digamos, de satisfacción laboral y clima institucional, yo creo que lo más probable es que ese estudio nos señale o nos muestre que es otro tipo de liderazgo el que necesita esta institución.

Moderadora: ¿y ustedes creen que el liderazgo se puede de alguna manera se puede trabajar desde la comunicación?

Sujeto 5: sí, sí se puede, pero cuando los liderazgos están de acuerdo a los rangos digamos psicosocial de cada individuo, difícilmente van a ser cambiados por una institución, porque lo que generalmente se hace es cambiar a la persona que dirige más que la institución. No hay publicación, por lo menos que yo sepa de que hay que cambiar la institución y no el líder.

Moderadora: ¿qué observan las demás? ¿Sujeto 6?

Sujeto 6: en el tema de procedimientos, yo veo una ausencia, estoy de acuerdo en lo que dice Juan, con lo que dice Sujeto 4, veo que en los procedimientos no son, para decirlo bien, pueden cambiar las jefaturas, pueden cambiar los líderes, en este caso, pero lo que hace falta es que los procedimientos sean claros. Los procedimientos los cambia cada jefatura que llega, por ejemplo. Estamos hablando en términos de comunicación, entonces, hay jefaturas que son muy comunicativas y de repente se democratizan demasiado los, te estoy hablando de 10 años de experiencia en esto. Entonces de repente se democratizan los canales de comunicación y ya todos participando, pero no se llega a ninguna parte porque es lento, y

tenemos el otro extremo que, toma decisiones sin consultar y bueno, también se conjuga con lo que ha dicho Sujeto 4.

Entonces, yo creo que faltan procedimientos o marcar procesos de cómo se deben hacer las cosas. O sea, tú tienes procesos y no importa quién esté, sino que se respetan cómo son los procesos. Entonces es mucho más fácil que haya una continuidad en los procesos comunicativos. Protocolos, por ejemplo. Si tengo protocolos, no importa quién cambie, el que llega tiene que adaptarse a los protocolos. Eso no existe, porque en el tema de la comunicación acá hay un maniqueísmo, y el maniqueísmo está en que, si yo manejo la información, manejo el poder. Y aquí se da, pero parece maquiavélico, pero es así, es del uso diario. Aquí de repente no se dicen cosas, no se dejan por escrito, no se dejan por escrito para no dejar constancia de lo que se hizo.

Moderadora: eso, por ejemplo, que está hablando Sujeto 6 es súper relevante para lo que estamos discutiendo porque el acta queda como un registro oficial para todos y todas y de esa manera las personas pueden acceder a ello también. Eso no existe. ¿no se les envía actas de reuniones de profesores, por ejemplo?

Sujeto 5: a veces, pero muy poco. O sea, no es necesario hacer una ronda, pero ¿han visto actas? ¿o su jefatura les envía un correo para dejar por escrito lo que se dijo?

Sujeto 4: poco, muy poco. En el caso de ... los ppt (7.22) de lo que se habló, pero no acta como tal. Eso no es acta, con los acuerdos.

Moderadora: eso es una iniciativa súper importante. En algún momento, nosotros vamos a trabajar este plan y el plan es participativo porque de lo contrario se convierte en un manual que queda por escrito y que el otro lo tiene que hacer, en donde yo cierto, desde afuera, sin ser quien le afecta los cambios, lo hace y las personas no se sienten parte de él. Por lo tanto, se convierte en un manual por escrito que no llega a ninguna parte.

Sujeto 7 (8.00): claro, no sé si sea una iniciativa llevar un acta. Yo creo que eso no es una iniciativa, eso es una regla que tiene que estar en todas partes. Lo que pasa que tampoco tenemos la cultura del acto porque nosotros tenemos 500 reuniones a la semana, porque somos multifuncionales, o sea, no sólo somos profesores, sino también tenemos otras miles de funciones que uno podría llevar acta desde la clase, de hecho, la lleva que es el leccionario,

cierto, pero también tiene reuniones de departamento, reuniones de comité, tenemos reuniones de jefes de departamento y otras más. Entonces, ahora ahí, hay un tema de funciones de quién sería el encargado de llevar el acta, en cada caso. No puede ser, que tenga que pedirse voluntariamente y que se vaya cambiando, está bien que es democrático, pero no creo que sea muy aclaratorio. Además, que, para ser un documento oficial, debería ser estándar, pero eso es un tema menor.

El tema del liderazgo, como lo veo yo, es que el tema del liderazgo no es un tema teórico, o sea, todos hemos pasado por cursos de liderazgo, y hay magísteres y doctorados seguramente también en liderazgo, otra cosa es aplicarlo, otra cosa es vivirlo y otra cosa hacerlo que funcione. Y ahí podría ser que esté la brecha, porque cómo pasa a aplicar un liderazgo que tú lo has aprendido y se supone que funciona, pero resulta que las instituciones tienen personas y cada persona son multidimensionales, también. Creo yo que efectivamente, si vamos a hablar sólo de liderazgo, uno podría decir, la mejor forma de tener un líder sería sacado desde la misma institución. Otro podría pensar que efectivamente se alguien que venga de afuera que no venga contaminado con lo que ya contamina la institución.

Esas son cosas muy complejas para discutir, pero y también la situación contextual, que el liderazgo que es teórico que se intenta aplicar en esta y en otras instituciones, por supuesto no hay ninguna preparación para el contexto que hemos vivido estos dos últimos años, entonces la gente está preparada para ser un líder en condiciones normales y se encuentra con una cosa que es totalmente distinta, y cuando ya se empieza uno a adaptar a esa cosa distinta como fue el tema pandemia, ser líderes remotos, de nuestros cursos, de nuestros departamentos, nos encontramos con que volvimos a la normalidad y ya se nos olvidó cómo es el liderazgo normal, porque tenemos limitaciones que no permiten movernos.

Pero efectivamente, yo tal vez no diría que está todo mal ni terrible ni fenecido. Creo que se intenta reaccionar, por supuesto, como hacemos, que reaccionamos ante todo y no tenemos la planificación de saber qué vamos a hacer cuando ocurra algo y como dicen por ahí, los protocolos, tampoco nos podemos llenar de protocolos. Tampoco es una cosa de tener 1.500 protocolos, para qué pasa si hay viento, qué pasa si el niño se enferma, o qué pasa si no me gusta lo que hay de almuerzo. Pero sí, hay que educar a los miembros de la institución porque las instituciones tienen cultura y tienen vida y tienen una personalidad y esta institución como

otras, tienen una forma de ser y que funciona y que seguramente va funcionar de la misma forma, con más o menos personas o con quienes tienen el liderazgo temporal. Así es que yo creo que deberíamos profundizar en conocimiento de la institución, cierto, para adaptarnos nosotros también, si tampoco podemos cambiar, como dice Sujeto 5, toda la institución para que se adapte a nuestro paso momentáneo por acá, sino que nosotros tenemos que ir y hacer mejor la institución. Esas son como ideas que se me vienen a la cabeza muy mezcladas seguramente.

Moderadora: ¿qué otras cosas ustedes pudieron cambiar en el procedimiento? El acta, ha salido, cierto, a lo mejor, tener algo planificado como decía Hugo, que se informe.

Sujeto 5: lo que pasa es que tú, me hablas de eso y quien está a la cabeza de cualquier institución educativa, la función principal es liderar ese proyecto educativo y que ese proyecto educativo llegue a buen puerto. Dentro del proyecto educativo existen las estrategias de comunicación, dentro de las estrategias de comunicación están los protocolos de comunicación. Entonces esto va así a escala, entonces nosotros no podemos generar protocolos de comunicación sin saber primero a qué estrategia corresponde y no podemos generar estrategias de comunicación si no tenemos un proyecto educativo y no tenemos claro bien cuáles son nuestra visión y misión. La persona que está a la cabeza de la institución educativa tiene que liderar el proyecto educativo, no es cierto, pero, dentro del proyecto educativo está la cultura de la comunidad educativa como lo decía el profesor. Por lo tanto, quien lidere esa comunidad educativa tiene que tener los rasgos y las características de líder para poder saber llevar esa cultura educativa adelante.

Cuando uno habla de este tema, no son cosas sueltas, una cosa para acá, una cosa para allá, no funciona así la comunidad educativa. No están estructuradas así. La comunicación no está estructurada así, todo parte desde el proyecto educativo. Por eso quien encabeza ese proyecto educativo sea hombre o mujer, da exactamente lo mismo quien, tiene que tener un liderazgo, y ahí estoy 100% de acuerdo con el profesor, acorde a la cultura de esa comunidad educativa. Por eso la cultura de la comunidad educativa es importante y el líder tiene que tener esa característica que la cultura pide, porque si no se empieza a generar un show. Entonces, una institución educativa en donde no hay proyecto educativo y lo que hay se hizo en cuatro paredes, no es cierto, entre gallo y medianoche, mal redactado, entonces desde ahí

empezamos con problemas. No hay estrategias de comunicación en el proyecto educativo, entonces, cómo hacemos protocolos colocando el aliento de todo lo que hemos hecho en el proyecto educativo, hemos trabajado con la institución generando ese tipo de cosas, sabemos que una cosa lleva a la otra. Yo no puedo hacer un protocolo si no tengo estrategias de comunicación y si no tengo estrategias de comunicación cómo hacer el proyecto educativo. Entonces, no se trata de hacer cositas sueltas, no se trata de hacer un protocolo de comunicación y decir presentando y mire, estos son los resultados de mi investigación y esta es la solución, hacer este protocolo. No, es mucho más grande que eso.

