



# **“ROTACIÓN DOCENTE: CASO ESCUELA BÁSICA BLAS CAÑAS”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL  
PARTE II**

**Alumno: Adriana Celedón Porras**

**Profesor Guía: Matías Sanfuentes Astaburuaga**

**Santiago, agosto 2023**

## RESULTADOS OBTENIDOS: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Del total de entrevistas individuales y grupos focales entrevistados, se extrajo la información y a partir de ella, se analiza la información que se expone a continuación, a modo de diagnóstico situacional, además se describen en general las principales categorías de datos que se presentaron en un esquema persona, rol, sistema:

### Caracterización de la Escuela Básica Blas Cañas por el equipo de gestión y planta docente

La Escuela Básica Blas Cañas se describe como una comunidad en constante cambio y renovación, sobre todo en su planta docente, lo cual presenta el desafío de generar un compromiso y un sentido de pertenencia sólido. Además, el colegio ha experimentado cambios en su equipo directivo, que se estableció en 2019, pero, en un comienzo, tuvo una relación virtual con sus colaboradores/as y con poca interacción debido a la pandemia. Las interacciones se limitaron a través de pantallas, lo que dificultó la construcción de relaciones significativas. Además, los objetivos y procesos educativos se vieron afectados por la contingencia y las directrices ministeriales, lo cual puso a prueba la capacidad de adaptación de la comunidad, especialmente de los/las docentes, que se vieron obligados a adquirir nuevas tecnologías en un corto período de tiempo. Esto resultó en un retraso en su trabajo diario. En resumen, la escuela experimentó cambios constantes y frecuentes que generaron tensiones en el ambiente de trabajo, creando un entorno estresante e inestable.

Este hallazgo es consistente con lo señalado por (Vieco Gómez, & Abello Llanos, 2014), respecto a que los entornos laborales inestables y con constantes cambios afectan la calidad de vida laboral de los/las docentes, propiciando un estrés continuo por sobrecarga laboral, emocional y cognitiva, convirtiéndose en un riesgo psicosocial.

### Aspectos valorados por los/las docentes

De acuerdo a casa central y profesionales de la educación, el actual equipo de gestión del establecimiento ha logrado generar un ambiente de cercanía y de tranquilidad en los/las docentes, en donde, como aspecto a valorar, no se sienten cuestionados por su práctica docente, ni presionados por entregar labores administrativas. Por lo que existe, a ratos, un ambiente distendido y de fraternidad. Esto confirma una de las conclusiones de Bellei et al. (2004) sobre la importancia de un/a líder educativo que se involucra con los/las docentes de manera cercana, ya que esto es uno de los pilares para una mejor enseñanza (Bravo Rojas & Verdugo Ramírez, 2007).

*“Bueno, el beneficio que yo tengo es la tranquilidad, siento que tengo un trato grato, un ambiente acogedor. Sé que cualquier persona que me vaya a acercarse me va a entender y respetar lo que yo digo”. (Entrevistado/a n°1 Focus group N°1)*

Los/las docentes destacan las posibilidades de surgir dentro del establecimiento.

*“Yo estoy acá porque creyeron en mí, porque me dieron la oportunidad de hacer mi práctica acá. Ellos me ofrecieron la oportunidad de ser profe, de un reemplazo del año pasado”. (Entrevistado/a n°3 Focus group N°1)*

Y la posibilidad de realizar las actividades para las cuales estudiaron.

*“Si bien, es cierto que yo trabajo con cursos pequeños, pero yo hago mi asignatura, yo hago matemática en los cursos chicos, entonces eso me hace sentir cómoda”. (Entrevistado/a n°4 Focus group N°1)*

El nuevo equipo directivo va teniendo incidencia en la reducción del ausentismo laboral como comportamiento intrínseco del cuerpo docente. Si bien, aún está en camino a la consolidación, ha permitido generar un sentido de pertenencia en los/las profesionales que son parte de la comunidad.

*“Los que llevaban más tiempo era porque se sentían en casa, porque reconocían que no ganaban bien acá, pero se sienten cómodos, están tranquilos”. (Entrevistado/a docente x)*

Y esto se debe a que el estilo de liderazgo de la directora y el equipo de gestión se basa en el apoyo y reconocimiento (De Nobile & Bilgin, 2022).

Por ejemplo, la directora y su equipo son caracterizados como personas cercanas, que se relacionan de manera efectiva con docentes, estudiantes y familia, que está en el patio, en terreno, y que tiene su oficina abierta a docentes, estudiantes y familias.

*“Pero tú sabes, que tú vas a pasar y si te ven con cara triste te van a preguntar si algo te pasó o te sientes mal o incluso te van a dejar un ratito sola, pero después te van a preguntar. Yo creo que esa fraternidad que existe, aunque tú vas llegando en un año”. (Entrevistado/a n°2 Focus group N°1)*

Por último, existe solidaridad entre docentes, caracterizado por un grupo de relación sana, de compañerismo, donde existe un carácter comunitario, de real apoyo, lo que permite crear un ambiente propicio para la retención docente (De Nobile & Bilgin, 2022).

*“mira hay un lado positivo que hay en esta escuela dentro de la sala de los profesores que llega alguien nuevo y alguien lo va a recibir lo va a acompañar y lo va a invitar a su mesa en el desayuno y va a dejar un espacio en la mesa para que se siente”. (Entrevistado/a docente x)*

## **Razones que explicarían el ausentismo y la rotación docente**

La búsqueda de mejores salarios y de colegios cercanos al lugar de residencias son elementos que influyen y motivan a los/las docentes a abandonar sus empleos actuales. En particular, muchos/as profesionales de la educación optan por establecimientos con carrera docente, donde el valor hora de trabajo difiere de manera significativa y donde tienen la oportunidad de evaluar y

ascender en diferentes tramos, lo que a su vez repercute en sus ingresos. Asimismo, es común que los/las docentes tengan contratos que cubren un promedio de 30 a 35 horas laborales, lo que también contribuye a su decisión de cambio por contratos superiores a las 40 horas semanales.

La proximidad del lugar de trabajo al hogar también es un factor determinante en la toma de decisiones de los profesionales de la educación. Al trabajar cerca de su lugar de residencia, los docentes pueden ahorrar tiempo en desplazamientos y reducir los gastos de transporte, lo cual mejora su calidad de vida y equilibra sus responsabilidades personales y laborales.

Estas tendencias están en línea con las conclusiones planteadas por Gaete Silva et al. (2017), quienes destacan que el abandono voluntario del trabajo por parte de los/las docentes están influenciado principalmente por aspectos salariales. La búsqueda de una remuneración más justa y adecuada a sus habilidades y esfuerzos es un factor clave para mantener la motivación y el compromiso profesional.

No obstante, también existen casos en los que los/las docentes eligen cambiar de carrera y embarcarse en nuevos proyectos. Algunos/as de ellos/as optan por trasladarse a ciudades con ambientes más tranquilos, en busca de un cambio de estilo de vida y una mayor satisfacción personal. Estas decisiones reflejan la importancia que los/las docentes atribuyen al equilibrio entre el trabajo y la vida fuera del ámbito educativo, así como la necesidad de encontrar entornos profesionales y personales más gratificantes.

Según casa central y el equipo de gestión, los docentes mencionan inicialmente como excusas para abandonar el empleo:

*“Cercanía a los domicilios, menos horas, más sueldo, bonos de reconocimiento, de cualquier tipo que un bono, obviamente aquí en la escuela iba a ser distinto porque no se entrega ningún tipo de bonificación por nada, solamente los que entrega el gobierno”. (Entrevistado/a docente x)*

En relación al ausentismo, se ha observado que el establecimiento tiene una larga historia de práctica arraigada de ausencias laborales, formando parte de su cultura organizacional. Los/las colaboradores/as muestran una actitud relajada en cuanto a su compromiso de asistir al colegio, y esta conducta ha sido transversal, incluyendo a los equipos de gestión anteriores.

*“Y se da algo muy curioso, porque... ¡eh! en definitiva, cuando yo era parte del equipo de gestión de la escuela básica, igual venía ya como esa práctica, estamos hablando del... ya... venía el 2016”. (Entrevistado/a n°2 Casa Central)*

*“Profesoras o profesores faltan porque sí. No vinieron, entonces... y asumen su descuento que corresponde”. (Entrevistado/a n°2 Casa Central)*

Ahora, el actual equipo de gestión da pautas de inestabilidad. Por ejemplo, la directora renuncia y, posterior a unos meses, se reintegra a sus labores.

*“la directora que sale y que ahora, eh, eh, va a volver a entrar, entonces son*

*pausas que dan otra manera, le dan inestabilidad al proceso de constitución de equipo”. (Entrevistado/a n°1 Casa Central)*

Dentro de las razones que se atribuyen al ausentismo laboral, el equipo de gestión de la casa central y la dirección del establecimiento argumentan que la dotación docente del colegio es joven, lo cual se caracteriza por ser irresponsable, carente de compromiso, contestataria, sin sentido de pertenencia y en constante búsqueda de nuevas oportunidades. En consecuencia, no consideran las faltas tan graves y están dispuestos a aceptar los descuentos correspondientes por las ausencias. Según los diferentes integrantes del equipo de gestión y la casa central, este perfil generacional dificulta la adhesión a los valores de la institución y, sobre todo, la estabilidad en el proyecto, ya que utilizan al colegio como una etapa transitoria en sus carreras profesionales. Este fenómeno coincide con lo descrito por Carrasco et al. (2017), quienes señalan que los profesionales de la educación más jóvenes tienden a ser más móviles en el ámbito laboral.

Sin embargo, es importante destacar que el desgaste en la labor educativa, especialmente durante la pandemia, ha generado un alto nivel de licencias (Asmussen & Corcione, 2016), lo que contradice directamente el argumento basado en factores generacionales. La realidad actual ha llevado a muchos docentes, independientemente de su edad, a enfrentar dificultades emocionales y físicas, lo cual puede reflejarse en un aumento de las licencias por motivos de salud. Por lo tanto, atribuir el ausentismo únicamente a la juventud de los docentes podría ser una simplificación excesiva de un problema más complejo y multifactorial.

