



UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN PEDAGÓGICA

FIDELIZACIÓN DE DOCENTES NOVELES A TRAVÉS DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN UN LICEO DE SAN RAMÓN

PROYECTO FINAL PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON
MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL

AUTOR: DORIS TAPIA AGUILERA
PROFESOR PATROCINANTE: CRISTIAN HERNÁNDEZ VERGARA

SANTIAGO DE CHILE, MARZO, 2024

Anexo 1: AUTORIZACIÓN PARA USO DE MATERIALES DE POSTGRADO EN SIBUMCE

La presente autorización faculta al Sistema de Bibliotecas UMCE para alojar y publicar el trabajo de investigación identificado más abajo, en las plataformas electrónicas que estime conveniente, a fin de permitir el libre acceso a los materiales producidos por la institución y su comunidad, entre ellos tesis, memorias, seminarios y otros. Contribuyendo de esta forma a la preservación digital, difusión y visibilidad nacional e internacional de las investigaciones, siempre patrocinando el respeto de los derechos establecidos por la Ley de Propiedad Intelectual vigente.

	UMCE el poder transformador de la educación	UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION, SISTEMA DE BIBLIOTECAS –DIRECCION DE INVESTIGACION		
IDENTIFICACION DE TESIS/INVESTIGACION				
Título de obra : Fidelización de docentes nóveles a través del clima organizacional en un liceo de San Ramón				
Fecha de publicación : <u>Marzo 2024</u>				
Facultad : <u>Filosofía y Educación</u>				
Departamento : <u>Formación Pedagógica</u>				
Carrera/Programa : <u>Magister en educación con mención en gestión educacional</u>				
Título y/o grado : <u>Magister en educación con mención en gestión educacional</u>				
Profesor guía/patrocinante : <u>Cristian Hernández Vergara</u>				
EMBARGO:				
Se refiere a la restricción temporal impuesta por un autor o autores a su investigación, impidiendo su acceso público hasta que se cumpla cierto plazo acordado.				
☐ Sin embargo ☒ 1 Año ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 4 años				
AUTORIZACIÓN				
A través de este documento autorizo la reproducción total de este trabajo de investigación para fines académicos, su alojamiento y publicación en las plataformas electrónicas que estime conveniente el Sistema de Bibliotecas UMCE para su difusión.				
				
Doris Andrea Tapia Aguilera				
Santiago de Chile, <u>15</u> de <u>marzo</u> <u>2024</u>				
Se sugiere realizar el licenciamiento de su trabajo bajo licencia creative commons, más información en: https://www.umce.cl/index.php/dir-biblioteca-recursos-tecnologicos/dir-formulario-de-autorizacion-2				
Imprima más de una autorización en caso de que los autores excedan la cantidad de firmas para este documento				
* Este documento quedará en los archivos internos de Biblioteca.				

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a todos quienes marcaron la vida de un niño/a o adolescente a través del aprendizaje.

A todos los valientes que siguen entrando a las aulas con una sonrisa en el rostro a entregar lo mejor de sí, a pesar de los contextos educativos desfavorables.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis hijos (Maite y Amaro) por la paciencia frente a una madre que estudia y trabaja. Por alentarme en cada momento y confiar en que la mamá puede con todo y más.

A mi madre, padre y hermanos por estar siempre presente para mi y mis hijos en este proceso de crecimiento personal y profesional.

A mis amigos y compañeros por escuchar cuando necesitaba un respiro del estrés diario.

A mis colegas por su disposición a colaborar conmigo en este proyecto.

A mis estudiantes que me acompañaron en este proceso con su apoyo y comprensión constante.

Muchas gracias.

RESUMEN

La educación con el paso del tiempo se vuelve más difícil de ejercer. Los docentes que se integran a la pedagogía, al poco tiempo, se sienten desgastados y desmotivados a continuar ejerciendo. Los principales factores que afectan la decisión de abandonar la pedagogía, se reducen a las experiencias vividas en la institución en la cual se desempeñan, a la percepción de los docentes noveles de sentirse abandonados y poco apoyados por los líderes de la organización en la que trabajan.