Sujeto 1 (15:43): con el tema que tiene que ver con los planes de procedimiento yo pienso que una de las cosas que influye mucho y a mí me queda esa sensación, que es como que en una casa no puede haber dos dueños de casa. No puede haber dos personas decidiendo qué vamos a cocinar, qué vamos a hacer, no puede. Es un choque todo el tiempo, entonces, a mí, esa sensación me queda que ocurre acá y por eso, sobre todo en este medio, estoy muy de acuerdo con lo que dice Sujeto 7, no han sido tiempos fáciles donde tu venías preparado para esto y te enfrentas a esto otro, pero no logras tomar decisiones porque todas tus decisiones tienen que pasar por otra cabeza más. Entonces se produce esa contraposición en donde a lo mejor tú quieres hacer ciertas cosas, pero por acá te dicen, no eso no. Pero eso es mejor, no, eso no. Es que porque no. Entonces, eso, yo pienso que influye mucho en este proceso que hemos vivido de tantos cambios de procedimiento. Y por otro lado, también, me da la impresión, también es una impresión personal, que se da este tema que pareciera que, o sea, yo creo que si voy a elegir o van a ver jefes de departamento, jefes de especialidades, son las personas que deberían ser como mis consejeros por decirlo así, que yo soy la cabeza, tengo todo este equipo con el que yo confío y voy a trabajar y vamos a tomar decisiones en conjunto. Pero finalmente, pasa que algunas de esas personas no participan realmente de eso, pueden tener ciertas opiniones y no la dicen, se la callan y, por otro lado, si lo dicen, no son escuchados. Entonces, se ha generado un cansancio, en donde las personas, yo percibo que hoy día está pasando eso, mejor no participo, mejor no opino nada, porque finalmente si lo digo no es considerado, entonces, para qué, y yo creo que hoy día estamos viviendo eso fuertemente en la institución. Que ya las personas, no hay motivación de ni siquiera aportar

una idea, porque para qué. Eso es lo que yo podría desde mi mirada, puedo estar súper equivocada pero es la mirada que yo tengo desde una isla en la que yo trabajo además, porque yo soy parte acá de la institución, pero trabajo en una especialidad en que somos dos personas, tres personas, y yo no sé prácticamente nada de lo que pasa a este otro lado, porque trabajo allá al fondo y no tengo ni comunicación ni nada con el resto. O sea, ni de los cahuines me entero. Entonces, pero sí, es lo que percibo, cuando estoy en una reunión general, es como con las sensaciones que a mí me quedan, de lo que pasa hoy día en la institución y llevo veintialgo años trabajando aquí, pero siempre he visto eso, de que hay dos dueñas de casa y no importa el liderazgo que llegue, porque hay un dueño de casa que tiene una voz más fuerte y que no permite que por mucho que han llegado diferentes líderes, y que a lo mejor han querido hacer muchas cosas, no se les ha permitido, entonces así no se puede. Yo creo que hay que separar algunas cosas, o sea, esta cabeza se encarga de todo lo que es administrativo y esta se encarga de todo lo que tiene que ver con la educación de los colegios, de la formación, de los protocolos, de como decía el compañero, de proyecto educativo, en fin, de todo eso, y esta otra parte debería estar completamente a un lado. Eso.

Sujeto 6: sobre lo que decía Sujeto 5, hablando de las estrategias comunicacionales me gusta graficar las cosas siempre con un ejemplo. Si la actual administración decidió que la forma de comunicación sobre todo últimamente es el correo electrónico ponte tú. No se analiza si el correo electrónico funciona o no funciona. Y el ejemplo está, en que el lunes pasado teníamos que tomar ponte tú, una prueba recuperativa, eran las 8:15 de la mañana y nadie sabía qué hacer y cuando yo pregunté dos días después sobre qué, porque como se ha dicho acá, lo dijo Sujeto 4, parece que a nadie más le preocupa o ve lo mismo que a algunas personas nos dificulta esto, pregunté sobre el hecho de que no se hicieron análisis sobre cómo había funcionado el tema y la persona encargada señaló que el correo había sido la comunicación institucional que allí estaba clarísimo. Entonces, uno mira el techo y dice, si a las 8:15 el día lunes, nadie sabía lo que había dicho el día viernes anterior, quiere decir que el sistema de comunicación, la estrategia comunicativa no funciona, pero tampoco se hace un análisis acerca de si la forma de hacerlo está bien, ¿no sé si me explico? Entonces, existen los medios de comunicación, existen las estrategias comunicacionales, pero no son analizadas, no son debatidas, no son diagnosticada como para saber si están funcionando. Y lo otro, es que hay una lejanía entre las personas que tienen la dirección con respecto a lo que

pasa el día de hoy. Sinceramente, acá un puñado de personas, que son las caras visibles de la institución, son los portadores de la respuesta, aunque sean ambiguas de eso, llámese inspectores llámese profesores, entonces, si te fijas hay un corte, entre lo que se dice que se hace y lo que realmente sucede. Y no existe una comunicación como bien lo dijo Sujeto 1, en que alguien diga o haga, por ejemplo, los jefes de departamento, los jefes de departamento son muy bien vistos y ya la comunicación de los profesores que estamos ahí somos nosotros la cara visible del servicio. Los profesores que están en la sala de clases con el alumno, el alumno pregunta: "profesora, ¿hoy salimos a las 1? ¿hoy salimos más temprano?" Y el profesor pregunta, y esa persona le dice que no sabe, y pregunta, y esa persona dice que no sabe, y a medida que vas escalando nadie sabe. Ni siquiera quien debiera saber, sabe. Entonces, las estrategias comunicaciones pueden existir, pero no funcionan y las personas que debieran saber si funcionan dicen que funcionan, pero no funcionan...

Sujeto 4 (22:48): profesor, y en algunas ocasiones, algunos correos institucionales, me han llegado correos de algunos apoderados y estudiantes, y al otro día, nos enteramos los profesores que nos llega después, donde primero quienes tienen que saber son los funcionarios. Entonces, uno piensa, estas políticas comunicacionales son adrede, de repente existe una teoría política confabulatoria que es la manera de dirigir cosas, o en que te dicen...

Moderadora: Sujeto 2 ¿no la he escuchado?

Sujeto 2 (23:33): no soy de hablar mucho, lo que pasa es que también yo aquí tengo tres años aquí en Chile, tengo tres años también en el colegio y como que mi posición ante las cosas es muy distinta, entonces cuando es muy distinta uno se queda callado, porque como que la multitud, no estoy totalmente de acuerdo con la multitud, yo veo las cosas tan ligeras, y dentro de todo en una posición de gratitud de que, ah pero, gracias a Dios se da de esta forma, ah pero por lo menos se da esto. Siempre le busco como la contraparte a todo, entonces, llevo la vida, así como, ella me dice, cómo haces para estar activa siempre, entonces como que siempre ando feliz, no ando molesta por las cosas. Entonces, ando como en otro mundo que no lo percibo de esa manera como le van, yo cuando veo esos cambios de procedimiento yo digo hay que ver desde cuando comenzamos en pandemia y los cambios son necesariamente desde arriba y en ese salió para ellos plantear, ahora se va hacer esto así, pero mañana se va

hacer así. Hay algunos cambios que siento que se le escapan de las manos a ellos, que es obligatorio hacerlo, como que el Ministerio le está pidiendo, no son ellos lo que lo están cambiando porque si. Entonces siento como que, de alguna manera, trata de justificar su manera de proceder pero como que no lo justifican y creo que... entonces son muchas cosas que creo que como que vienen emanadas desde arriba y no queda otra opción. A ninguno de nosotros nos queda otra opción que hacerlo así, como que digan ellos, no me queda otra opción porque me están dando la orden desde allá de arriba y ni siquiera la estamos discutiendo porque aquí el directivo no va y discute con la gente del Ministerio, cuando les manda a que hagan algún cambio. Entonces lo veo de esa forma, quizás en la misma situación que estamos nosotros en algunas ocasiones han estado ellos también como directivos maniatados, dicen "nos toca hacer esto y enfrentarnos a los profesores" porque yo digo y me pongo en su lugar y digo ¿qué piensan ellos cada vez que tienen una reunión con los profesores? porque ellos son humanos igual. Allí ellos no están haciendo nada, ellos están trabajando y es una cosa tras otra, mandar un correo, están haciendo esto, están haciendo esto otro, también tienen muchas cosas que hacer que no les permite organizarse. Es tanto lo que hay que hacer, en este momento nosotros tenemos tanto que hacer que en este momento siento resignada a tener reunión, tengo que hacer esto, lo otro, pero todos estamos en la misma posición. Entonces, yo sé que tengo mucho que hacer como profesora, pero también pienso que ellos están haciendo mucho como directivos, pero que falta organización, pero lo justifico en la manera de que quizás eso es porque le viene mucha información de arriba, muchas ordenes de arriba que no les permite realizarlas. Entonces, lo justifico y sé que no debería, pero es mi punto, así lo veo.