*“Hay una generación... ¡eh! ¿millennias! que dura poco en los trabajos, que le gusta buscar nuevos desafíos, que está en una alta rotativa ¿No?”. (Entrevistado/a n°1 Casa Central)*

*“Siento que esta puede ser una de las razones por las cuales ellos faltan, por motivos tan simples que uno a la larga no faltaría, por eso, por ejemplo, nos ha pasado de que no, no voy a ir al colegio porque estaba lloviendo y no puede cruzar la calle”. (Entrevistado/a n°1 Casa Central)*

Las representantes lo engloban como una crisis del vínculo, entre el/la docente y el/la alumno/a, el/la docente y la comunidad y, sobre todo, el/la docente y la institución. Esto genera un retroceso en el proceso de enseñanza aprendizaje, ya que no es el/la estudiante el centro del proyecto, sino que el/la docente.

*“la vocación docente o la vocación en general para entrar en la educación va teniendo un punto crítico. Pareciera que el vínculo es con la práctica con la asignatura, con el contenido, pero no necesariamente con la persona humana que va a hacer escuela conmigo, que es el estudiante”. (Entrevistado/a n°1 Casa Central)*

Sin embargo, es importante destacar que la carga emocional que experimenta un docente está directamente relacionada con el vínculo que este establece con sus alumnos (Asmussen & Corcione, 2016). El rol del docente va más allá de la simple transmisión de contenidos, ya que implica la creación de relaciones de cuidado, motivación e inspiración (Cornejo Chávez et al.,

2021). Por lo tanto, es fundamental que la escuela evalúe la calidad de su relación y vínculo con sus colaboradores. Aunque los docentes envíen actividades y material para que los niños continúen avanzando en el contenido durante sus ausencias, el verdadero compromiso y beneficio se reflejan cuando el docente está presente en el colegio y entrega sus clases.

*“Lo que se va acá, en la escuela, que la gente que falta, sobre todo estas licencias cortas, o largas en algunos casos, nos mandan las actividades que hay que hacer. Ahora mismo tengo una profesora que tiene una licencia de 7 días y nos ha ido mandando todos los días lo que tiene que hacer como que igual sienten una responsabilidad como un compromiso, como que ya priorizo mi salud, pero igual quiero cumplir y ser responsable”. (Entrevistado/a n°2 UTP (Unidad Técnico Pedagógica)*

Enviar actividades y material durante las ausencias no puede reemplazar completamente la presencia física y la enseñanza directa de un/a docente. La relación y el vínculo que se establece con los/las alumnos/as son fundamentales para el desarrollo integral de los/las estudiantes. Por lo tanto, es esencial que la escuela valore y fortalezca estos aspectos, ya que son clave para el éxito educativo y el bienestar emocional de todos/as los/las involucrados/as en el proceso educativo.

## **Aspectos que influyen de manera desfavorable en la rotación y ausentismo docente**

El entorno de colegio, manifestaciones y delincuencia, ha generado temor en los/las profesionales, ya que, al no contar el establecimiento con estacionamientos para los/las docentes, estos/as solo pueden llegar a través de la locomoción colectiva. Esto genera riesgos psicosociales que impactan en el ausentismo y en la salud mental (Vieco Gómez, & Abello Llanos, 2014).

*“Ponte tú, de la estación Santa Lucía se vienen juntos, porque también está complicado el tema de la delincuencia, hay mucho vendedor ambulante. Una vez nos sucedió que una profesora mandó un mensaje diciendo que se sentía mal en la estación del metro, porque alguien la había drogado ¿no sé cómo? este tema de un spray como que le dan la mano, la pasan a rozar la ropa y eso como un estado de somnolencia y había una persona que tuvo intenciones de hacer algo malo. Entonces, justamente ahí apareció una profe que también estaba en el metro y la logró salvar”. (Entrevistado/a n°2 UTP)*

La necesidad de seguridad es un factor higiénico del trabajo, que precariza la calidad de vida laboral cuando no se encuentra presente, en coherencia con lo señalado por Ansoleaga et al. (2014), la inseguridad laboral es un riesgo psicosocial.

La convivencia escolar ha afectado a los/las docentes, ya que se ven constantemente involucrados en temas conflictivos con alumnos/as y sus familias. Los/las profesionales con más tiempo dentro del colegio señalan al pasar a gratuidad hubo un cambio en el perfil de familias, con apoderados/as más agresivos/as, los/las cuales critican la labor docente de manera

constante.

*“Antiguamente, la escuela era mucho más relajada para trabajar, los apoderados eran respetuosos, había un buen capital para trabajar con los chiquillos, se daban un buen ambiente de aula. Ahora es distinto, y eso es una de las cosas por lo que yo llevo aquí es eso, porque finalmente, las familias de los estudiantes hacían que fuese agradable venir a trabajar”. (Entrevistado/a n°5 Focus group N°1)*

Estos cambios han generado desgaste y mayor estrés en los/las profesionales, ya que siente que no cuentan con las herramientas para enfrentar este nuevo perfil.

En la misma línea, la diversidad del aula ha generado problemas emocionales en los/las docentes, ya que, nuevamente, sienten que no cuentan con las herramientas para manejar una realidad tan plétórica. Ellos/as comentan que entre seis a ocho alumnos/as por sala tienen necesidades especiales y que el colegio no cuenta con un programa de integración y, por ende, son excluidos de una educación de calidad, con un resultado de frustración en el/la responsable del curso.

De acuerdo a casa central, los momentos de articulación son complejos de abordar o de cumplirse, ya que los/las docentes deben cubrir tiempos de Apoyo UTP. Si bien, durante el comienzo de año partieron bien, esto se fue dilatando a raíz de las ausencias y la falta de preparación por parte del equipo de gestión, quedando relegado durante el año. Los/las profesionales también comentan esta situación con preocupación, ya que, al tener que usar sus horas de articulación en reemplazos, las labores de revisión de evaluaciones, planificación y dar respuestas a solicitudes de apoderados/as en el hogar, postergando horas de sueños y momentos familiares.

*“Pero tampoco articulamos. Porque lo ocupan la temática de formación de la escuela, en temas de pastoral, en reemplazos”. (Entrevistado/a n°3 Focus group N°1)*

Si bien, el equipo de gestión es valorado por los/las docentes como como un equipo con un liderazgo cercano, empático y de trato afable, no existe un acompañamiento de la labor profesional.

*“Por lo menos una vez al mes todas las educadoras con el jefe de UTP para articular lo que se va a hacer en los dos meses que vienen. Y así, una vez al mes los de primero y luego así. No está eso, porque la hora de articulación que tenemos la ocupamos para hacer otros tipos de temáticas”. (Entrevistado/a n°3 Focus group N°1)*

*“No tenemos una reunión como para alinear como departamento de matemática con la jefa de UTP. Para decir mira “de tercero se va a trabajar esta unidad así y ustedes lo deben trabajar así”, para darle un hilo conductor y se haga un hilo conductor de primero a sexto”. (Entrevistado/a n°3 Focus group N°1)*

Tienen escasez de capacitación, por lo que los/las docentes sienten que no se les entregan habilidades para alumnos/as que están en constante cambio, con nuevas habilidades y exigencias. Sienten que están quedando relegados/as por sus colegas de otras instituciones. Por otro lado, las capacitaciones no tienen seguimiento, no se ponen en práctica y se sigue con el mismo comportamiento.

*“Para uno que se debe estar capacitando eternamente, porque los niños cambian, las metodologías cambian y la misma modalidad”. (Entrevistado/a n°5 Focus group N°1)*

El vínculo entre casa central y la escuela no es cercano, los/las docentes no entienden cómo se logra tomar las decisiones, ya que no están en el aula. Solo entregan información por medio de dirección, información donde ellos/as no fueron incluidos/as.

*“Es un mundo que no tiene idea de lo que pasa acá en la escuela. La escuela, yo siento que es súper empática, yo siento que al menos te va a decir que vas a cambiar la jornada, y la persona que te lo está diciendo trata de endulzar lo que te está diciendo. Tiene la presión desde allá arriba (Casa Central). Porque ellos como no tienen ni idea y siendo súper franca, nunca los hemos visto acá tampoco”. (Entrevistado/a n°2 Focus group N°1)*

El/la profesor/a jefe tiene más carga emocional, con carga laboral más significativa que un/a docente que solo entrega su asignatura, tienen por responsabilidad guiar a un grupo completo. El único beneficio asociada a esta labor es que el/la profesional puede salir 30 minutos antes en la semana de reuniones de apoderados/as. Por lo que estar expuesto a altos niveles de intensidad, genera irritabilidad, nerviosismo y ansiedad (Villa et al., 2020).

*“Los que tenemos jefatura, aparte de llevarnos trabajo de nuestra asignatura, nos llevamos las cosas personales de nuestros alumnos que nos afecta en la casa. Se lleva carga emocional, las mismas situaciones en las reuniones con los apoderados que hemos tenido que hacer”. (Entrevistado/a n°6 Focus group N°1)*

Por último, el colegio no cuenta con una estructura y material pedagógico adecuado. Los profesores/as comentan que las salas son pequeñas para tener cuarenta alumnos/as por sala, afectando la adquisición de contenidos y la convivencia en el aula. Además, éstas no cuentan con una iluminación adecuada afectando la concentración del aula. Por otro lado, se agrega que los baños no son adecuados para los niños/as, son pocos para la cantidad y que los baños para docentes no están aptos para su uso, no está higienizados.