Este proyecto es una propuesta de diseño con acciones a realizar para reducir desde cada institución la deserción de los profesores que comienzan en la profesión, potenciando el liderazgo positivo, mejorando el clima organizacional, y de esta manera fidelizando a los docentes noveles a continuar el camino de la educación.

Contenido

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
RESUMEN	5
4. Introducción	9
5. Primera fase: Construcción de la Problemática.....	11
5.1 Contextualización - Diagnóstico.....	11
5.1.1 Contextualización	11
5.1.2 Diagnóstico	16
5.2 Definición de la problemática	23
5.3 Objetivos generales, específicos y resultados esperados	25
5.3.1 Objetivo general.....	25
5.3.2 Objetivos específicos	25
5.3.3 Resultados esperados	25
5.4 Justificación del proyecto.....	26
6. Segunda fase: Antecedentes teórico - conceptual	28
6.1 Posición teórica conceptual	28
6.1.1 Liceo Bicentenario San Francisco	28
6.1.2 Innovación pedagógica	31
6.1.3 Clima organizacional	32
6.1.4 Liderazgo positivo	33

6.1.5 Docente novel	34
6.1.6 Fidelización	34
6.1.7 Compromiso docente	34
6.2 Contribución a la innovación pedagógica	35
7. Tercera fase: Construcción de Plan de acción	36
7.1 Coordinación entre profesional, participantes o grupos	36
7.2 Delinear posibles planes de acción	37
8. Cuarta Fase: Definición de Plan de Acción.....	38
8.1 Definición del campo de acción con la comunidad.....	38
8.2 Formulación de actividades.....	39
8.4 Recursos y presupuestos	43
9. Sistematización Reflexiva	47
9.1 Reflexión del aprendizaje profesional	47
9.2 Proyecciones y limitantes.....	48
10. Bibliografía.....	49
11. Anexos	52
11.1 Entrevista.....	52
11.2 Cuestionario	74
11.3 Consentimientos informados	111

4. Introducción

A nivel nacional se presenta una baja en la matrícula de estudiantes a las carreras de pedagogía, y una deserción alta en los primeros años de ejercicio profesional.

La investigación de la autora de este proyecto, reveló que los motivos principales por los cuales los docentes noveles deciden abandonar la pedagogía, están directamente relacionados a las experiencias vividas en sus primeros años de ejercicio en la institución en la que se desempeñan.

En este proyecto se toma de muestra a 8 docentes con menos de 5 años de ejercicio en la profesión, investigando a través de encuestas y entrevistas los factores que desmotivan su desempeño laboral. Terminada la primera etapa de investigación, se realiza el análisis de resultados, estos, dan cuenta de la influencia negativa del clima organizacional y de los líderes que componen la institución, como un factor determinante a la hora de tomar la decisión de proyectarse en la educación.

Identificado el clima organizacional y el liderazgo como factores principales, se diseña una propuesta de acciones para mejorar ambos ámbitos en la institución.

En una primera etapa, se debe realizar un diagnóstico de la percepción de los docentes (noveles y expertos) hacia el liderazgo y el clima organizacional de la institución. El diagnóstico indicará cuales son las principales debilidades de los factores antes mencionados, de esta manera se genera el plan de acción y trabajo para convertir las debilidades en fortalezas.

En una segunda etapa, se capacita a directivos y docentes en el liderazgo positivo, con el objetivo de generar buenas prácticas dentro del entorno laboral. A su vez, se realizan actividades semanales y mensuales de retroalimentación y trabajo colaborativo, se espera que estas acciones puedan generar espacios de apoyo y guía de quienes cuentan con más experiencia en temas de conflictos y situaciones difíciles, para las cuales ninguna Universidad

prepara al futuro docente. Los docentes noveles por su parte, entregarán ideas al desempeño educativo a través de nuevas metodologías, tecnologías y prácticas, generando dentro del clima organizacional un trabajo colaborativo que tiene sus bases en las fortalezas de cada integrante de la comunidad educativa.