Sujeto 3 (26:28): no sé yo creo que igual es cierto lo que tú dices también, si es cierto. Hay hoy día una presión por todas partes, o sea, de hecho, uno estaría pensando qué va pasar con estos alumnos que no han venido a clases, qué va pasar, y lo más probable es que nos enojemos porque van a pasar de curso, pero también hay una presión porque no pueden quedar repitiendo. Entonces, se entiende, te fijas, o sea yo estoy de acuerdo contigo en muchas de las cosas que tú dices, y a mí me ha pasado lo mismo en cuanto a las (...) yo digo, cada vez que tenemos una reunión como que todos salen así cada vez más cabizbajo y te digo y ellos, también son personas y deben salir peor que uno porque es el peso de la responsabilidad que también tienen, obviamente, entonces, no es fácil. Pero eso no quita que

claro, hay cosas que se podrían mejorar y que como dice un libro en la multitud de consejos prosperan los proyectos, entonces a veces no se escucha, y eso a lo mejor, hay cosas que efectivamente vienen de arriba como tu bien dices, pero hay otras que efectivamente si se escuchara a los que a veces piensan un poquito más o quieren hacer las cosas mejor o quieren participar, podrían resolverse, pero a veces lo que pasa es como que no se escucha, como que da esa sensación como que no quisieran escuchar a nadie, así como decidamos en cuatro paredes y se acabó. A veces yo siento que pasa eso, puedo estar equivocada también, así que no sé...

Sujeto 4 (27:50): yo puedo, por ejemplo, como decía la profesora, recibir siendo docente administrativa, entre comillas, ese de arriba se supone que es Mineduc o la Provincial de Educación. Pero el problema no está en la cantidad de órdenes que me den de arriba o entre comillas ordenes de lo que ya, pero el tema está en cómo lo gestiono, porque la orden no es mi problema, la orden es mi gestión. Me pueden decir hay que hacer esto en un instructivo del Mineduc en el oficio, pero yo soy el que está a la cabeza de esta institución, de esta comunidad educativa, que tiene la obligación de gestionar. Entonces, bueno, cómo yo gestiono lo que llega de arriba y en ese cómo yo lo gestiono, ahí se genera todo este problema de comunicación y de malos entendidos producto de lo que dice la profesora del proceso.

Es en ese espacio entre lo que a mí me llega, y lo que yo tengo que entregar en ese espacio que se llama gestión y liderazgo, ahí hay problemas de proceso porque la estrategia no está clara más que los protocolos tampoco están claros, no están en ninguna parte. Entonces es un problema de gestión, de cómo yo gestiono, independientemente que de arriba me lleguen mil cosas, es un tema de gestión, más político...

Sujeto 1 (29:26): así como un tema, yo siempre he comentado con algunas personas esto. Yo tengo a mis hijos ahora en un colegio municipal que yo de verdad admiro la forma de trabajar de ese colegio. En primer lugar, a nivel nacional de los colegios municipales han resultado PSU, es un colegio súper academicista, ¿pero sabes lo que le admiro? el cronograma que te entregan en febrero, de todo lo que va pasar durante el año, y que te juro que es inamovible, así pero, de verdad inamovible, te juro, la semana pasada terminaron con las pruebas de nivel que hacen ellos que son coeficiente dos y no sé qué, y terminaron y terminaron, esta semana

tienen reforzamientos para pruebas recuperativas y comienzan el lunes y tienen programado ya que habían elecciones presidenciales, que está todo programado en ese cronograma que te lo entregan para el año en febrero. Entonces, tu sabes exactamente, yo lo tengo, jamás me llega una comunicación porque tengo reunión de apoderados, porque mi responsabilidad como apoderado, es observar el cronograma y saber cuándo son las reuniones de apoderados que están programadas para todo el año, están listas. Entonces, jamás te dicen, se suspende la reunión, es que de verdad no me ha tocado vivir eso, ni con pandemia. Entonces, yo pienso que también pasa por un tema, cuando hablábamos de los procedimientos el tema de poder organización, respetarla y respetarlo, es que no, porque un día se les ocurrió que hay que hacerle algo a los cuartos medios entonces se cambia todo porque ahora se nos ocurrió que había que hacerle algo a los cuartos medios. Ah, no es que nos faltó que el Departamento de Inglés tenía el Anglyshow recordando tiempos antiguos, pero no se le informó a nadie que, en esa fecha en el Anglyshow, ah, y se nos chocó con las pruebas de nivel. Entonces, así empieza, y entonces se cambia, se cambia, se cambia, yo que me he pasado participando en lo que estuvimos trabajando hace unas semanas atrás en las reuniones, lo que más he propuesto en todas las reuniones, oye, un cronograma para el año. Y me dio tanta risa, que hace un mes atrás nos entregaron un cronograma y la semana pasada la cambian (risas) y digo no puede ser, por primera vez estuvimos con cronograma por dos meses y ya lo cambiaron otra vez, es que no puede ser, no se entendió la idea. Yo creo que falta eso, o sea, organicemos seriamente el año y pucha si hay que mover algo pero que sea algo pequeñito, te fijas, o sea el mes pasado, creo que fue en octubre, ustedes me corrigen, porque en una reunión propusimos que por favor se hiciera una reunión de apoderados porque desde vacaciones de invierno creo que no teníamos reunión de apoderados, entonces, se propuso que por favor se haga una reunión de apoderados porque hace tres meses que no sabíamos nada de los apoderados. Y por eso se hizo.

Moderadora: no era porque tenían planificada durante el año...

Sujeto 1 (continuación de la anterior): no estaba planificada ni se les había ocurrido que había que hacer una reunión de apoderados. Entonces, a eso voy yo, yo pienso que de todos los procedimientos se corrigen si tú tienes un cronograma de trabajo ordenado. A nosotros nos

exigen planificaciones, pero no existe un cronograma de trabajo. O sea, ok. hubo un terremoto, te creo, cambia, porque no se puede, pero no porque alguien se le antojó algo y ni siquiera se acordó con nadie, ni siquiera se consultó. Una profesora me decía el otro día, "oye la semana que viene las pruebas rojas, las pruebas no sé qué, las pruebas no sé qué, voy a estar dos semanas sin los cursos y yo tengo una hora a la semana con todos los cursos y no voy a tener clases en dos semanas" me decía, "¿qué hago? si después me van a pedir las notas". ¿Te fijas? Entonces, eso (risas).

Moderadora: para cerrar, Sujeto 8, ¿cómo lo ve usted? ¿cómo lo siente?

Sujeto 8: bueno, este es mi segundo año. Y sería como primera experiencia, siendo docente, porque soy ingeniero de profesión, ahora estoy estudiando para ser profesor. Bueno también, estoy en la misma posición aquí de la profesora (...34:15...), siempre en las reuniones escucho, escucho, porque es aprendizaje, o sea, primera vez que estoy en el ámbito educacional y es muy distinto. Hago la comparación entre las empresas en que he tenido experiencia y con esto, y siento que aquí no hay como una comunicación organizacional adecuada. No sé si será porque la directora es nueva, para mí todo esto es nuevo y sí, la verdad es que me ha afectado bastante el tema de la comunicación, me entero por correos o las fotos que se mandan por WhatsApp, hace poquito me agregaron al WhatsApp, o sea, estaba muy perdido por el tema también de las pruebas, o sea, llevo un mes y medio, postergando una prueba porque de repente veo una foto "oh mira es una foto de curso de cuarto medio, no es que aquí tienen un paseo". Entonces, como formación de ingeniero, nosotros somos súper, nos dicen "esto va pasar" y siempre pasa. Por ejemplo, están hablando de los cronogramas, entonces, ha sido como difícil, pero yo creo que igual he sido docente en esto de la pandemia, no sé si es por el tema de la pandemia, el tema de la comunicación, esa es como mi visión.

Moderadora: pero, por ejemplo, si bien sujeto 5 decía algo que es súper importante y tiene razón, todo tiene que estar alineado con el PEI, parte de ahí, pero eso no está. Qué otro elemento, han mencionado varios: cronograma, el medio de comunicación oficial también, salió por ahí, cuál va ser el correo, el WhatsApp, definirlo. Hugo mencionó también, que iba

a tener que revisar, pero, hay elementos que hay que incorporar: ¿qué elementos incorporaría Juan si tu dijeras, ya, esto debiera hacerse así, debiera comunicarse así, de esta manera?

Sujeto 3 (36:46): yo llevo más poco todavía, llevo recién dos meses acá, opino lo mismo que todos, he recogido de todo y me siento muy identificada porque yo soy licenciada en educación, ya puedo ejercer y todo, pero no soy profesora, pero aun así he pasado por muchos establecimientos y justamente han sido todos liceos técnicos, tres para ser específicos, aparte de estos, donde he estado en práctica, aparte de semestres completos y yo cuando llegué acá, miré la infraestructura, vi todo maravilloso, los profesores súper buena onda, todo muy bien, yo me imaginaba que era todo perfecto, yo dije dónde vine a caer porque en el lugar donde venía de antes o había tenido experiencia la infraestructura era muy poca, los lugares o espacios comunes, eran muy precarios, era muy bajo el nivel socioeconómico en todo sentido, y ese tipo de liceos, en ese ámbito en que está el problema acá funcionaba mucho mejor. No habían tanto de este tipo de problemas, funcionaba todo más alineado y fue sorprendente para mí en un principio igual. Yo llegué justo en un momento en donde justo en esa semana, de vuelta de vacaciones de invierno, donde estuvieron todos los cambios. Yo llegué una semana, la otra semana ya estaba haciendo otra cosa, a la otra, a la siguiente, volvieron a cambiar, y preguntando qué tengo que hacer ahora. Y ahora me ponen online y me tengo que ir donde los niños, ¿qué tengo que hacer ahora? Fue un cambio totalmente nuevo.