*“Partiendo desde la infraestructura, era horrible y asqueroso, partiendo por los baños, que había muy pocos. Yo tenía una amiga que una vez, me colapsé porque era el baño de profesores y ¡ya! esto es muy asqueroso lo que voy a decir, pero el baño de profesores tenía sangre en las paredes”. (Entrevistado/a n°6 Focus group N°1)*

Por último, el material didáctico, en su mayoría, no está en condiciones para el uso, ya que están

sucios, estropeados e ilegibles.

## Consecuencias del ausentismo y rotación laboral

La Escuela Básica Blas Cañas es un establecimiento educacional que educa a niños/as desde los 4 años hasta 12/13 años, es decir, son niños/as que está en la etapa vital de su desarrollo cognitivo y trascendental de la vida, donde reconocen el abandono, generando un riesgo en el vínculo. Por lo que el impacto principal es en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que los objetivos y metas pedagógicas se ven postergados por la ausencia, debido a que la conexión y el vínculo entre el/la docente y su aula se pierde cuando llega un reemplazo, el/la alumno/a no confía en esta nueva figura, impactando en adquisición del aprendizaje y en la disciplina del curso. Esta inestabilidad emocional es confirmada por Díaz Sacco et al. (2021)

De la misma forma, padres, madres y/o tutores/as también se ven impactados por la usencia y rotación, ya que el/la docente a cargo del curso conoce a las familias, el perfil y, por ende, cómo interactuar con ellos/as. Por lo que la dinámica de ausencias ha generado reclamos por parte de ellos/as, debido a la dificultad de generar una conexión rápida.

*“Lo mismo apoderados, incluso, de hecho, cuando hubo un mes que, en el mes de mayo, fue como el mes crítico, en qué se nos fueron profesores, vino el centro de padres para hablar conmigo, como pensando que quizás algo había en la escuela, que nosotros generábamos que ellos se fueran”. (Entrevistado/a n°2 UTP)*

En el caso de la planta docente, implica mayor carga laboral, ya que ellos deben cumplir con horas de apoyo UTP, es decir, cubrir cursos y/o ausencias, lo que conlleva a los/las profesionales a postergar labores de corrección de evaluaciones y planificación de clases, siendo estas cubiertas en casa, generando cansancio, estrés y agotamiento (Villa et al., 2020). De la misma manera, el colegio se ve afectado en su monotonía y coordinación comunitaria, donde, en momentos, la comunidad se enfrentó a falta simultaneas de diez docentes, impidiendo cumplir con cualquier planificación, siendo ajustada constantemente a las contingencias.

En los aspectos institucionales, se clasifican dos tipos de rotación: el/la docente que se va al finalizar el año escolar y el/la docente que renuncia durante el año escolar. En este último caso, la urgencia de contratar durante al año expone al establecimiento a docentes que, en su mayoría, no cumplen con el perfil o no tienen las competencias necesarias para desarrollar la labor docente, ya que son profesionales desechados por otros colegios.

*“Un docente que renuncia a mitad de año tiene más urgencia que contratar a alguien en enero, por ejemplo, o en diciembre, porque el proceso es distinto, porque en diciembre o en enero vas a poder tener un abanico de gente que está en búsqueda de cosas en ese momento, pero en julio, mayo,*

*“ya son profesores que no han quedado en otro proceso de selección quizás, que no cumple con un perfil que nosotros buscamos, entonces hace que el proceso muy difícil”. (Entrevistado/a n°2 UTP)*

Además, los sellos de los colegios hacen aún más difícil dar con el perfil correcto, ya que, por ejemplo, la pedagogía de la misericordia se nutre de un/a docente que, si bien no es necesario que sea católico/a, debe encontrar sentido a la espiritualidad, donde lo pastoral tiene el mismo impacto en el desarrollo de una persona que lo académico, que el centro es el/la estudiante y no la asignatura. El/la profesional debe ser parte del proyecto educativo de la misericordia. Un cambio continuo hace que la formación constante en la dinámica de la misericordia se vea impedida, sobre todo a mitad de año, lo que conlleva a tener un/a profesor/a con distinto carisma por la imposibilidad de un acompañamiento adecuado.

*“las formas de trabajar acá son distintas, tenemos un carisma distinto, un sello distinto y queremos que todos nuestros los profesores trabajen de la misma forma”. (Entrevistado/a docente x)*

### **Actividades de retención docente y disminución del ausentismo laboral**

Con respecto a la rotación, se tiene una postura pasiva, la cual se puede entender porque parte importante del equipo de gestión plantea que los/las docentes se ausentan y/o renuncian por factores personales y que no tiene relación directa con aspectos asociados al ambiente del colegio.

*“Los otros se han ido por su cuenta, porque han buscado otras ofertas laborales de mayor interés. Y ahí sí entra el tema de que acá es el sueldo y nada más que el sueldo. Ellos reconocen el buen ambiente que hay aquí en la escuela y los que se han mantenido aquí es por eso. Se han mantenido, pero también buscan mejores proyecciones económicas”. (Entrevistado/a 1 Dirección)*

El ausentismo y la rotación docente en la Escuela Básica Blas Cañas, según el equipo de gestión central de Congregación Misericordia, se aborda de manera improvisada y reactiva. No se cuenta con un plan concreto para prevenir el ausentismo y la rotación docente. En su lugar, se presenta como un ejercicio de conciencia y reflexión pedagógica, esperando que con el tiempo se logre un cambio de actitud por parte de los/las profesionales, quienes deberían ser los/las protagonistas del cambio de manera proactiva. Esta filosofía se basa en la idea de generar vínculos entre los/las profesionales y la institución.

Sin embargo, la dirección del colegio ha establecido un estilo de trabajo enfocado en la creación de un ambiente laboral agradable y un clima positivo. Se promueve la colaboración y el trabajo en equipo entre los/las docentes, quienes reciben un acompañamiento humano y una mirada empática hacia sus problemas. Esta estrategia busca fomentar un mayor compromiso y sentido de pertenencia por parte de los/las colaboradores/as.

*“También desde el vínculo. Desde ¿Cómo te sientes hoy? Desde la parte emocional que eso ha sido... ¡eh! Bueno de la pandemia, fortaleció mucho más, pero no, independiente de que estamos ya avanzando en este tema de la pandemia, nos quedamos con el vínculo nosotros, no solamente con el niño, sino que es vínculo con el educador”. (Entrevistado/a 1 Dirección)*

La falta de un plan tangible para abordar el ausentismo y la rotación docente, y en su lugar, depender de la conciencia individual de los/las profesionales, puede generar inestabilidad y afectar la continuidad del proyecto educativo. Es necesario que la dirección del colegio desarrolle e implemente estrategias más sólidas y estructuradas que aborden estas problemáticas, promoviendo un enfoque proactivo y preventivo.

Aunque la dirección del colegio se esfuerza por crear un ambiente de trabajo colaborativo y empático, la improvisación y la falta de un plan concreto para prevenir el ausentismo y la rotación docente pueden afectar la estabilidad y el éxito del proyecto educativo. Es importante que se implementen medidas más sólidas y estructuradas que promuevan una cultura de compromiso y responsabilidad en relación con la asistencia y permanencia de los docentes en la institución. Esto garantizará una educación de calidad y un entorno laboral más estable y satisfactorio para todos/as los/las colaboradores/as.

Por otro lado, ante situaciones que generan estrés en los/las docentes, el equipo de gestión realiza actividades que otorgan herramientas para una adecuada labor:

*“Vamos prestando apoyo. Por ejemplo, sé que esta es una reunión apoderados. nosotros la modelamos, entregamos una pauta, modelamos una reunión ¿cierto? y vamos haciendo preguntas tipo, para irlos preparando y facilitando la labor”.*  
(Entrevistado/a 1 Dirección)

Con respecto a un plan de desarrollo docente, el equipo de gestión consulta directamente a los/las docentes sobre los aspectos que ellos/as consideran que deben mejorar y con esta información se construye un modelo de capacitación. El objetivo es que el/la profesor/a se sienta escuchado y que su opinión es válida ante los/las responsables del establecimiento. Es decir, hay buena disposición y postura solícita del equipo ante las reflexiones y sugerencias de la planta docente. Existe un clima de confianza:

*“Vamos preguntando qué necesitan aprender, en qué necesitan los profesores ser apoyados, qué van necesitando nuestros niños. Entonces, vamos, concretando, ¿Qué va requiriendo el profesor?”.* (Entrevistado/a 1 Dirección)

Asimismo, se busca aliviar la carga administrativa de los/las profesionales, apoyando en la confección y entrega de informe, con retroalimentación clara y apoyo de ser necesario.

Por último, existen actividades de camaradería durante distintos momentos del año escolar, la cual buscan la tranquilidad de los/las distintos/as integrantes de la comunidad y fomentar el compañerismo:

*“Entre ellos mismos señalan que les gusta venir, porque sienten que acá de verdad se sienten apoyados y hay un muy buen ambiente entre ellos también, como colaboradores, como compañeros, y eso es importante”.* (Entrevistado/a 1 Dirección)

Casa central y el establecimiento apuestan que los docentes permanezcan gracias a la

cordialidad del equipo de gestión, especialmente dirección y jefaturas de UTP, y al compañerismo ente docentes. Se describe como una escuela lúdica, que invita a todo a participar y a compartir. Es descrito como un equipo flexible, que empatiza con las dificultades que presenta su planta docente, generando espacios de acogida para ellos.

La escuela cuenta con un 53% de alumnos/as y familias extranjeros/as, donde la fundación no ha creado estrategias para crear competencias y habilidades que permitan a los/las docentes manejar esos grupos, sus contingencias y requerimientos. Por ejemplo, no existe un plan de acogida para los estudiantes y sus familias y menos para sus docentes. No hay un plan de acompañamiento que permite entender esta nueva modalidad en el aula.