Para lograr los objetivos de este proyecto, se espera contar en primer lugar, con la disposición de los participantes de llevar a cabo la mejora, y la participación activa de la institución en cada acción a desarrollar.

Se evaluará el impacto de las acciones ejecutadas de manera semestral, teniendo la oportunidad de replantear las acciones, y dirigir las a los factores que presenten debilidades. Al finalizar el primer año de este proyecto, se espera tener una mejora en la percepción de los docentes noveles sobre liderazgo y clima organizacional de la institución.

El éxito del proyecto en su primer año, es decir, el logro de los objetivos, es el inicio de una práctica que se puede replicar en los años posteriores, partiendo siempre de un diagnóstico inicial, para así identificar debilidades y trabajar en ellas.

En conclusión, el trabajo desde el liderazgo enfocado a la mejora del clima organizacional, puede influir positivamente en la decisión de un docente novel de continuar en el ejercicio de la pedagogía.

Si una institución puede preocuparse y ocuparse de la satisfacción de los docentes en la primera experiencia laboral, la educación en Chile puede hacer lo mismo, aunque eso quizás sea un sueño en palabras mayores.

5. Primera fase: Construcción de la Problemática

5.1 Contextualización - Diagnóstico

5.1.1 Contextualización

Vivir en sociedad requiere de mucha voluntad en las relaciones que tienen las personas unas con otras. Así entendida la vida social es, para Hobbes (1651), un mal necesario, las cualidades que tiene el otro y que uno mismo carece, la importancia del cuidado y la compañía de otro, la organización para que todos cumplan un rol favorable a la sociedad y en el proceso de trabajo no se formen conflictos que impidan llegar a la meta y/u objetivo que el grupo persigue. En la obra *Administración de los recursos humanos* de Chiavenato se indica que “una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (1994, p.36). Por lo mismo es que en lo laboral; es aún más importante las relaciones humanas, ya que se debe tener un nivel de productividad óptimo. Las organizaciones en su mayoría optan por tener algún grado de satisfacción de sus trabajadores para mejorar la productividad de las mismas y así obtener más ganancias. Es por esto que se enfocan en desarrollar un clima laboral aceptable enfocando sus esfuerzos a distintas dimensiones, para que sus colaboradores desarrollen un sentido de pertenencia a la empresa u organización.

En relación al clima organizacional y acorde con James (1996) una organización es “un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes” (p.9).

Como mencionaba James, una de las dimensiones a las que se le ha dado énfasis en el último tiempo es a las relaciones interpersonales, estas se dan en todas las organizaciones o comunidades, y los establecimientos educativos no son una excepción. Se habla mucho de la convivencia escolar, pero se limita el tema solo a la relación profesor - estudiante - apoderado,

dejando de lado la relación entre los miembros de la organización, que influye directamente en los objetivos tanto de Convivencia Escolar como de aprendizajes del establecimiento, es por esto que el clima organizacional de una comunidad escolar debe ser una parte importante de la gestión educativa y más aún de los docentes noveles que siendo jóvenes traen consigo las herramientas y habilidades del Siglo XXI que la educación ha demostrado que se necesitan es decir, maneras de pensar, Herramientas para trabajar y maneras de vivir en el mundo. (Bases curriculares, Ministerio de Educación).

Para entender a lo que nos referimos con clima organizacional es necesario tener una definición de la misma, y a pesar que no tiene una definición específica, autores como Chiavenato (1998) y James (1996) la definen de la siguiente manera: Podemos definir el clima organizacional como el ambiente donde las personas realizan su trabajo diario, las relaciones y el trato que se tiene con los distintos actores de la organización, la percepción acerca de las relaciones entre el personal, tanto de jefes y subordinados como de los mismos compañeros.