Y considero y conforme con todo, que hay cambiar lo mismo que se estaba dando cuenta, que hay que cambiar muchísimo esto. Sobre todo, el tema de la comunicación. Yo no sé qué ocurrirá en las partes de los departamentos cuando se reúnen, no sé si es una reunión informativa o una reunión donde se recojan las inquietudes de todos los profesores porque yo considero que eso es necesario. Todos los departamentos necesitamos distintas cosas, esa es una realidad, pero si se puede crear algo que nos tenga a todos en conjunto y pueda ser un poquitito ese mal sabor que tenemos en cuanto a las decisiones. Considero que, sobretodo el cronograma, es algo demasiado importante, y que se cumpla, porque, por ejemplo, ahora nosotros, o sea, yo en matemática que me identifico, estamos totalmente perdidos. Estábamos todos súper organizados y esta semana no sabemos qué vamos a hacer con nuestras vidas

porque vamos a perder una cantidad de clases, todo lo que teníamos programado se fue, no alcanzamos a pasar materia, no alcanzamos a evaluar, no alcanzamos a hacer nada. Entonces eso igual al final nos perjudica a nosotros, porque en algún momento vamos a necesitar las notas, bueno y ahí, ¿qué hacemos ahora? Y eso es por la mala información porque la información llega de pronto, esta semana se hace esto, esta semana se hace lo otro, y nosotros ya teníamos planificado otra cosa.

Y también, me he acostumbrado, tengo que decirlo, a eso de los cambios. Como que cambian y bueno, como que, ¿qué vamos a hacer? Ya, lo arreglamos así, pero siempre intentando arreglar cosas que no debiésemos preocuparnos por estar arreglando ese tipo de falencias, más que nosotros de hacer el trabajo, de hacerlo bien, los estudiantes, etcétera, etcétera.

Moderadora: profesor, vamos a cerrar con usted y nos vamos a mover al siguiente tema.

Sujeto 6 (40:39): una de las soluciones y que es bastante simple y que Elizabeth lo nombró como problema es el tema de los jefes de especialidad y jefes de departamento. No se reúnen salvo contadas excepciones, las autoridades ya sean el jefe de UTP, o Dirección con ellos. Los jefes de departamento y los jefes de especialidad debieran ser los consejeros, yo no sé si eso se llama un Comité de especialistas, somos técnicos profesionales, o sea, a veces tenemos problemas tecnológicos y podrían ser solucionados por nuestras mismas especialidades, pero, como no se nos pregunta, entonces, mi solución porque usted preguntó eso, ¿cómo me gustaría que fuera? Me gustaría que los jefes de especialidad y los jefes de departamento tuvieran un día o más a la semana, en los cuales se reunieran con las autoridades y se tomaran decisiones preguntándoles a ellos. Y luego de que, Sujeto 1 que vive en el archipiélago de allá, podría enterarse por su propia jefe de especialidad de lo que va pasar y de lo que va ser, no lo que les pasa a los colegas que estamos acá y que le preguntamos a nuestros jefes, y nuestros jefes no saben. Entonces, una mejor participación, real y consultiva de los jefes de departamento, porque están nominados como cargos de confianza, pero que no confían nada. Eso.

Moderadora: muchas gracias Sujeto 6, lo que usted dice está sustentado teóricamente también. Se percibe una mayor confianza de los trabajadores cuando tienen una relación comunicativa amplia con sus supervisores, o sus superiores o sus directivos. Eso mejora mucho el tema. ¿Quién quiere seguir?

Sujeto 5: Trato respetuoso. Creo que se le falta el respeto demasiado a las personas en el tema comunicacional, ya sea por omisión o directamente, se trata mal a las personas. Algunos personajes acá dentro que tienen autoridad, manejan a las personas como patrones de fundo. Hay maltrato en el vocabulario, en la acción y a veces en la indiferencia. Hay algo de misoginia que yo he visto. Hay un maltrato al personal, de manera déspota, yo no lo había visto nunca trabajando en la empresa, yo soy periodista de profesión y ahí sí que este rubro es rudo. Acá es mucho más rudo porque se trata mal a la gente.

Moderadora: ¿por qué creen que ocurre esto? ¿es así? ¿ustedes lo ven así? ¿lo que, por ejemplo, el profesor comenta? ¿ocurre con algunas personas? ¿ocurre con todos?

Sujeto 4 (44:20): no yo creo que ocurre con algunas personas. Yo creo que también hay un abuso dependiendo del carácter de la persona y la personalidad. Y creo también, a mí me afecta mucho, en lo personal a mí me afecta mucho el tema de que el hecho de estar trabajando en un colegio de ser docente, yo pienso que hay valores fundamentales que yo se los voy a exigir a cualquier persona que trabaje en esta institución, ya sea el saludo como corresponde, que sepa esperar cuando tú estás hablando con otra persona y te quiera hablar, que sepa esperar su turno. Porque estás educando, entonces, si tu trabajas en esta institución, independiente si eres profe o no, tú estás educando igual. Y eso aquí no se da, como dijo Sujeto 6, hay gente que es muy falta de respeto y eso no debería darse. El tema es que tampoco sientes cómo lo abordas, porque lo conversas, cómo se trabaja. Es complicado.

Moderadora: es complicado ese tema, tiene mucho que ver con las habilidades socioemocionales también. Entonces, claro, cuando existen estas relaciones jerárquicas que se dan en todas partes es cuando más se puede generar este tipo de situaciones. ¿Alguien más quisiera decir algo de lo que dicen sus colegas?

Sujeto 6 (46:13): lo que pasa es que las jerarquías... yo fui testigo de unas situaciones así, tres semanas atrás, no perdón, octubre, claro, casi cuatro semanas, cuando una funcionaria que no es docente, del área social del colegio, gritoneó a una profesora, delante de dos colegas más, la gritoneó así entero. Y bueno, la profesora terminó su conversación, hubo que contenerla, y la profesora no quiso escalar el problema porque tampoco se quería generar un

problema, porque también existe algo que se llama temor, el temor, también es una fuerza de manipulación. Con el temor puedes manipular, el temor está en perder tu fuente de trabajo. Entonces, a veces las personas no hablan ni dan su opinión, ni dan a entender lo que sienten, por temor a perder su trabajo. El temor acá está así, entonces la gente no se atreve a hablar por temor a perder su trabajo. Entonces, ¿qué hace una persona que lleva muchos años en la institución? le es más fácil porque bueno, desde el punto de vista, quizás económico, no es cierto, la verdad es más difícil una desvinculación, pero alguien que es nuevito, que es nuevita, no se va quemar, porque sabe que, si hace un comentario, aunque lo diga con respeto y a la gente le va caer mal ese comentario, le van a hacer una cruz y puede perder su fuente de trabajo. Entonces, existe eso, existe el temor a perder su fuente laboral y ese temor conlleva a no a veces opinar también, hay mucha gente que no opina por temor a que a fin de año la desvinculen, entonces, prefiere guardarse su opinión, y no decir nada, quizás podría ser un aporte tremendo, pero no lo dicen porque tienen temor que a fin de año lo desvinculen por opinar, porque ya ha pasado en esta institución. El año pasado, una excelente profesora, no voy a decir el nombre, educadora diferencial, una muy buena profesora, fue desvinculada por sus comentarios y no por lo personal que ella es, y así ha pasado muchas veces, "despido de guata". Si usted habla con los profesores más antiguos, bueno, ha habido muchos "despidos de guata", entonces la gente tiene temor a ser despedida de sus trabajos, por eso no opinan. Eso también genera un problema de comunicación. Y obviamente, la relación acumula respeto. Podemos pensar diferente, pero, incluso hasta puede ser mi adversario, entre comillas, entonces a veces pensar distinto, entonces, eso pasa acá. Entonces, hay gente como decía la profesora, verdad, hay gente que por el tiempo ha preferido guardar silencio. Entonces, cuando pregunta, "¿alguien tiene una opinión distinta? ¿alguien quiere aportar algo?" Y hablan tres o cuatro personas, los de siempre. Pero, ¿quiénes son los de siempre? Los más antiguos en la institución que llevan muchos más años acá, entonces tienen un piso más sólido, porque los más nuevitos no se atreven a hablar porque los pueden desvincular. Entonces, no es un tema que la gente no quiera participar, es un tema de temor, a decir lo que tú piensas. Ahí también es un tema de respeto.

Moderadora: Sujeto 8, Sujeto 3, Sujeto 2, Sujeto 4. ¿Qué dicen con esto? ¿se guardan cosas por este temor también, ustedes, por ejemplo, que están dentro del grupo de los nuevos?

Sujeto 2 (50.20): bueno yo siento que escucho al profe hablar y lo sentía como personal, lo sentía como si me estuviera hablando a mí. Sin embargo, yo señalo así, porque a mí me corrigen (risas). Ya, lo entendía como así, pero en realidad es porque hay algunos que hablan más que otros. Quizás hay algunos que tienen esa razón, pero hay otros que no las tenemos, porque simplemente no somos de hablar mucho, de opinar mucho, pero no es que todos tenemos esa misma razón. No voy a decir nada porque me pueden molestar.