## PLAN DE MEJORA: PROPUESTAS

En consideración de los resultados obtenidos en la presente investigación, y de su vinculación con la conceptualización teórica realizada, se proponen las siguientes acciones para ser realizadas por el colegio, su equipo directivo, de gestión y docentes, las cuales deben ser evaluadas por ellos en cuando a su oportunidad y factibilidad en el corto, mediano y largo plazo:

### Aspectos Salariales

La principal conclusión que se puede extraer del estudio es que los sueldos que se pagan en la escuela son percibidos como bajos por parte del cuerpo docentes, siendo, esta apreciación, aceptada por el equipo de gestión es su totalidad. Por lo tanto, y para hacer frente a este punto, la congregación tomó la decisión de ingresar a la escuela a “Carrera Docente”, lo cual implica una variación en el sueldo. Como contexto, el salario de un/a profesor/a está compuesto por el sueldo base y el bono de reconocimiento profesional (BRP), donde, para poder acceder a él, el/la beneficiario/a, de acuerdo a la ley N°20.158 Art. 3 (Establece diversos beneficios para profesionales de la educación y modifica distintos cuerpos legales, 2007), debe poseer el título de educador/a otorgado por una universidad o instituto profesional reconocido por el estado, con un plan de estudio no inferior a los 8 semestres académicos y 3.200 horas presenciales. Además, los/las profesionales, y de acuerdo al art. 9 de la misma ley, los establecimientos deben ser municipales, particulares subvencionados y colegios de educación técnico-profesional. Por lo tanto, la diferencia entre un colegio con o sin “Carrera Docente”, radica principalmente en el BRP. Por ejemplo, en el siguiente cuadro se muestran la diferencia de sueldos en un/a docente recién egresado/a con un contrato de 34 horas:

Sin Carrera Docente		Con Carrera Docente	
Sueldo Base	\$695.640.-	Sueldo Base	\$597.618.-
BRP Base	\$87.992.-	BRP Base	\$308.855.-
BRP Mención	\$29.332.-	BRP Mención	\$102.954.-
Total Imponible	\$812.964.-	Total Imponible	\$1.040.639.-

Por otro lado, un/a profesional que trabaja en establecimientos municipales, particulares subvencionados y/o de educación técnico profesional y estén en “Carrera Docente”, pueden

acceder a los bienios, los cuales son un reconocimiento y estímulo a la labor docente. Este beneficio corresponde a periodos de dos años de servicio efectivo y continuo en educación pública o privada subvencionada, donde, los dos primeros años de servicio tendrá un reajuste de 3,38% de la Remuneración Básica Mínima Nacional (RBMN) y un 3,33% por cada dos años adicionales, acreditados debidamente y con un tope máximo de 50%. Es decir, contar con 30 años de servicio. Los bienios son acumulativos y no se pierden si el docente cambia de establecimiento. Por lo tanto, si el/la profesor/a tuviese el mismo contrato de 34 horas y, además, contara con 3 bienios, su estructura de sueldo sería la siguiente:

Sin Carrera Docente		Con Carrera Docente	
Sueldo Base	\$695.640.-	Sueldo Base	\$597.618.-
BRP Base	\$87.992.-	BRP Base	\$308.855.-
BRP Mención	\$29.332.-	BRP Mención	\$102.954.-
Total Imponible	\$812.964.-	Asig. de Exp.	\$62.688.-
		Total Imponible	\$1.072.115.-

Por último, con el objetivo de mejorar la calidad de la educación, este sistema plantea una pauta de evaluación y calificación del desempeño docente, donde se considera elementos como la calidad de la enseñanza, el trabajo colaborativo, la formación continua y el compromiso con la comunidad educativa. El resultado de esta evaluación deriva en 5 tramos:

- **Profesional Inicial:** en este tramo el/la profesional de la educación accede solo por el hecho de contar con el título que lo acredita como profesor/a, siendo el primer paso para insertarse en una comunidad educativa e iniciar su ejercicio profesional.
- **Profesional Temprano:** En este tramo se espera que el/la docente consolide su experiencia y valide sus competencias profesionales, tales como planificación, evaluación, interacción con estudiantes, entre otros elementos.
- **Profesional Avanzado:** En este tramo el/la docente alcanza la consolidación pedagógica, acreditando sus competencias pedagógicas y logrando aprendizajes en todos/as los/las estudiantes de acuerdo a sus capacidades y necesidades.
- **Profesional Experto I:** Para acceder en este tramo, el/la profesional debe estar, por lo menos, cuatro años en el tramo avanzado. Aquí se busca que la persona sea capaz de trabajar en colaboración con sus pares a través del liderazgo y la gestión.
- **Profesional Experto II:** Para acceder en este tramo, el/la profesional debe estar, por lo menos, cuatro años en el tramo experto I. Los/las docentes deben demostrar que sus competencias y habilidades pedagógicas son de excelencia, con capacidades para ejercer la labor docente.

Los diferentes tramos entregan distintos niveles de remuneraciones:

Asignación de Tramo		
<b>Componente Fijo</b> Valor máximo para docentes con 44 horas	Inicial	-
	Temprano	-
	Avanzado	\$119.679.-
	Experto I	\$166.221.-

	Experto II	\$252.656.-
--	------------	-------------

Por lo tanto, y siguiendo con el ejemplo, un/a docente con un contrato de 34 horas, 4 bienios y con un tramo de profesional avanzado, su estructura de sueldo sería la siguiente:

Sin Carrera Docente		Con Carrera Docente	
Sueldo Base	\$695.640.-	Sueldo Base	\$597.618.-
BRP Base	\$87.992.-	BRP Base	\$308.855.-
BRP Mención	\$29.332.-	BRP Mención	\$102.954.-
Total Imponible	\$812.964.-	Asig. de Exp.	\$77.822.-
		Asig. Por Tramo	\$92.479.-
		Total Imponible	\$ 1.179.728.-

Como conclusión, los beneficios que adquiere la Escuela Básica Blas Cañas al ingresar a "Carrera Docente" tiene que ver con reconocimiento con respecto a la trayectoria profesional y las habilidades y capacidades pedagógicas, lo cual conlleva a réditos económicos para sus docentes.

## Desarrollo de perfil docente

Contar con un perfil docente definido y claro, que permita establecer las características y competencias que se busca desarrollar en los/las profesionales que formarán parte del equipo educativo. Esto permite que docentes se ajusten a las necesidades y valores de la institución, lo que a su vez contribuye a la cohesión y alineación del equipo.

Además, centrar la búsqueda de docentes en profesionales que vivan cerca del colegio. Es decir, buscar profesores/as que residan en la comuna de Santiago o en comuna aledañas como Recoleta, San Miguel, Independencia, San Joaquín y/o Estación Central. El objetivo es fomentar la proximidad y la conexión con la comunidad educativa. Los docentes que viven cerca del colegio tienen la posibilidad de involucrarse más activamente en la vida escolar, participar en actividades extracurriculares y establecer una relación más estrecha con los/las estudiantes y sus familias. Esto puede generar un mayor compromiso y sentido de pertenencia hacia la institución. Asimismo, contar con docentes que viven cerca del colegio puede facilitar la disponibilidad y la puntualidad en el cumplimiento de sus responsabilidades. Al reducir los tiempos de desplazamiento, se minimizan las posibilidades de retrasos y ausencias injustificadas, lo que contribuye a una mayor estabilidad y continuidad en el proceso enseñanza-aprendizaje.

## Programa de Inducción docente

Definir e implementar un programa de inducción a los/las nuevos/as docentes, que los/las familiarice y alinee con la misión, visión, objetivos y valores institucionales. La inducción docente es un proceso clave para garantizar la calidad educativa y el bienestar emocional de los/las estudiantes. Un buen programa de inducción permite que los/las nuevos/as docentes se familiaricen con la misión, visión, objetivos y valores institucionales, así como conozcan todas las

instalaciones y recursos disponibles. Además, permite que los/las nuevos/as docentes se integren de manera efectiva al equipo educativo, lo que contribuye a la cohesión y alineación del equipo.

Objetivo del programa de inducción debe ser lograr la alineación e integración lo más eficiente posible y generar adhesión del/la nuevo/a docente en el proceso. Se busca que, desde el primer día de aceptado/a en el establecimiento, el/la nuevo/a profesor/a sea acompañado/a, le sea todo explicado, sea presentado a toda la planta docente y directiva, y se le proporcione los recursos materiales para su desempeño inmediato. Además, se busca que el/la profesional conozca la cultura de la institución y cómo ello debe guiar su quehacer en el colegio.

El programa puede ser llamado: "Programa de Inducción Docente: Educando desde la misericordia y fortaleciendo la calidad educativa desde el primer día".

Los pasos que debería tener la inducción docente son los siguientes:

**Planificación:** Definir los objetivos y alcance del programa de inducción, así como establecer un cronograma de actividades y recursos necesarios.

**Presentación institucional:** Introducir al/la nuevo/a docente a la institución, presentando la misión, visión, valores y objetivos educativos. También se puede proporcionar información sobre la historia, cultura y normas de la institución.

**Conocimiento del entorno:** Familiarizar al/la nuevo/a docente con las instalaciones, recursos y servicios disponibles en la institución. Esto puede incluir recorridos por las aulas, laboratorios, bibliotecas, áreas administrativas, entre otros.

**Políticas y procedimientos:** Informar al/la nuevo/a docente sobre las políticas y procedimientos internos de la institución, como horarios, asistencia, evaluación, comunicación, entre otros. También se pueden proporcionar manuales o documentos de referencia.

**Acompañamiento y mentoría:** Asignar un/a mentor/a o tutor/a que brinde apoyo y orientación al/la nuevo/a docente durante su período de inducción. El mentor/a puede ayudar a resolver dudas, compartir experiencias y brindar retroalimentación constructiva.

**Integración en el equipo:** Facilitar la interacción y colaboración con el resto del equipo docente, promoviendo la participación en reuniones, proyectos conjuntos y actividades extracurriculares.