Dentro del clima organizacional podemos encontrar distintos factores que formarán o debilitarán este clima según Litwin y Stringen (2022), estos pueden ser: Estructura, Cultura,, Compromiso de los colaboradores, Recompensa al trabajo, Desafíos, Identidad, etc. De estos factores uno de los que más influye es la cultura organizacional (Schein, 1988). Entendiéndose como cultura organizacional el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, y normas aceptadas y practicadas por los miembros (Schein, 1988). Es por esto que cada trabajador al momento de integrar la comunidad educativa debiera conocer la cultura que presenta la institución en la cual trabajará, lo cual no es difícil, ya que a través de la visión y misión (los cuales son abiertos a todo público) se pueden conocer los objetivos del colegio, instituto o escuela. Cuando no se conoce la cultura de una institución educativa, se hace muy difícil cumplir con los objetivos propuestos y colaborar para llegar a una meta, y es aquí donde se empiezan a manifestar los primeros problemas, dificultades o conflictos en el clima organizacional de un establecimiento educacional.

Otro de los factores que tiene gran influencia en el deterioro de una comunidad educativa es la relación trabajo/sueldo (Gutiérrez, 2014). Una persona que siente que no se le paga lo que corresponde a su trabajo, es mucho más probable que no tenga un compromiso con la institución y que su trabajo se limite a lo mínimo requerido, de esta manera obtenemos colaboradores que no presentan autonomía en su trabajo diario, no cumplen con responsabilidad su trabajo y por sobre todo no tiene un compromiso con la institución, y es este mismo factor el que activa un tercer y cuarto factor importante dentro del clima organizacional, las relaciones entre los distintos actores de la organización y a su vez la percepción que los trabajadores tienen del clima laboral tanto con sus jefes, compañeros o subordinados.

De esta manera, aunque no existen muchas investigaciones acerca del tema, vemos que el clima organizacional puede ser un punto importante para la gestión educativa, que puede definir si se realiza una mala o buena gestión. Se espera que, para lograr un clima organizacional positivo, la gestión educativa debe contar con líderes positivos, que reconozcan el trabajo de sus colaboradores, su compromiso, responsabilidad y logros dentro de la institución. Si por el contrario, la organización cuenta con líderes negativos, es muy probable que la satisfacción frente a los factores del clima organizacional vaya en descenso, y esto provoque una actitud negativa de los trabajadores, lo que se ve reflejado inconscientemente en sus labores, y no es necesario recordar que los trabajadores de una comunidad educativa, es decir, directivos, docentes, paradocentes, asistentes de aula, auxiliares y otros, trabajan directamente con estudiantes que perciben estas actitudes y reaccionan frente a ellas, en su mayoría desarrollando un desagrado por la asignatura que imparte el docente, antipatía por los paradocentes o auxiliares o rechazo total a las figuras de autoridad de la institución como el Director/a o Inspector General, y otros.

La educación del Siglo XXI atraviesa una crisis por la falta de docentes, la matrícula total de pedagogía tiene en 2022 una variación negativa (Consejo nacional de educación) de 7,2% (-4.539 estudiantes), la cual prolonga la disminución observada en los años 2019 (-4.546

estudiantes), 2020 (-7.150 estudiantes) y 2021 (-2.332 estudiantes), y los jóvenes que empiezan con la docencia a los pocos años ya se ven desgastados y prefieren buscar otros rumbos laborales y profesionales (10.7% de quienes se incorporan al sistema educativo —es decir, 11 de cada 100—, desertan al primer año de ejercicio), por lo que la deserción a la docencia va en aumento cada año. Los factores que afectan a este clima organizacional y a los docentes, tienen que ver no solo con sus realidades educativas, si no que a un nivel más macro, tiene influencias nacionales y determinaciones ministeriales que hacen que el desempeño de la docencia cada vez sea más difícil. Los niños y jóvenes ya no tienen un interés por estudiar o adquirir conocimiento o responsabilidades, por otra parte, los padres y/o apoderados se resguardan en una crianza lejana, dejando la responsabilidad de la educación integral del estudiante a la escuela, situación que el Ministerio de Educación garantiza al promulgar el Decreto 67, que en pocas palabras exige que el docente esté siempre disponible para el estudiante, que de oportunidades para subir la nota, o que evalúe lo que el estudiante entregue a pesar de no haber trabajado en todo el año, toda esta situación se vuelve agobiante para los profesores que tienen que trabajar extra en pro de estudiantes que simplemente no quieren aprender.