Sujeto 3 (50.54): también comparto, yo, por ejemplo, por eso yo digo que es importante el tema de la comunicación cuando hablábamos a nivel de departamento, ¿por qué? porque uno al final está todo el día con el departamento y lo que uno comparte como información de trabajo es con los de nuestro departamento. Entonces yo, por ejemplo, soy de las personas que habla mucho, dice mucho, se queja mucho, pero obviamente con los profesores de los departamentos, que son los que veo diariamente, pero le voy a dar cortesía al profesor x que es nuestro jefe. Entonces, así me la paso siempre, pero claro, yo en los consejos no hablo porque en el consejo es como, considero que es una temática distinta para mí, pero sí se lo hago saber a los del departamento. Entonces yo considero que, en ese caso, por eso es importante que, a lo mejor, uno siente muchas inquietudes y las comparte con los más cercanos. Además, el consejo, bueno, es centralista, el consejo dura bastante tiempo, pero al final, el tema de la palabra es muy reducido, al final, entre que uno espera a los que hablaron, bueno yo considero, por ejemplo, yo no tengo conocimiento de las personas consideradas, así como que tienen temor porque no tengo temor para nada. Pero si a esa hora de que es consejo, siento eso, así como que bueno, ya y si quiero hablar, en qué momento tengo que hablar o en qué momento me toca decir algo o alcanzaré. Bueno ya, mejor no y listo. Eso es lo que me pasa a mí.

Sujeto 6(52:32): yo tengo una duda. Cuando yo estaba hablando la señorita x hizo así, asintió con respecto a lo que yo me referí, pero no ha opinado.

Sujeto 4: solo podría complementar lo que dijo Sujeto 2, que tiene que ver con lo que acaba de mencionar Sujeto 3, que a veces pasa, y porque me ha pasado también, el decir ¡ay no!

¿para qué lo voy a hablar si en realidad va ser como gastar saliva y energía? porque uno va tratar de poner énfasis en cualquier cosa y en realidad no va ser considerada y es súper triste, porque es como la desesperanza aprendida, es decir, ¿para qué voy a enrabiarme? ¿para qué voy a pelear? Si lo suelto, lo van a hacer de x forma y da lo mismo lo que podamos decir o lo que no. Entonces, eso es lo que me pasa, yo también he tenido esa sensación como decir, ya para qué voy a hablar en realidad, no.

Sujeto 6 (53:37): hay una pequeña maldad que me ronda siempre este cerebro cuando hay reuniones, cuando hay consejo y es ponerme de acuerdo con las personas que hablan, las que siempre hablan en los consejos y decirle a esas personas que no hablan en ese consejo, a ver qué pasaría porque de repente, porque no lo puedo decir yo, que soy uno de los que habla, si pasara eso, o tendrían que hablar otros, o tal vez, otros esperan, esto no es ego, tal vez otros esperan que son siempre más o menos los que más o menos interpretan y hablan por mí, y también no es muy bueno. Son cuatro o cinco y te los puedo nombrar y nadie más, o sea, a mí de repente, me toca, tú has estado en algunas reuniones en las que se me olvida que estás para no mostrar la hilacha (risas), y de repente yo digo, ¿alguien me va secundar para que no parezca una voz en el desierto? Nadie, nadie más vio, la otra audiencia, que nadie sabía qué hacer con las pruebas recuperativas, a nadie más le pasó eso. Entonces, tú dices...

Sujeto 5 (55:06): el hecho de que pase esto, hace falta contacto humano porque por ahí usted no ve lo que está diciendo. ¿Por qué por no decir? ¿si es verdad? Yo considero que eso igual es parte de lo que estábamos hablando anteriormente, de que ya la comunicación está mal, de que ya uno le pierde un poco el interés a no interactuar, viene de la mano de todo el resto, o sea, uno ya se acostumbró a tener que cambiar, yo lo veo muy desde afuera porque como que todavía no me identifico muy bien, yo lo veo como observando a mis colegas, porque de verdad no me siento todavía muy representada, pero yo considero que es eso, como que todo lo que habíamos hablado antes que fue mucho, bueno, se ve reflejado en los consejos, ya es más que claro que ocurre una por otra cosa.

Sujeto 1 (56:00): yo quiero agregar algo, yo soy una de las que siempre habla en los consejos, siempre opino o crítico, o trato de lanzar una idea o lo que sea, pero me cuesta mucho quedarme callada cuando veo que algo no debería de ser así, me cuesta. Pero últimamente me he callado, bastante, porque ya no quiero desgastarme, ¿me entiendes? Ya como que ok. me encerré, de hecho, hace rato, porque además estuve muy enferma por eso, entonces, me encerré en mi mundo y hago mi trabajo, llego antes de la hora y me voy a la hora, o sea, no doy un minuto más ahora, ¿me entiendes? Estoy como en esa posición hoy día, porque me cansé de eso. Los consejos, además, estar en reuniones y a veces no se llega a ningún acuerdo y hablamos 40 minutos de un tema y no se llegó a nada, y no supiste si al final la prueba es a las 11, a las 12 o a las 13, no supiste si los niños se van temprano o no se van temprano. No supiste si va haber o no va haber la actividad. Se habló de todo eso, pero no supiste en qué quedó. Entonces, como que ya, el acta (risas)...

Sujeto 4 (57:13): yo quería agregar que un elemento que he visualizado en algunas ocasiones en que a veces hay alguna opinión diferente a lo que se está planteando, hay una reacción a la defensiva de parte de la jefatura, "eso ya lo dijimos" "eso no va pasar" "está en el drive" (risas). Es súper heavy porque en vez de hacerlo de una manera un poco más acogedora, el espacio, al que uno le den ganas de decir y no quedar como tonto o tonta, como que te hacen sentir como chuta, la embarré, yo seré la única que está, o sea, yo creo que a los chiquillos que son los que más hablan les debe pasar "chuta, ¿seré solo yo? Me hicieron sentir esto y es por la respuesta que tu recibes, no acoge tu comentario, no acoge tu idea, es como "No, por allá" y es súper heavy eso porque genera esa sensación de que no te están escuchando, y que para qué voy a hablar, si no es tan válida a lo mejor mi opinión.

Sujeto 3 (58:28): además como ejemplo, me acuerdo, cuando conseguí un horario, creo que lo consiguieron los profesores, el último que está hasta ahora y ha funcionado perfecto, después de que yo recién había llegado...

Moderadora: ¿hicieron ustedes los horarios?

Sujeto 4 (58:41): o sea, la propuesta de la modalidad de ahora.

Moderadora: ¿hace cuánto están con ese?

Sujeto 3 (58:45): dos meses.

Sujeto 1 (58:50): pero antes estuvimos 5, 6, 7 diferentes.

Sujeto 5 (58:54): eran más que una serie de... (risas y carcajadas).

Sujeto 3 (59:15): yo pienso que se debería tomar como ejemplo, que ya hubo una instancia donde, los profesores participaron activamente, todos dijeron sus qué, sus opiniones, se cambiaron ciertas cosas, lo hicieron los profesores, lo propusieron y ha funcionado perfecto. Se debería tomar como ejemplo que los profesores son los que realmente están ahí, lo van a intentar hacer siempre lo mejor posible y acoger realmente todas las demandas, o a lo mejor, pudiese ser mucho mejor, así como cabecilla, jefe de departamento, con todas las ideas, y que sus reuniones sean algo así como, no informativas, sino que más productivas.

Sujeto 1 (59:59): en todo caso, quisiera decir algo que ocurrió, de cuando surgió ese horario, ese horario surgió porque los profesores, jefes de departamento, y lo cuento porque me invitaron a mí a participar, porque mi jefa de departamento no estaba, entonces, me invitaron a participar para que hubiera representatividad de allá, y todos llevaron sus diferentes ideas y en esa reunión nos pusimos de acuerdo con la mejor idea y eso fue lo que se entregó, y con eso se sigue trabajando, y se va a seguir trabajando, entonces las buenas prácticas hay que tomarlas y aplicarlas y ojala seguir y con ello

Sujeto 4: pero igual es heavy porque ahí coca con lo que dice Sujeto 1, que hay dos dueñas de casa y que puede que hallan muchas propuestas y muchas ideas, muchos espacios, pero después siempre va a pasar por el filtro de allá de las jefaturas más altas, como del área administrativa y esa confusión de roles, es lo que deja la embarrá.

Sujeto 1: de hecho, imagínate que partimos en marzo, ahora que tu hablaste de la serie, el primer capítulo de la serie fue que partimos en marzo sin horarios.

Sujeto 5: por 15 días

Sujeto 3: con estudiantes acá

Sujeto 1: llevábamos dos semanas y los niños viniendo

Sujeto 4: y nosotros improvisando

Sujeto 5: hubo un horario, pero habían choques de profes

Sujeto 1: pero hubieron dos semanas que no teníamos clases, empezamos el 15 de marzo las clases

Sujeto 6: y por eso...

Sujeto 1: y esas clases comenzaron el 15 de marzo porque los profesores nos juntamos y exigimos que queríamos empezar a hacer clases, no había carga horaria, no había nada y nosotros nos juntamos en la cancha... ¿se acuerdan o no?

Varios sujetos: siiiii

Sujeto 1: Entonces finalmente tu das cuenta que... Bueno y después de algunas cosas que pasaron y no fuimos escuchados, tu das cuenta que es un desgaste y es mejor no querer comunicar ni ideas, ni propuestas, ni nada. Y la última vez que se levantó una buena propuesta, fue la de hace dos meses atrás que es el horario con el que estamos trabajando y que ha funcionado bien. Ósea que a veces pareciera que es lo que dice Sujeto 4, ósea que hay una predisposición a decir no, eso no, eso no va a funcionar

Sujeto 4: porque lo vamos a decidir acá.