**Evaluación y seguimiento:** Realizar evaluaciones periódicas para evaluar el progreso del/la nuevo/a docente durante el período de inducción. Esto puede incluir retroalimentación individual, observaciones de clases y reuniones de seguimiento.

## **Modelo de capacitación docente.**

De acuerdo a lo señalado por los/las docentes de la Escuela Básica Blas Cañas, ellos/as se ven enfrentado a las siguientes situaciones en las que requieren capacitación:

- Nuevas tecnologías: la pandemia mostró nuevas formas de poder generar resultados académicos. El problema, no todos/as los/las docentes tienen el mismo acceso a las distintas herramientas, las cuales están en constante adaptación y/o actualización. Por lo que es importante ayudar a los/las profesionales acceder, de la manera más rápida posible, a las herramientas que mejoran su labor diaria.
- Diversidad de estudiantes: los/las alumnos/as tienen distintas capacidades y necesidades educativas. Por lo que, mejorar las formas de entregar el contenido, ayudará a mejorar el rendimiento estudiantil al tener a docente mejor capacitados/as.
- Desarrollo profesional: la capacitación ayuda a los/las docentes continuar su especialización, reforzar sus habilidades y mejorar sus debilidades.

Por otro lado, (Darling-Hammond et al., 2017), establece que el desarrollo profesional debe ser un proceso estructurado y que promueva cambios en las prácticas pedagógicas y, por ende, mejoras en los resultados académicos. Además, se establecen que deben poseer los siguientes elementos:

- Son centrados en los contenidos y deben enfocarse en el contenido curricular y deben abordar necesidades específicas de los/las docentes.
- Incorpora el aprendizaje activo, donde los programas de capacitación son de manera continua y permiten un desarrollo profesional.
- Apoya la colaboración y centrados en la práctica, ya que de esta manera los/las docentes comparten ideas y se crea una comunidad enfocada en el aprendizaje.
- Utiliza modelos de prácticas efectivas donde se verifican cuáles son las mejores prácticas. Es decir, los/las docentes pueden ver modelos de otros/as colegas y verificar los casos de éxito.
- Ofrece retroalimentación y reflexión con el objetivo de evaluar constantemente el impacto de las nuevas herramientas pedagógicas.

Por lo tanto, es importante que el establecimiento regule la forma de adquisición de habilidades y conocimiento. Casa Central y el Equipo de gestión deben apoyar la labor docente con una visión del aula, deben estar presente para conocer la realidad que vive el/la profesor/a.

La escuela debe guiar sus capacitaciones, por ejemplo, bajo el Modelo Integral de Capacitación, la cual incluye cuatro fases:

- **Fase 1.** Detección de necesidades de capacitación.
- **Fase 2.** Diseño.
- **Fase 3.** Implementación.
- **Fase 4.** Evaluación.

En la fase 1, es importante que se conozca bien la brecha entre destrezas y actitudes que los/las docentes tienen y las que se requieren para entregar una educación de calidad. Por lo tanto, es importante analizar la escuela, evaluación del puesto y analizar a las personas.

En la fase 2, el diseño del programa de capacitación debe responder a tres preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo de capacitación? Se debe definir los comportamientos que se desean adquirir.
- ¿Quién será capacitado? El objetivo es tener herramientas para motivar a las personas que serán capacitadas.
- ¿Cuáles serán los principios de aprendizaje? Grupo focal, masivo, personalizado.

En la fase 3, se establece las herramientas de capacitación: demostración, juegos, práctica.

Por último, en la fase 4, en la evaluación se puede utilizar el modelo de Kirkpatrick.

- **Reacción.** Qué reacciones inmediatas generó en los/las docentes. La evaluación puede ser a través de cuestionarios.
- **Aprendizaje.** Qué conocimientos nuevos han adquirido ¿Se cumplió el objetivo? La evaluación se puede realizar a través de pruebas.
- **Conducta.** Se generó los cambios que se dictaron en los objetivos. La evaluación puede ser a través de la observación.
- **Resultados.** Qué impacto generó la capacitación. La evaluación se puede realizar a través del SIMCE.

## Mejora de factores higiénicos del entorno laboral

Mejorar las condiciones higiénicas del trabajo, el cual cuenta con los siguientes pasos:

**Identificación de necesidades:** Realizar una evaluación de las condiciones higiénicas actuales del colegio, identificando las áreas que requieren mejoras. Esto puede incluir la limpieza de baños, la iluminación, la calefacción, el número de baños, entre otros.

**Diseño de un plan de acción:** Desarrollar un plan de acción que contemple las mejoras necesarias, los recursos necesarios, los plazos y las responsabilidades. Este plan debe ser realista y factible, considerando las limitaciones presupuestarias y de tiempo.

**Comunicación y sensibilización:** Comunicar a toda la comunidad educativa sobre el plan de acción y la importancia de mejorar las condiciones higiénicas del colegio. Sensibilizar a los/las estudiantes, docentes y personal administrativo sobre la importancia de mantener un ambiente limpio y saludable.

**Implementación del plan de acción:** Ejecutar el plan de acción, asegurando que se cumplan los plazos y se asignen las responsabilidades correspondientes. Esto puede incluir la contratación de servicios de limpieza, la reparación de instalaciones, la adquisición de materiales y suministros, entre otros.

**Monitoreo y evaluación:** Realizar un seguimiento constante del plan de acción, evaluando su efectividad y realizando ajustes si es necesario. Esto puede incluir la realización de encuestas de satisfacción, la observación de las condiciones higiénicas y la retroalimentación de la comunidad educativa.

Mantenimiento y mejora continua: Mantener las mejoras realizadas y continuar trabajando en la mejora continua de las condiciones higiénicas del colegio. Esto puede incluir la implementación de políticas y procedimientos para mantener la limpieza y el orden, la capacitación del personal en temas de higiene y salud, entre otros.

## Desarrollo del perfil Casa Central

Unos de los aspectos que los/las docentes han comentado, es la desconexión que hay de Casa Central con las necesidades de las Escuela y la realidad que se vive en el aula. En Casa Central está los cargos Coordinación de formación y Coordinación pedagógicas, las cuales tienen la responsabilidad de dictar las políticas de los tres colegios pertenecientes a la organización. Sin embargo, estos cargos no poseen una definición de labores y tareas. El análisis y desarrollo del perfil del cargo es clave es una actividad clave en la gestión de los Recursos Humanos, ya que permiten obtener información relevante de las responsabilidades, conocimientos y experiencias para desarrollar la labor encomendada (Werther & Davis, 1996).

Ahora bien, es importante desarrollar estos dos cargos con perfil consultor. Es decir, que las personas sean capaces de recopilar los datos desde el aula, analizar los datos e interpretarlos para entregar soluciones idóneas a la gestión del colegio. El objetivo es que se vea un labor directa e involucrada con la realidad del colegio por parte de Casa Central.

## Implementación de los/las jefes/as de áreas

El ministerio establece que los/las jefes/as de UTP debe realizar las siguientes labores:

1. Es responsable de coordinar las acciones pedagógicas, supervisar la labor de los/las docentes e implementa los planes y programas establecidos por el Ministerio de Educación.
2. Desarrollar el currículum del establecimiento, participando en la elaboración y evaluación de los planes de estudios.
3. Apoyo técnico a docentes, asesorando de manera técnica a docentes en aspectos metodológicos y evaluación.
4. Evaluación educativa, apoyando la labor de evaluación de los contenidos entregados a los/las alumnos/as.

Y de acuerdo a lo expuesto por los/las docentes de la Escuela Básica Blas Cañas durante los focus group, las visitas y retroalimentación de sus jefaturas no son constantes. Por lo que, el apoyo técnico lo evalúan como deficiente.

Por lo tanto, se propone un cambio en la estructura actual del colegio, ya que es una estructura simple, donde después de la directora se encuentran los/las jefes/as de UTP separadas por ciclo, la cual tiene como ventaja una fluidez en el trabajo y flexibilidad para ajustarse a distintas situaciones, es útil parra colegios pequeños y funciona en entornos de poca complejidad. Sin embargo, como establecimiento está superando los/las 1.000 alumnos/as, es una escuela grande que con la actual estructura se restringe la habilidad de procesar información por parte del equipo directivo, no se alcanza a acompañar a los/las docentes en su totalidad o el acompañamiento es

de baja calidad.

Por lo que se propone una estructura funcional, eliminando un/a jefe/a de UTP y llenar ese cupo con jefes/as de área, la cual, si bien los tiempos de respuesta pueden ser más lentos, permite el desarrollo de habilidades y especialización, es posible cumplir con los objetivos académicos planteados por la comunidad y permitirá mejorar el acompañamiento docente.

Los/las jefe/as de áreas reportan varios beneficios a los establecimientos educacionales, ya que este tipo de organización permiten:

1. Especialización de el/la profesional a cargo: el/la docente a cargo es experto/a en el área en la cual lidera.
2. Coherencia en la enseñanza: al existir una persona que supervise el área, se puede lograr una coherencia entre los contenidos que se entregan en los distintos niveles y, por ende, darle continuidad.
3. Evaluación del desempeño académico: la principal motivación, es darle mayor fluidez en las evaluaciones docentes. Por lo que, este cambio busca una mayor supervisión y una retroalimentación constante.

Por lo tanto, el objetivo de este cambio es dar retroalimentación a los/las docentes y que estos/as trabajen bajo parámetros claros. (Kluger & DeNisi, 1996) comenta que el feedback o retroalimentación afecta el rendimiento de los/las colaboradores/as de manera positiva, ya que mejora la motivación, compromiso, ajustes de comportamiento y claridad en las labores y/u objetivos.