Por todo lo anterior, una idea que viene tomando fuerza a nivel empresarial pero que se puede aplicar a la educación es la “Fidelización del talento joven”. Acciones que buscan fidelizar a las nuevas generaciones de docentes, que sientan que la misión y visión de una institución sea también la suya, que los objetivos de aprendizajes sean propios y no una meta de educación obligatoria.

En la actualidad se espera que las organizaciones educativas sean eficientes en cuanto al servicio que brindan con la finalidad de lograr una enseñanza - aprendizaje de mejor calidad, que sus docentes sean capaces de adaptarse a las nuevas necesidades de la educación y de la sociedad en sí, de esta manera los mejores preparados para estos retos son *el talento joven*. La educación de hoy solo se enfoca en lo académico, es decir, en el logro de los objetivos de

aprendizaje y en los resultados de pruebas estandarizadas. La formación integral y el ejemplo que deben dar no solo los docentes de una institución educativa, sino que todos los trabajadores del establecimiento es una parte importante de la educación que se debe entregar, el trabajar en un ambiente sano y con ganas de pertenecer a un proyecto y trabajar en conjunto con otros por el logro de los objetivos. De esta manera la duda es si el clima laboral, escolar y/o organizacional no es importante y no tiene un impacto real en los aprendizajes, y por eso se deja de lado, ya que parece no tener relevancia al logro de las metas.

El no darle la importancia que se merece al clima organizacional para poder llegar a las metas de la institución, es el error más común que se puede cometer desde el Liderazgo de un establecimiento educacional. Esperar resultados positivos en pruebas estandarizadas o en logros de metas de la institución, sin tener en cuenta las condiciones en las que se desempeñan los trabajadores, o la satisfacción que los colaboradores puedan tener en relación carga horaria - sueldo, tiene un impacto negativo en la percepción de clima que tiene el trabajador, y por ende en el clima organizacional.

Como dijo Alicia Tojeiro (1978) *“El primero que debe llegar feliz al aula, es el maestro”*, o en palabras más actuales de Amanda Céspedes (2017) *“Si el propio profesor está mal, agobiado, desesperanzado, abrumado, no tiene confianza en lo que hace y no quiere a sus niños, va a ser imposible. No va a poder hacerlo”*, es por eso que no podemos desaprovechar la vitalidad, energía e innovación que traen los docentes noveles a las aulas.

De esta manera, este proyecto busca ayudar a un Liceo de la comuna de San Ramón a definir el clima organizacional y crear una consciencia de este, aportando con instrumentos para medir la percepción de los docentes jóvenes (dado que son los que tienen un porcentaje alto de deserción en el primer año de ejercicio, mencionado anteriormente) en este aspecto, con sus distintos factores, propuestas de trabajo para lograr un clima escolar favorable y así repercutir indirectamente en los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.2 Diagnóstico

El establecimiento de estudio para realizar este proyecto, es un Liceo ubicado en la Comuna de San Ramón, Región Metropolitana, cuenta con una matrícula de 1.700 estudiantes con 3 cursos por nivel desde NT1 a Cuarto medio, 120 trabajadores de los cuales 80 son docentes, es reconocido con excelencia académica por sus resultados en pruebas estandarizadas tales como SIMCE, PAES, entre otras.