Sujeto 2: al punto que ellos dicen reconocemos que sí, que ahora ustedes intenten colaborarnos, dar la propuesta, la propuesta que luego ahh, no lo habíamos pensado, que funciona... Al punto que bueno, reconocemos que..

Sujeto 5: y tienen que ver con lo que decíamos, que el comité es especialista, ósea cuando va X, cuando va Y, cuando va la Z, también tiene que ver con una propuesta nuestra porque eso se ve en reunión de departamento

Sujeto 1: Debería, Debería

Sujeto 6: ¿Para qué son las reuniones de departamento? en reunión de departamento, X recoge, Y recoge y lo propone, ósea yo no tengo el problema que tenía tú con tu jefa de especialidad, nuestros jefes de especialidad, nos escuchan a nosotros

Sujeto 5: Yo creo que también el respeto pasa porque a veces importa más el nombre que el mismo respeto... En una oportunidad que le ofrecí a una persona que yo le ayudaba con mi experiencia y me dijo: no profesor, muchas gracias, pero esto me corresponde a mí porque yo soy el jefe.

Risas de varios

Sujeto 5: y lo otro es el respeto a la opinión porque, por ejemplo, por cualquier cosa, dicen: vamos a preguntar, a ver, ¿Qué opina usted? Podría ser rojo, podría ser amarillo, podría ser azul, podría ser verde, entonces después de que todos opinaron y votaron, dicen: bueno entonces lo vamos a hacer del color que habíamos dicho nosotros desde el principio.

Risas explosivas de varios.

Sujeto 5: no, y después lo cierra: ¿alguien tiene alguna otra opinión?

Risas explosivas

Sujeto 5: pero, ¿para qué?, lo que decía la profe, pero ¿para qué? Si te das cuenta que después que opinaron todos, va a ser como el principio tu dijiste que iba a ser, entonces, ¿para qué?

Moderadora: ¿y por ejemplo por votaciones?

Sujeto 4: ¿Votación?

Sujeto 1: pero depende no sucede siempre

Sujeto 4: ósea depende, si la temática es como online y no es tan importante, hay una votación, como, por ejemplo, los adornos de la titulación ¿van a ser blancos o van a ser azul?

Moderadora: ¿eso es votación?

Sujeto 4: eso es votación...

Risas explosivas del grupo

Sujeto 1: ¡que horrible!

Sujeto 3: ¡es muy buena!

Mas risas

Moderadora: ¿Quién viene? Quedan un par de temas, yo creo que estamos como muy en la hora, les voy a entregar uno a cada uno y los vamos ir abriendo, ¿les parece?

Sujeto 5: como que generalmente se transforma en una catarsis y nos ponemos a hablar de otras cosas, de lo sienten, de lo que piensan...

Moderadora: esa es la idea

Sujeto 5: tengo el tema reconocimiento, mira aquí el tema reconocimiento, desde lo económico, cierto en cuanto a dinero hasta lo emocional, aquí hay un problema de reconocimiento. Quizás una forma de reconocer no tiene que ver con dinero porque no están las lucas, pero si otro tipo de cosas, como generalmente, cada cierto tiempo, un galvano, alguna cosa, no se... ehhh yo veo que acá no hay mucho reconocimiento a los docentes y eso también afecta un poquito, la palabra correcta no la puedo encontrar bien, pero afecta un poquito tu practica porque es importante que se reconozcan las cosas positivas que tu aporta a la institución, ni a los chiquillos, pero ni siquiera por ser profesor, no hay nada que hacer. Y ni hablar si tu tienes un magister, un diplomado o un pos título, ni hablar de eso, no existe.

Sujeto 4: heavy el tema, pero últimamente llegan correos agradeciendo al equipo por el trabajo que se hizo, pero que no es solamente un trámite, sino que tienen un poquito más de contenido, se agradece el objetivo, el logro, etc. Bien, pero me falta la parte como más humana, como del contacto, como te veo y digo oye sabí que, estuvo buenísimo lo que no sé qué no sé cuánto, oh, genial Sujeto 8 la idea de hacer esto con el curso, oh sabí que, oh, cómo va la actividad no sé cuánto, ¡qué bueno!, como estar pendiente de lo que está pasando y de lo que estamos haciendo, y yo creo que eso tienen que ver con el nivel de casi nada de involucramiento que tienen las jefaturas en la sala de clases, en lo que está pasando en el día a día, y solo para cerrar, algo que nos pase hace un tiempo, no recuerdo mucho si con las jefaturas anteriores, en que en un minuto decíamos: me llaman solo para decirme que no hice esto, que me falto esto, que tengo que hacer esto otro pero nunca me llaman para oye bien. Nos encontramos en un almuerzo diciendo esto, y es algo que llamo mucho la atención porque es una motivación importante en el día a día que te digan, no es como que te estén alagando todo el día, no va por ahí, sino que con decir: oye

Sujeto 1: lo están haciendo bien

Sujeto 4: o vamos por buen camino... si destaco por ejemplo lo que ha pasado a veces, que no es como lo más formal, pero como que tratan de reconocer la buenas practicas por departamento y tratar de exponerlas en un consejo, lo encuentro súper positivo porque se puede replicar, pero si lo realizaría por ejemplo, quería decirlo hace rato y se me había olvidado, en hacer reuniones por ciclo, por ejemplo, cómo aprovechar otras instancias que ya lo hemos propuesto muchas veces, pero no se toma, quizás por un tema de tiempos, que se yo, aprovechar esos espacios decir compartamos, en que estamos, como vamos, a ver yo miro a mi compañero, digo ahh mira esto que está haciendo me sirve, pun, pun pun, ohh genial súper bien, la palmadita del hombre, como que esos nos falta, en esos espacios de saber que están haciendo y que desde abajo estén involucrados y que también estén involucrados en lo que pasa en la sala.

1:10:13

Sujeto 8: bueno este tema lo habíamos conversado compañera, este tema del reconocimiento, y como también tomando lo que dice sujeto 4 , los directivos de verdad deberían esta como al tanto de lo que pasa, de las labores que nosotros realizamos, pero fuera del horario de clase, por ejemplo, eh no, se, aquí sujeto 6 en las tardes, así no le avisa a nadie, oh mire directora me voy a quedar en la tarde con el estudiante X a hacer un repaso, no, a mí me ha pasado, me he quedado hasta las 7 de la tarde y nadie se entera y al otro día, pero profesor falta este, pero como no tiene tiempo, entonces estas cosas pequeñas, que no es tampoco para sacar en cara porque nacen de uno mismo y es para los chicos, que no es por un tema monetario ni nada así, pero yo creo que debiera haber un reconocimiento humano, de decir, no se profesor, ¿Cómo va con este estudiante? O no sé, eso era lo que yo tenía como más presente.

Sujeto 1: como yo te hablaba de las deñas de casa, sigo con el mismo ejemplo, eh, los chiquillos hablaban más del reconocimiento que es como más emocional que es muy importante y valido, si nosotros miramos el reconocimiento económico, si aquí no hubiera sindicato, habrían bonos que no recibiríamos, habrían premios por año de servicio que no se recibirían, imagínate que hay, no sé si tu sabes de esta parte, pero el Ministerio de Educación cuando entrega las plata a los colegios y el reajuste que se da a todos los finales de año, de ese reajuste a estas corporaciones, no se les obliga a dar el reajuste al 100% a los funcionarios, ellos pueden darlo o no darlo, por negociación colectiva, llevamos 8 años peleando para

poder lograr al 100% de ese reajuste, hoy día nos dan el 80%. Llegamos a tener el 50%, se perdió en una negociación, que hay nos metieron una cuchufleta, subimos del 50 al 60%, del 60% al 80% y ahora vamos por el 100%. Ósea ni siquiera, ósea que es el mínimo, y que es una plata que te la pasan para eso, pero como esa cabecita decide si da o no la mesada, entonces no te la quiere dar y entonces no nomas. Entonces no está ni ese reconocimiento, ni el otro. Entonces, eso frustra (ríe)

Moderadora: y ¿Cómo gestionar el reconocimiento desde la comunicación? Reuniones de ciclo, el correo sí, pero no es lo mismo, tiene que ser combinado. ¿Qué más?

Sujeto 6: Es un tema de actitud, es un tema de carácter, algo que no está en el tema de un protocolo, pero sabes tú que es un buen que hacer que yo salga de mi oficina y felicite o reconozca las personas, es simple, es cotidiano, es de buena educación, pero acá la buena educación se perdió con el mismo ejemplo que está dando Sujeto 1.

Sujeto 3: pero es como estar presente, porque o si no yo no sé lo que está pasando.

Sujeto 5: es fácil reconocer si lo veo

Sujeto 3: ¡exacto!

Sujeto 1: y el reconocimiento también pasa por el tema de reconocer que tu estas trabajando con personas si tú ves a las personas que llevan más años y tú dices: nombre y apellido (refiriéndose a una persona que no está en la sesión), uno dice a no, es que era otra cosa. Él era un gerente que había acá en esta corporación, ese caballero, venia, no sé si venia todos los días de la semana, pero ese señor de daba el tiempo del día de tu cumpleaños, de ir a tu sala de clases, te golpeaba la puerta, te interrumpía, para saludarte porque tú estabas de cumpleaños, sabes tú que ese caballero marco mucha gente, porque era un detalle tan sencillo, no te llevaba un regalo, no te daba un bono, nada, pero un detalle tan importante para tanta gente, que aquí los más antiguos... tú dices su nombre y la gente se acuerda de ese detalle.