Ilgen et al. (1979), el feedback debe poseer los siguientes aspectos claves para su éxito:

1. Específico: debe ser centrado en el comportamiento y resultados observables, evitando caer en generalidades y apreciaciones subjetivas. Debe tratar detalles concretos sobre la labor del docente.
2. Constructivo: este debe estar centrado en el desarrollo del profesional. Por lo que debe dar oportunidades de aprendizajes.
3. Equilibrado: debe reconocer las fortalezas y logros, pero debe abordar aspectos de mejoras.
4. Oportuno: el feedback debe ser en el momento adecuado, cerca de la ocurrencia del comportamiento en cuestión.
5. Respetuosos y objetivo: se debe evitar críticas de índole personal. Se deben basar en observaciones objetivas y datos concretos.

Como conclusión, la labor de el/la jefe/a de área es de fomentar la comunicación y el desarrollo constante.

## **Modelo de participación docente.**

Un ambiente democrático o cultura pedagógica colectiva genera mayor satisfacción en las condiciones laborales del docente, ya que genera un enfoque común, de colaboración en el

desarrollo del currículo e intercambio de prácticas a través de la reflexión conjunta (Banerjee et al., 2017). Por lo que, es imprescindible fomentar la participación activa y significativa de todos/as los/las integrantes en la toma de decisiones, que estas no sean unilaterales, sino que se promueva la colaboración, el diálogo y el respeto mutuo. El establecimiento debe generar una cultura participativa y democrática que permite que docentes sientan que tienen incidencia en las decisiones que afectan en su vida escolar.

De acuerdo con (Bellei et al., 2004), las escuelas efectivas tienen un/a líder que se involucra con los/las docentes a través de la participación, considerando las opiniones que ellos/as tienen. (Bravo Rojas & Verdugo Ramírez, 2007) van un poco más allá, ya que concluye que el liderazgo que se relaciona con una mejor enseñanza es aquel que trabaja de manera mancomunada con docentes, tomando decisiones en conjunto y comunicando de manera efectiva.

Por otro lado, Smylie (1992) manifiesta que la participación docente tiene efectos positivos, debido a que:

1. **Mejora de la calidad de la educación:** al compartir sus experiencias se pueden diseñar mejores estrategias educativas, ya que se basan en aspectos relevantes y efectivos.
2. **Genera sentido de pertenencia y compromiso:** esta inclusión hace sentir valorados a los/las docentes. Por lo que se genera mayor motivación y compromiso con oportunidad de influir en las decisiones que influyen en la comunidad educativa.
3. **Aumento de la responsabilidad y la autogestión:** al tener posibilidades de participar en la toma de decisiones, el/la docente, en su mayoría, sentirá mayor responsabilidad en la implementación de cualquier proyecto. Además, sentirá empoderamiento, lo que conlleva a la autogestión de su labor.
4. **Mejora del clima escolar:** un ambiente donde se respeten las distintas ideas contribuyen a crear un ambiente colaborativo y positivo. Los/las docentes conocen la realidad de cada aula, por lo que dar la posibilidad de ser escuchados fomenta el trabajo en equipo, donde se mejora la comunicación y las relaciones entre profesionales y, por sobre todo, la confianza mutua. A través de la participación se logra fortalecer la comunidad educativa completa.

Como conclusión del texto, es importante que el establecimiento genere:

1. Un clima de confianza para crear espacios de participación.
2. Establecer canales de comunicación abierta.
3. Proporcionar información clara y relevante.
4. Tomar decisiones de manera participativa, donde los/las docentes estén involucrados desde el inicio.
5. Reconocer las distintas contribuciones, valorando la diversidad de opiniones.
6. Generar la estructura para un sistema participativo.
7. Evaluar y retroalimentar.

Por lo tanto, y en horas de articulación, el colegio podría trabajar bajo las siguientes metodologías de manera participativa:

## FODA

Un FODA educativo va a proporcionar un diagnóstico de la institución, donde proporcionará una dirección estratégica que beneficie directamente al estudiante, ya que proporciona una evaluación de la situación externa e interna del establecimiento (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades). Al realizar este seguimiento del entorno educativo, es posible detectar nuevas alternativas u oportunidades que inciden en el éxito de la organización o aquellos factores que la puede llevar al fracaso (Kotler et al., 2010). Por lo que, es un inicio para plantear planes de acción.

De acuerdo a Kotler et al. (2010), los componentes a analizar son los siguientes:

- Oportunidades: son necesidades o intereses que puede tomar una organización para tomar una mejor posición en el mercado. Por lo que, para una organización educativa, una oportunidad puede surgir de cambios o tendencias en el entorno educativo y que pueden beneficiar directamente a los/las alumnos/as.
- Amenazas: se entiende como desafíos a abordar o acontecimientos que le pueden ser desfavorables. Por lo tanto, si estos eventos no son enfrentados por algún tipo de acción, pueden incidir en los resultados de la organización.

Estos componentes se pueden calificar en la siguiente matriz:

a) Matriz de oportunidades

		Prob. de éxito	
		Alta	Baja
Atractivo	Alto	1	2
	Bajo	3	4

b) Matriz de amenazas

		Prob. de ocurrir	
		Alta	Baja
Gravedad	Alta	1	2
	Baja	3	4

- Fortalezas: se entienden como las habilidades y capacidades que cuenta la organización para afrontar los distintos desafíos que entrega el entorno. Para una organización educativa, se define como las características que le permiten contribuir al logro de sus metas académicas.
- Debilidades: acá se despliegan las limitantes con las que cuenta la organización y que pueden generar que esta no alcance el éxito. Por lo tanto, en una institución educativa, las debilidades interfieren en éxito académico por lo que es importante tener conocimientos de cuáles son.

## FACTIBILIDAD, PRIORIZACIÓN Y ESTRATEGIA DE COLABORACIÓN

Posterior a una reunión con la Sostenedora del colegio, se validaron los resultados obtenidos y

se confirmó la disponibilidad para generar los cambios propuesto en este estudio. Sin embargo, como la programación escolar del año 2023 está completa, la programación quedó de la siguiente manera.

1. El nuevo perfil docente será utilizado en las nuevas búsquedas de docentes para lo que queda del año, priorizando profesionales domiciliados en las cercanías del colegio.
2. Desarrollo del perfil. Al igual que el punto anterior, esta idea también estaba siendo sondeada por la sostenedora. Por lo que se comenzará a trabajar en el perfil en el segundo semestre de este año.
3. Modelo de capacitación docente. La sostenedora accedió a trabajar bajo el Modelo Integral de Capacitaciones y sus cuatro fases. Esta será utilizada en el corto plazo.
4. El programa de inducción docente será preparado para inicio del año escolar 2024.
5. Programa de inducción docente. La sostenedora solicitará al equipo de gestión que revisen qué tal efectivo es el plan de inducción del colegio.
6. Mejora de factores higiénicos del entorno laboral. Se verificará con el Administrador los cambios que se pueden generar en estas instalaciones.
7. Modelo de participación docente. Posterior al 13 de diciembre de 2023, se realizarán jornadas para trabajar bajo la modalidad expuesta. Ahora bien, en jornadas posteriores se establecerán cuántos días y en qué fecha.
8. Implementación de los/las jefes/as de áreas. La sostenedora sostuvo que es una idea que ya estaba rondando en el equipo de gestión central. Sin embargo, este cambio dependerá de la situación financiera de la congregación o que uno/a de los/las dos renuncie y la escuela quede con un/a solo/a jefe/a de UTP. Por lo que, será un cambio con miras al 2024-2025. Por otro lado, se debe definir cómo serán las jefaturas y esto será de acuerdo a los objetivos que planteó la institución.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a la pregunta de estudio y objetivo general, las principales variables que impactan en el ausentismo y la rotación docente son el salario y la cercanía del establecimiento con el hogar.

El sueldo es un factor determinante en la decisión de los/las docentes de renunciar a la Escuela Básica Blas Cañas. Los/las docentes están optando por establecimientos que cuenten con "Carrera Docente", ya que se les reconoce sus años de experiencia en aula y sus habilidades como pedagogos/as, impactando de manera positiva en sus sueldos. Por otro lado, la falta de cercanía al hogar puede generar estrés y cansancio en los/las docentes, lo que afecta su bienestar emocional y su compromiso con la escuela.

Sin embargo, existen otros motivos que inciden en el ausentismo y rotación docente. Durante al menos una década, ha existido una cultura arraigada de ausentismo en este establecimiento, la cual se ha agravado durante los últimos dos años. Diversos factores contribuyen a esta situación. En primer lugar, se destaca el perfil generacional de los/las docentes, donde la generación más joven tiende a faltar más debido a su incapacidad para comprometerse con los proyectos educativos. En segundo lugar, se destaca la falta de consecuencias significativas por faltar, lo que puede propiciar una mayor tendencia a la ausencia entre ciertos individuos. Y, en tercer lugar, se menciona la falta de reconocimiento y remuneración adecuada, lo cual puede generar una sensación de poco valor entre los/las docentes, contribuyendo a la insatisfacción laboral y la falta de compromiso con la institución.

Por otro parte, se han identificado diversos factores que tienen un impacto negativo en la rotación y el ausentismo docente en la Escuela Básica Blas Cañas. Uno de los desafíos significativos para la institución es la diversidad del aula, donde entre seis a ocho alumnos/as por sala tienen necesidades especiales y no cuentan con un programa de integración. Esta falta de herramientas para manejar adecuadamente la diversidad en el aula genera estrés en la planta docente, quienes se sienten sobrepasados/as por las demandas y dificultades que surgen en el entorno educativo.

Además, la falta de abordaje adecuado de las necesidades educativas diversas genera una sensación de exclusión de los/las alumnos/as con necesidades especiales. Los/las docentes se sienten frustrados/as al no poder brindar una educación de calidad a estos/as estudiantes, lo que afecta su bienestar emocional y su compromiso con la escuela. La falta de abordaje adecuado de las necesidades educativas diversas puede generar un ambiente poco inclusivo y desmotivador para los/las estudiantes, lo que afecta su rendimiento académico y su bienestar emocional.