Sujeto 6: nosotros tenemos una mención de la especialidad que es recursos humanos y el departamento de personal. Uno de los detalles tan simples es celebrar el cumpleaños, o que aparezca en el WhatsApp o en el correo, porque mandan correo pa' tanta cosa, pero no para los cumpleaños, y yo de repente me entero porque paso una torta por el pasillo

Sujeto 1: o alguien que ya saludé y no le dije feliz cumpleaños

Sujeto 6: ese es un reconocimiento y sabí que no cuesta nada y es parte del departamento del personal, te das cuenta que el jefe que está a cargo del departamento de recursos humanos, podría decirle a la directora, pero no ocurre, porque no se reúne ese consejo, consejo de especialistas, solamente que tienes ahí un cuerpo docente, no solamente una infraestructura, sino que nuestro proyecto es tan entretenido que la gente hace fila por entrar, y ¿sabes cómo se hace eso?, es todo, tienen que ver con clima laboral, tiene que ver con los proyectos integrados, tiene que ver con UTP, que esté consciente del proyecto y no de te machaca mas

Sujeto 5: eso pasa acá

Sujeto 1: eso es lo que yo intentaba hacer la comparación delante, este liceo en particular, podría ser mejor en muchísimos ámbitos, porque tienen los recursos, tiene la calidad de docentes que se necesita, ósea yo encuentro yo considero que el ambiente de profesores es maravilloso, no considero que hallan, ósea diferencias siempre van a haber, pero en general son todos muy profesionales, muy dedicados a su área en todos los departamentos y especialidades, entonces se debiese potenciar aún más, y yo creo que aquí se puede hacer, pero no hace, y claro yo hacia las comparaciones, en otro lugar tienen muchos menos recursos, pero aun así, lo interno funcionaba bien porque había una buena gestión, y las cosas que no funcionaban eran por otros temas, en cambio aquí yo considero que si se puede organizar, si se puede mejorar, si se pueden hacer muchas más cosas, pero no sé.

Moderadora: vamos con el siguiente tema

Sujeto 6: ¿Quién tiene la palabra?

Sujeto 2: Yo tengo el manejo de problemas, no sé qué decir, por lo menos que si manejan un problema que me avisen

Carcajadas de varios

Moderador: ósea, ¿no les informan?

Sujeto 2: claro, entonces sabeos o nos enteramos de algunos, pero al final de eso, no nos enteramos de lo que nos copete a todos, entonces debiera haber seguimiento y que la comunidad entera sepa, cómo va el proceso de ese problema, si se soluciona o no, qué

medidas se tomaron, como que esa parte siento que hace falta en el manejo de los problemas, el informar a todos o considerarnos a todos, como involucrar en ese problema, porque me pasaba mucho antes que pasaban y pasaban cosas, pero como no era profe jefe, no me enteraba de nada, no me llegaba ni un correo, nada, entonces nada más escuchaba de los demás y pasaban cosas que me competen a mi como profesora, que si las fechas cambian, que si un estudiante no cursaba, bueno no sé cómo dirán acá, que si un estudiante está suspendido, esas cositas tan simples yo debería saberlas, aunque no sea profe jefe, pero el muchacho no venía y ahí me decían lo que pasaba, si estaba suspendido, si estaba enfermo, entonces son situaciones, más que problemas, veo que las situaciones, debería todos estar informados, considerarnos a todos como involucrados en ese tipo de situaciones, e informarnos para que nosotros sepamos cómo manejar esa situación (1:20:06) o cómo reaccionar en base a lo que esté pasando

Moderadora: ¿y mediante qué medio? Yo sé que ustedes tienen una página web pero la página web esta como bien orientada como al público más que para ustedes, para uso de ustedes, y tienen ustedes su correo institucional y el WhatsApp institucional más los consejos de profesores y reuniones de departamento, esos son los canales que tienen de comunicación.

Sujeto 2: pero el formal es el correo, o sea porque nosotros no estamos obligados a estar en el grupo de WhatsApp, hay unos que no están en ese grupo, es el correo el formal, y yo creo que es obligación de nosotros revisar siempre el correo.

Sujeto 1: si eso si, por que en el fondo igual es un tema que deberíamos de, ósea, de hecho se hizo un correo para los apoderados y hay mucho apoderado que todavía no se acostumbran ni lo usan por que no se acostumbran al correo institucional ni toman esa responsabilidad y yo creo que hay que establecer eso, establecer como dice, bueno ¿cuál va a ser el medio de comunicación oficial? ok, el correo, sabemos que el correo, ¿y para los apoderados? ¿la página web?, ¿cada vez que pase algo hay que estar mandándoles un correo a los apoderados? Yo creo que falta también dejar muy establecido y empezar a crear la cultura de decir, como dice, es responsabilidad mía revisar el correo todos los días por que por algo hay un correo institucional por lo tanto es mi responsabilidad y es parte de mi trabajo revisar el correo, no me podría quejar que no estoy informado si me lo mandaron por correo, pero no se mandó esa información de ese alumno que fue suspendido por el correo, simplemente supieron

algunos o los que estaban involucrados o los profesores, solo el profesor jefe, entonces a lo mejor se debería enviar un correo formal que diga ocurrió tal situación, estas son las medidas, etcétera, punto y así todos se enteraron y así se evita también ese.

Sujeto 3: si, que todo el mundo uno tiene que estar preguntando, Escuche un comentario, ya pero ese alumno es mío ¿qué paso? ¿tengo que hacer algo?, me pasó hace poquito tiempo y también me entere, así como, uh y el nombre, oh, pero si es mío, esta grave, le paso algo y yo le había puesto un uno, claro, como ¿Qué le paso? Si él es tan tranquilo y uno empieza así a cuestionarse, tener que andar preguntando.

Moderadora: ¿Qué más? ¿otro tema? ¿alguien más que quiere agregar algo?

Sujeto 1: yo tengo algo aquí pero no lo entiendo, aquí dice “definir funciones del cargo”

Moderadora: habían dos preguntas que apuntaban a eso, que en el fondo son tantas las labores que tienen que realizar que finalmente no te, de repente queda esto como que dé, de no, de ¿esto me corresponde a mí? O ¿yo tenía que hacer esto? Eran dos ítems que se relacionaban con ese tema y claro las funciones del cargo

Sujeto 5: a mí me dijeron hace poquito, y llevo dos años, yo tuve que mandar un correo a la directora diciendo cuales son mis funciones.

Sujeto 6: ¿no estaba anexado a tu contrato? Cuando una firma, Generalmente los contratos que uno firma y aparece la

Moderadora: La descripción del cargo.

Sujeto 6: la descripción del cargo que son, entonces tú no puedes faltar a esas descripciones porque es falta a tu contrato de trabajo.

Sujeto 5: pero si no te las digo te puedo achacar más pega.

Sujeto 4: pero las funciones están descritas en todo caso, están en la página en el intranet.

Sujeto 5: hay un perfil de cargo, hay un perfil de cargo en el intranet, hay un perfil del jefe de especialidad.

Sujeto 4: yo no tengo mí

Sujeto 6: ¿pero en tu contrato?

Sujeto 4: no está entregada, pero está en el intranet

Sujeto 6: ellos pueden poner eso y lo pueden cambiar unilateralmente, pero los contratos no se pueden modificar unilateralmente entonces.

Sujeto 5: yo llegue a esta institución Hace 3 años atrás con la directora Andrea.

Sujeto 4: yo quiero decir algo, que yo no tengo perfil de cargo como coordinadora de institución y hay otros cargos que son nuevos que tampoco tienen perfil de cargo, no existen.

Sujeto 6: entonces podí estar adornando sillas.

Sujeto 5: a mí me entrevistaron siete veces, la directora, me entrevisto la asesora pedagógica, luego me entrevistó, ¿Cómo se llama, Juanito que estaba en este tiempo que estaba de plan especial? Después me entrevisto el jefe del área técnico profesional, después me mandaron afuera a entrevistar con una psicóloga, si salía bien me tenía que entrevistar el gerente que era Volton, y finalmente me entrevisto Volton y me dijo si está todo bien, tienes los puntajes que corresponden entonces usted queda, hablamos de muchas cosas, pero nunca nadie me dijo que iba a atender estudiantes sordos, que iba a hacer clases a estudiantes sordos. Creo que es algo a algo muy importante, muy importante y nadie me lo dijo. Entonces, bueno yo entre en abril, la primera semana de abril, la segunda semana de abril porque yo venía en reemplazo de un profesor que había renunciado, entonces cuando yo llegué, tomé el libro de clases, me fui a la sala de clases y acabo de llegar entonces un chiquillo me dice, oiga profe, tranquilo me dice, no ande tan rápido que aquí tenemos sordos, ¿Qué? Tenemos sordos, y en mi ignorancia ¿cómo sordos, sordos mudos? No profe, no sordomudos, sordos, y yo cuando en mi vida, nunca, yo pensé que me estaban leseando, que me estaban tomando el pelo, y después a la hora siguiente llego una profesora diferencial, especialista en lengua de señas, ella me acompañó a la plaza y realmente me di cuenta que no era una tomadura de pelo, que de verdad tenía estudiantes sordos en la clase, y no tenía idea, entonces, cosas tan importantes como esa, no se dan a conocer, yo lo encuentro muy importante. Ósea, si yo pongo un aviso, necesito profesor o profesora yo por ultimo en la entrevista le tengo que informar que va a trabajar con alumnos sordos, con alumnos ciegos ¿no sé si es la palabra correcta, se dice así?

ciegos, que se yo, porque somos un colegio inclusivo y tenemos estos alumnos que usted va a atender, entonces se afronta a una realidad que no tenía idea que no conocía, digamos que existía ya entonces muy complejo.