La falta de estrategias para manejar adecuadamente las contingencias y requerimientos de los/las estudiantes y sus familias, especialmente en un contexto donde el 53% de las familias son extranjeras, incide en el desgaste emocional en los/las profesionales, quienes se ven sobrepasados/as por las demandas y dificultades que surgen en el entorno educativo. Asimismo, la presencia de familias conflictivas que constantemente critican su labor agrava aún más esta situación, ya que generan un ambiente negativo y desmotivador para los/las docentes, quienes se sienten cuestionados/as y desvalorizados/as en su trabajo. La falta de un plan de acogida para

los/las estudiantes y sus familias también contribuye a la desmotivación y estrés de los/las docentes. Sin un proceso de acogida adecuado, los/las docentes se ven enfrentados/as a situaciones difíciles de manejar y a la falta de apoyo en la integración de los/las estudiantes y sus familias en la comunidad educativa.

En el dinámico campo educativo, es crucial que los/las docentes estén actualizados y capacitados para enfrentar los cambios y brindar una educación de calidad. Sin embargo, en la Escuela Básica Blas Cañas se evidencia una escasez de capacitación, lo que genera una sensación de relegación en los/las profesionales. Esta falta de desarrollo de habilidades impacta negativamente en el manejo de aula, la calidad de enseñanza y el bienestar emocional de los/las estudiantes.

Por otro lado, los momentos de trabajo colaborativo y de articulación son importantes para el desarrollo de la labor docente y la calidad de enseñanza en la escuela. Sin embargo, estos momentos se ven afectados por los constantes reemplazos de docentes, lo que posterga tareas importantes y genera tensión en los/las docentes.

Igualmente, los momentos de visita de aula por parte de la jefatura pedagógica y posterior retroalimentación son considerados nulos o deficientes. Aunque se destaca al equipo de gestión como personas accesibles que ayudan con dudas, se considera que no existe una retroalimentación clara y específica con respecto a la evaluación del trabajo. Esta falta de retroalimentación puede generar incertidumbre y desmotivación en los/las docentes, quienes no reciben una guía clara sobre cómo mejorar su labor.

Por último, la infraestructura presenta varios problemas que afectan en la calidad de la enseñanza y en el bienestar emocional de estudiantes y docentes. Salas pequeñas e inadecuadas crean un ambiente incómodo y poco propicio para el aprendizaje. La deficiente iluminación afecta la concentración. Además, los baños inadecuados y poco limpios generan un ambiente poco higiénico.

En relación a los factores que influyen de manera positiva en la retención docente y contribuyen a reducir el ausentismo laboral, se puede concluir que la Escuela Básica Blas Cañas ha desarrollado un ambiente caracterizado por la cercanía y la tranquilidad. Esto se debe a que no se sienten cuestionados/as por su práctica docente ni presionados/as por entregar labores administrativas. Además, los/las profesionales destacan la posibilidad de surgir dentro de la institución y de realizar actividades para las cuales estudiaron. Esto ha contribuido a la motivación y satisfacción laboral de los/las docentes, lo cual puede tener un impacto positivo en el proceso enseñanza-aprendizaje de los/las estudiantes.

Por otro lado, en la escuela existe un ambiente de respeto entre los distintos/as colaboradores/as, descrito como un ambiente laboral sano y colaborativo que funciona en la disminución del ausentismo y rotación docente. Los/las docentes destacan que en la escuela se fomenta un ambiente de respeto mutuo, donde se valoran las opiniones y se promueve la colaboración entre los distintos/as colaboradores/as. Esto crea un ambiente laboral sano y positivo, donde los/las docentes se sienten valorados/as y apoyados/as en su trabajo.

La alta rotación y el ausentismo docente deterioran la calidad de enseñanza al dificultar el

traspaso entre docentes. Esto perjudica la implementación del currículum y afecta el desarrollo académico y emocional de los/las estudiantes. La falta de continuidad docente genera incertidumbre y desmotivación, impactando la calidad de enseñanza y el bienestar de los/las alumnos/as. El ausentismo laboral limita la cobertura y afecta la gestión estratégica de la institución, generando estrés en el equipo directivo. Además, la rotación constante perjudica la preparación de nuevos/as docentes y el aprendizaje al recibir clases de profesores/as menos experimentados/as. La estabilidad y continuidad son fundamentales en el proceso enseñanza-aprendizaje, afectando la calidad y el bienestar de la comunidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Ansoleaga, E., Vézina, M., & Montaña, R. (2014). Síntomas depresivos y estrés laboral en trabajadores chilenos: Condiciones diferenciales para hombres y mujeres. *Cadernos de Saúde Pública*, 30(1), 107-118. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00176912>

Arteaga, O., Vera, A., Carrasco, C., & Contreras, G. (2007). Presentismo y su Relevancia para la Salud Ocupacional en Chile. *Cienc Trab, Abr-Jun; 9 (24)*(61-63).

Asmussen, P. C., & Corcione, A. C. (2016). Educar desde las emociones: Panorama docente en la educación chilena. *Revista Científica de Ciencias de la Salud*, 9(2), 8.

Banerjee, N., Stearns, E., Moller, S., & Mickelson, R. A. (2017). Teacher Job Satisfaction and Student Achievement: The Roles of Teacher Professional Community and Teacher Collaboration in Schools. *American Journal of Education*, 123(2), 203-241. <https://doi.org/10.1086/689932>

Batista, V. L. (2021). *Compensación: Diferenciar con equidad* (Tercera edición). Thomson Reuters.

Bellei, C., Muñoz, G., Pérez, L. M., & Raczynski, D. (2004). *Escuelas efectivas en sectores de pobreza¿ Quién dijo que no se puede?* UNICEF y Asesorías para el Desarrollo.

Bravo Rojas, M., & Verdugo Ramírez, S. (2007). *Gestión Escolar y Éxito Académico en Condiciones de Pobreza*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5(1), 121-144.

Campos-Martínez, J., Morales, P. G., Universidad de Massachusetts, USA, & Universidad Central de Chile, Chile. (2016). Efectos indeseados de la medición de la calidad educativa en Chile. La respuesta de la sociedad civil. *Cadernos CEDES*, 36(100), 355-374. <https://doi.org/10.1590/cc0101-32622016171351>

Carrasco, D., Godoy, M. I., & Rivera, M. (2017). Rotación de profesores en Chile: Quiénes son y cuál es el contexto de quienes dejan su primer trabajo. *Midevidencias*, 11, 1-7.

Cea D'Ancona, M. A. (1998). *Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social*. Editorial Síntesis.

Chiavenato, I., & Villamizar, G. A.; T. (2000). *Administración de recursos humanos* (5a. ed). McGraw-Hill Interamericana.

Cornejo Chávez, R., Etcheberrigaray Torres, G., Vargas Pérez, S., Assaél Budnik, J., Araya Moreno, R., & Redondo-Rojo, J. (2021). Actividades emocionales del trabajo docente: Un estudio de shadowing en Chile. *Quaderns de Psicologia*, 23(1), e1689. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1689>

CPEIP. (2018). *Marco para la buena enseñanza*. [https://epja.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/43/2018/10/Marco-para-la-Buena-Ensen%CC%83anza-2018\\_CPEIP.pdf](https://epja.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/43/2018/10/Marco-para-la-Buena-Ensen%CC%83anza-2018_CPEIP.pdf)

Darling-Hammond, L., Hyler, M., & Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Learning Policy Institute. <https://doi.org/10.54300/122.311>

Day, C. (2004). *A passion for teaching*. RoutledgeFalmer.

De Moya, R. B. (2007). La Investigación-Acción: Voz de los silentes Action Research: The silent voice. *Revista Integra Educativa*, 8(1), 141-157.

De Nobile, J., & Bilgin, A. A. (2022). Impacts of School Communication on Job Satisfaction in Australian Primary Schools: A Structural Equation Model. *Frontiers in Education*, 7, 832644. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.832644>

Ley de Protección de la Vida y la Integridad Física de la Persona en el Ámbito de la Investigación Biomédica., n.º Ley 20120 (2006). <https://bcn.cl/2fe0y>

Establece diversos beneficios para profesionales de la educación y modifica distintos cuerpos legales, n.º 20158 (2007). <https://bcn.cl/2lu4q>

Díaz Sacco, A., López González, D., Salas Aguayo, M., & Carrasco Ogaz, D. (2021). Movilidad de profesores chilenos: Influencia de variables demográficas, características del establecimiento escolar y condiciones laborales. *Perfiles Educativos*, 43(172). <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2021.172.59514>

Educarchile. (2020). *Informe de resultados Encuesta Vinculando Aprendizajes: Indagación sobre estrategias de los docentes y apoyos requeridos para la educación a distancia en contexto de crisis sanitaria*. Fundación Chile/Ministerio de Educación de Chile. <https://www.educarchile.cl/sites/default/files/2020-06/VinculandoAprendizajes-educarchile.pdf>

Elliott, J. (2005). *El cambio educativo desde la investigación-acción* (4a. ed). Morata.

Escuela Básica Blas Cañas. (2021). *Proyecto Educativo Institucional – Escuela Básica Blas Cañas 2021 -2024*. Escuela Básica Blas Cañas. <http://www.escuelablascanas.cl/docs/PEI-2020.pdf>.