Sujeto 3: algo importante para eso, no sé si ya hablaron de eso, me perdí un pedacito, para definir las funciones que uno tiene como profesional creo que es súper importante que cuando ingresa un docente o un funcionario nuevo tiene que hacer un acompañamiento, y tiene que haber alguien encargado de eso, pero me refiero a que si hay alguien encargado de eso esto tiene que estar protocolizado.

Sujeto 6: una inducción, me dijo así, tal persona le va a hacer la inducción, cuando, mañana en una hora libre venga y le asignamos a alguien que le haga la inducción, el jefe de la unidad técnica profesional, y después me dijeron, ah perdón que eso ocupado, estoy ocupado, espérame un poquito, y ahora sí, ¿a qué viene? No es me dijeron que venga a hacer una inducción, de cómo funciona el colegio, adaptarme a esta realidad, ah verdad, mira, ahí se calienta la comida, ahí están los baños. Ehh no sé si necesitas saber algo más. ¿Sabí cómo usar el libro y todo eso? Sí, ah ya y tenemos un sistema que se llama sincord y habla con tu jefe de departamento, él te va a explica, después la x persona, la señora que te va a dar la clave, esa fue la inducción, ahí se calienta la comida y ahí está el baño.

Moderadora: ¿todos han tenido inducción así?

Sujeto 3: si, yo no tuve inducción tampoco.

Sujeto 8: son tus propios colegas que te ayudan.

Sujeto 5: no hay nadie responsable de eso, y quizás entre sus funciones hay alguien se sea responsable de eso. Y yo me decía, seré tan ave de paso que me ignoran tanto, porque tanto tanto, no me decía absolutamente nada, ni una libretica, ni nada, yo me decía ¿Por qué me tratan así? pero es algo que vivimos todos.

Sujeto 6: a mí me tiraron a una sala de clases y yo no sabía usar el libro nada, sólo hacer clases.

Sujeto 4: Comprensión de los problemas docentes

Moderadora: mezclémosla, comprensión de los problemas docentes

Sujeto 6: Rumor

Sujeto 5: este es otro tema, comunicación antes de la pandemia, aunque puede que se relacione con eso.

Sujeto 4: yo creo que este es cortito, no es como para darle otra vuelta, no, porque en el fondo, muchas de las cosas que hemos hablado esta tarde tiene que ver con que no nos sentimos comprendidos, porque no nos sentimos escuchados, yo creo que lo hemos dicho ¿cierto? Ni incluidos ni escuchados. Entonces Tal vez algunos les pasa más que a otros los profesores que tienen muchísima carga horaria, eh, los que tienen muchos cursos, no se entiende a veces que efectivamente no les da el tiempo para hacer cosas, como lo que dijo Sujeto 8 delante, el hecho de que a veces tus haces clases particulares sin decirle a nadie, porque te nació nada más y, pero eso no se entiende, ni se pregunta ni se averigua, no se valora, no existe no más. Y no sé si es tan generalizado eso sí, Porque también a veces hay, pareciera que hay, moneditas de oro por ahí, eso, no sé si alguien quiere aportar algo.

Sujeto 6: yo, brevemente, hay una incomprensión de esto porque las personas que, la jefatura, hace rato que no pisa la sala de clases, es más cuando uno de ellos pisa una sala de clase deja la embarrada, porque no sabe cómo manejar la clase, no sé, mi jefa de UTP va a la clase y empieza a retar a los cabros y tú sabes que no hay que retarlos mucho porque se incendian quedan con la bronca, ella iba a la sala de clase y te incendiaba la clase así como con bencina, no tienen dominio de aula ninguno tiene dominio de aula. Estuvimos un mes y medio sin profe de matemática, y tanto la inspectora general como el UTP de segundo ciclo son profesores que dicen, bueno la x persona es una profesora seca y además ejerce, pero ninguno se fue a meter a la sala de clases en un mes y medio, y después le toco a usted el premio y lo paso mal.

Sujeto 1: ósea si fue complejo porque los míos estuvieron un periodo gigante sin clases yo tuve que adecuar, conocer primero el curso, intentar pasar a curso, además que los colegas ya habían intentado bajar un poco para no tener que retomar tanto después, habían pasado dos ciclos, yo tuve que pasar esos dos ciclos en un periodo muy corto, los niños ya se habían olvidado de las matemáticas totalmente fue un periodo complejo. Y ahora otra cosa, claro

efectivamente cuando van a la sala es un poco complejo, yo he vivido justo con el cuarto C Manuel Montt, cuando van a hacer una información o algo la recepción de los niños ósea que ellos son mas así es cualquier cosa manifestarse arriba y se forma un alegato, es una cosa impresionante que ni siquiera con los profesores se manifiestan de esa manera, es impresionante, es una simple información que no la saben comunicar se convierte en una.

Sujeto 1: creo que perciben eso, se perciben los problemas de comunicación, se percibe la verticalidad de las decisiones y ellos también se sienten, así como que también han tratado de acercarse a conversar de reactivar algunos espacios de participación estudiantil y obviamente quienes vienen recién llegando no saben se meten mucho, pero los más antiguos siempre están ahí, siempre están como.

Sujeto 5: hay cabros que conocen las administraciones también

Sujeto 1: claro, entonces es como que algo está pasado, como que no nos están considerando en esto, entonces ellos saben también con quienes tienen que alzar la voz también, porque si a nosotros nos reclaman, como que no tienen mucho peso, pero si reclaman cuando viene el jefe es diferente.

Sujeto 6: oh, sacan la voz

Sujeto 1: si

Moderador: y el tema del rumor, es mucho, como para ya ir cerrando

Sujeto 6: ósea todo es rumor, vivimos en el rumor

Sujeto 5: es que cuando la comunicación no es efectiva, el rumor llega a todo, pero si en la organización hubiera una comunicación fluida y efectiva, los rumores tienden a disminuir, pero cuando la comunicación no es efectiva los rumores se disparan, porque uno pregunta hay que hacer esto, vas a un jefe, y no te dice, A, vas al otro y te dice B, vas a otro y te dice C, y entonces... ¿a quién le hago caso? Después llega el consejo de profesores y hablan de D

Risas de varios

Sujeto 5: Hoy día es A, mañana es B y pasado mañana C, pero finalmente se hace D

Sujeto 6: mi jefe directo, que no es mi jefe de especialidad, mi jefe directo, casi siempre dice no sé, es un clásico, no sé y una de las máximas, es que los alumnos saben primero que nosotros.

Sujeto 8: a mí me paso algo, pero ya increíble, era un día miércoles, y los alumnos me dicen: ¿profe como estamos para mañana, para la salida?, y me entero de que al otro día tenía que acompañarlos al INACAP a una salida pedagógica, y fue como, ¿mañana? Y me enteros por ello, ósea a mí nunca me llegó un correo o algo, yo sabía que iba pasar, pero no que era mañana. La cosa es que llega el día jueves, y una inspectora me dice: oye ¿vas a ir a una salida?, es que no nos han dicho nada

Risas simultaneas

Sujeto 8: y el Jefe de UTP, no sabía que había una salida

Sujeto 1: ¡no te creo! Como, ¿no solicitan permiso?

Sujeto 8: no, si la directora sabía, pero UTP, ni los inspectores sabían, y para que decir los profes, pero no sabía UTP, no sabía nadie, ni quien estaba a cargo, pero sabía los niños y tenían autorización...

Moderador: ¿pero no los profes que iban?

Sujeto 8: y yo los tenía que llevar

Sujeto 5: pero como, ¿Quién se saltó a todos?

Sujeto 1: mira como los mira Sujeto 2, esta persona se hizo cargo de toda la pega, hizo toda la pega y ¿reclaman?, por favor

Risas espontaneas

Sujeto 2: ni los permisos te tocó pedir

Sujeto 5: no sabía dónde era tampoco, solo que tenía que ir

Risas espontaneas

Sujeto 8: no sabía si tenía que volver

Risas espontaneas

Sujeto 8: para la combinación de elementos estaba fuera del horario laboral, tuve que suspender un tema de la universidad, para más encima ir fuera del horario laboral, sin tener la opción de decidir o planificar de otra de otra manera

Sujeto 5: por ultimo pregunten, yo puedo tener un compromiso, y como eso no va a importar, es la guinda de la torta, pero desde cositas que no molestan tanto, hasta incidencia que son verdaderas faltas de respeto.

Moderadora: Sujeto 8, ¿te molestó?

Sujeto 8: en ese momento me impresionó, es que sabía que iba a haber una salida, pero no sabía cuándo, y de repente era mañana, y enterarme por los estudiantes, como: profe, menos mal me dijeron: ¿profe como estamos para mañana?, sino llega mañana y tendría idea que tengo que ir, entonces...

Sujeto 4: que heavy, bueno entonces ahí los canales de comunicación fallaron

Sujeto 6: pero yo creo que todo, todo es adrede

1:40:00

Moderadora: yo les agradezco mucho su participación, creo que ha sido una jornada muy enriquecedora para investigación. Ahora yo analizare lo que han planteado, en conjunto con lo de la observación y la encuesta, para poder dar a conocer los resultados del diagnóstico y preparar una jornada de trabajo en donde podamos trabar en la mejora de la comunicación. Se despide al grupo.