Fardella, C. (2012). Verdades sobre la docencia, efectos y consecuencias subjetivas de la evaluación docente en Chile. *Revista de Psicología*, 21(1), 209. <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2012.19996>

Fardella, C., & Sisto, V. (2015). Nuevas regulaciones del trabajo docente en Chile. Discurso, subjetividad y resistencia. *Psicología & Sociedade*, 27(1), 68-79. <https://doi.org/10.1590/1807-03102015v27n1p068>

Gaete Silva, A., Castro Navarrete, M., Pino Conejeros, F., & Mansilla Devia, D. (2017). Abandono de la profesión docente en Chile: Motivos para irse del aula y condiciones para volver. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 43(1), 123-138. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052017000100008>

García, M. D. A. (2011). Problemática multifactorial del absentismo laboral, el presentismo y la procrastinación en las estructuras en que se desenvuelve el trabajador. *Medicina y Seguridad Del Trabajo*, 57(223). <https://doi.org/10.4321/S0465-546X2011000200004>

García Torres, D. (2019). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in U.S. schools. *Teaching and Teacher Education*, 79, 111-123. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.12.001>

González-Escobar, M., Silva-Peña, I., Gandarillas, A. P., & Kelchtermans, G. (2020). Abandono docente en américa latina: Revisión de la literatura. *Cadernos de Pesquisa*, 50(176), 592-604. <https://doi.org/10.1590/198053146706>

Henríquez, F. (2022, junio 1). *La violencia en establecimientos escolares de nuestro país*. <https://educacion.ucsc.cl/2022/06/la-violencia-en-establecimientos-escolares-de-nuestro-pais/>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (First edition). McGraw-Hill Education.

Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349-371. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349>

Jiménez, F., & Fardella, C. (2015). Diversidad y rol de la escuela. Discursos del profesorado en contextos educativos multiculturales en clave migratoria. *Revista mexicana de investigación educativa*, 20(65), 419-441.

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>

Kotler, P., Keller, K. L., & Rivera, C. E. (2010). *Dirección de marketing* (1 2a ed). Pearson Educación.

Krieger, D. M. J. (2014). El proceso de investigación. Acción en el desarrollo del planeamiento estratégico participativo de organizaciones públicas, su aplicación al PEIP – juntos 2020, de la FCE-UNER. *Revista Ciencias Administrativas (CADM), IIA, Universidad Nacional de La Plata*, 4, 3-12.

Lewin, K., Tax, S., Stavenhagen, R., Fals, O., Zamosc, L., Kemmis, S., & Rahman, A. (1946). La Investigación – acción participativa. Inicios y Desarrollos. *Editorial Popular*.

Mérida-López, S., Sánchez-Álvarez, N., & Extremera, N. (2022). Retención docente a través de la teoría de demandas y recursos laborales. *Educación XX1*, 25(2), 151-171. <https://doi.org/10.5944/educxx1.31901>

Ministerio de Educación de Chile. (2021). *Orientaciones para el proceso de planificación de la mejora educativa 2022 en el marco de los desafíos de Reactivación Educativa Integral*.

<https://www.curriculumnacional.cl/wp-content/uploads/2021/06/Orientaciones-para-el-proceso-de-planificaci%C3%B3n-de-la-mejora-educativa-2022.pdf>

Ortega, M. J., & Ortega. (2017). Clima laboral: Efecto del agotamiento profesional “burnout” en la calidad de vida en el trabajo. *Revista Empresarial*, 11(41), 6-13.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (L. E. Pineda Ayala, Trad.; Décima séptima edición). Pearson Educación.

Salvá, C. P., Barrutieta, A. H., & Pedro-Viejo, A. B. (2018). De la seguridad al aprendizaje: Claves para el trabajo con la familia desde la psicología del apego. *RELAdeI. Revista Latinoamericana de Educación Infantil*, 7(2-3), 10.

Samaniego, C. (1998). Absentismo, rotación y productividad. *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Ediciones Pirámide*, 247-258.

Sanfuentes, M., Garretón, M., Valenzuela, J. P., Díaz, R., & Montoya, C. (2021). Philanthropic emotional work: Papering over the cracks of unprecedented public education reform. *Educational Management Administration & Leadership*, 174114322110546. <https://doi.org/10.1177/17411432211054625>

Slavin, R. E. (1996). Salas de clase efectivas, escuelas efectivas: Plataforma de investigación para una reforma educativa en América Latina. *PREAL*, 3, 1-16.

Smylie, M. A. (1992). Teacher Participation in School Decision Making: Assessing Willingness to Participate. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 14(1), 53-67. <https://doi.org/10.3102/01623737014001053>

Soto Lagos, R. A., Mera Adasme, J. M., Nuñez Muñoz, C. G., Sisto Campos, V. M., & Fardella Cisternas, C. (2016). Between the effectivity and affectivity: New teachers in times of new public management. *Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social*, 16(3), 3. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.1528>

Vieco Gómez, G. F., & Abello Llanos, R. (2014). Factores psicosociales de origen laboral, estrés y morbilidad en el mundo. *Psicología desde el Caribe*, 31(2), 354-385. <https://doi.org/10.14482/psdc.31.2.5544>

Villa, N. B., Sepúlveda, J. G. M., & Burgos, A. V. (2020). Teletrabajo y agobio laboral del profesorado en tiempos de COVID-19. *Medisur*, 18(5), 998-1008.

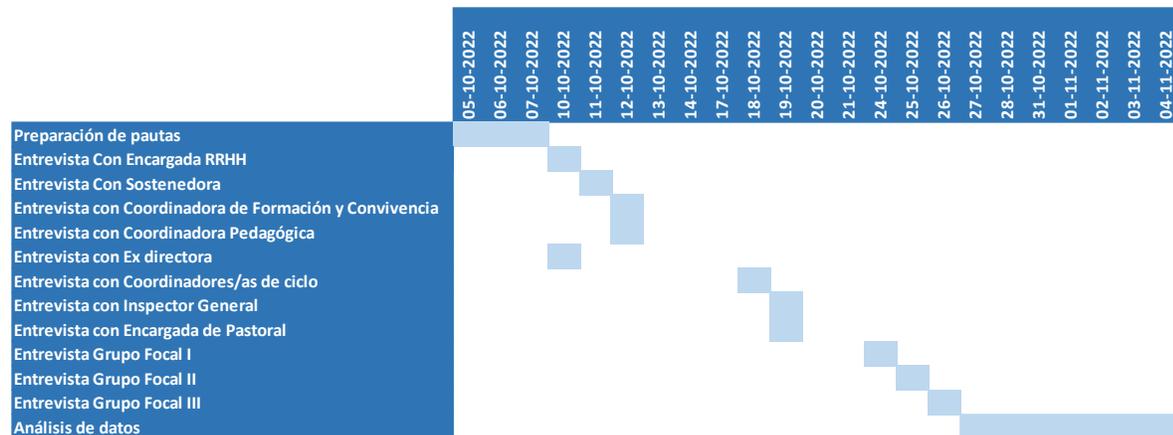
Werther, W. B., & Davis, K. (1996). *Human resources and personnel management* (5th ed., international ed). McGraw-Hill.

Zamora Poblete, G. M., Meza Pardo, M., & Cox Vial, P. (2018). Profesores principiantes de educación secundaria en Chile Pese a las dificultades, ¿qué los hace permanecer como docentes? *Perfiles Educativos*, 40(160), 29-46.



## Anexo I

Respecto al Plan de Trabajo, en la siguiente Carta Gantt se puede observar la planificación general que se estima desarrollar:



Las actividades y el cronograma de la investigación ya fueron conversados y coordinados con la Hermana Sostenedora y el equipo de Casa Central.

## Anexo II



UNIVERSIDAD DE CHILE  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

### Consentimiento Informado

Yo \_\_\_\_\_, Cargo \_\_\_\_\_, Género \_\_\_\_\_, declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación para la Tesis de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, de los Estudiantes Claudio Guenante y Adriana Celedón. Declaro conocer que la entrevista que se va a efectuar a mi persona, será de manera online y/o presencial según la estructura de la metodología aplicada. Así mismo, me encuentro en conocimiento del tema de la investigación, que cuenta con el respaldo de la Universidad de Chile.

Entiendo que este estudio busca conocer las variables que impactan y/o afectan en la rotación y ausentismo de los/las docentes de la Escuela Básica Blas Cañas, y que mi participación es voluntaria.

Me han explicado que la información registrada será confidencial, y que los nombres de los participantes serán anónimos, asociados al rol u género de los participantes, esto significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni tampoco ser identificadas en la fase de publicación de resultados.

Estoy en conocimiento que los datos que produzca la investigación serán presentados a la Directiva de la Escuela, y ellos nos la transmitirán, a todos los funcionarios. Deseo participar de este estudio ya que considero que esta información podrá beneficiar de manera directa a la problemática de la Escuela.

Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

He recibido una copia del presente documento.

Firma participante:

Fecha:

## Anexo III

### PAUTA ENTREVISTA EQUIPO DE GESTIÓN

1. ¿Desde cuándo ejerce su cargo? ¿Cómo ha sido su trayectoria laboral?
2. ¿Cuál es su cargo y qué incidencia tiene en la toma de decisiones?
3. ¿Cuál es su explicación sobre el actual ausentismo laboral?
4. ¿Cuál es su explicación sobre la alta rotación docente?
5. ¿Cómo impacta el ausentismo en la escuela?
6. ¿Cómo impacta la rotación en la escuela?
7. ¿Cuáles son las acciones que tiene la escuela para reducir el ausentismo y la rotación docente?
8. ¿Agregarías acciones adicionales?
9. Desde su cargo ¿qué acciones podrían hacer?
10. ¿Con qué limitantes se enfrenta la escuela para afrontar esta problemática?

## Anexo IV

### PAUTA ENTREVISTA DOCENTE

1. ¿Qué lo/la motivó a estudiar docencia?
2. ¿Cómo ha sido su trayectoria laboral?
3. ¿Qué lo/la motivo a ingresar a trabajar en la escuela?
4. ¿Cuáles son los beneficios de trabajar en la escuela?
5. ¿Cuáles son los aspectos negativos que usted visualiza de trabajar en la escuela?
6. ¿Cuenta con apoyo para realizar su labor docente? ¿Cuáles? ¿Son suficientes? ¿Qué otro apoyo necesita?
7. ¿A qué cree que se debe el ausentismo laboral?
8. ¿Qué lo llevaría a cambiar de colegio?
9. ¿Cómo evaluaría la comunidad educativa? Familias, Alumnos/as, Colegas, Equipo directivo.