El Liceo fue fundado en 1897, con una trayectoria de más de 120 años, su historia se entrelaza con el desarrollo de comunas como La Granja, San Ramón y La Pintana, sectores conocidos por su vulnerabilidad, violencia, olvido, maltrato y escasos recursos. El comienzo de la entonces llamada Escuela Primaria Nuestra Señora del Carmen, fundada por la orden de San Francisco de Asís, y dirigida por esta hasta el año 1975, se vuelve un referente evangelizador dentro de comunidades golpeadas por el abandono y la pobreza.

Es en 1975, cuando la gestión pasa a manos del Arzobispado quien decide entregar la dirección del Liceo a la Fundación de escuelas católicas Santo Tomás de Aquino, quien sigue el camino evangelizador y que plasma su intención en su visión, misión y su Proyecto educativo Institucional.

La visión con la que define su trabajo y que se encuentra en el Proyecto educativo institucional del establecimiento (2018) es:

“Ser reconocidos como una comunidad educativa con principios sólidos basados en la fe en Jesucristo, inspirados en la espiritualidad franciscana, que brinde una formación integral y de excelencia para que nuestros estudiantes, con su proyecto de vida, sean un aporte en la construcción de una sociedad más justa y más humana”.

Podemos evidenciar en la visión, la intención de formar personas que sean un aporte a la sociedad desde el punto de vista religioso, es decir, de una manera sencilla, humilde, positiva,

compasiva y solidaria. Personas con una formación integral, no solo académica, sino que con una formación humana.

Mientras que su misión dice:

“Somos un colegio católico científico humanista, ubicado en la comuna de San Ramón, que entrega una formación íntegra, con excelencia humana y académica, basada en relaciones de respeto y equidad, que permita a todos los estudiantes ser reconocidos por su identidad franciscana, su compromiso, liderazgo y fe.”

En su misión se muestra la intencionalidad académica sin dejar de lado la religiosidad, obtener personas con *“excelencia humana y académica, basada en relaciones de respeto y equidad”*, lo que demuestra la valoración de la formación integral de los estudiantes.

Sus sellos son: “Educar en la pedagogía de Jesús” y “Formar líderes católicos transformadores”.

El principal foco en cualquier institución educativa siempre son los estudiantes, eso nadie lo discute, pero solo en los sellos podemos evidenciar un pequeño enfoque dirigido a quienes tienen a cargo la educación de los estudiantes, de esta manera volvemos al tema central, el clima organizacional en una institución que establece su portada como una organización que promueve valores positivos, pero que se olvida de sus mismos trabajadores que demuestran tener una percepción negativa de esta.

En los últimos años el clima organizacional se ha visto afectado por hechos históricos, tales como el estallido social del 2019 y la pandemia declarada el 2020 y que hasta hoy aún no ha sido superada en su totalidad, las tradiciones que antes permitían crear comunidad ya no se han desarrollado de la misma manera, las exigencias de los directivos frente a las necesidades del día a día van en aumento, mientras que la recompensa cada vez parece ser menor. Por lo mismo, el malestar de los trabajadores ha creado un clima que se puede percibir más bien

negativo, a diferencia de otros años donde las relaciones interpersonales estaban mucho más entrelazadas y el nivel de satisfacción y compromiso de los trabajadores era mucho más alto.

5.1.2.1 Clima organizacional de un Liceo de la comuna de San Ramón

Para poder realizar este estudio se utilizó el cuestionario de Litwin y Stringer (Ver anexo 11.2) que mide la percepción de los Docentes noveles en función de nueve dimensiones: Estructura, responsabilidad, recompensa, Desafíos, Cooperación, Relaciones, Estándares, Conflicto e identidad. El cuestionario en cuestión tiene el objetivo de medir la percepción de los colaboradores docentes noveles, es decir, con una trayectoria laboral en la pedagogía menor a 5 años, y se modificó para poder ser aplicado en un contexto educativo (Ver anexo 11.2). Se encuestó a 8 Docentes Además, se utilizó bibliografía que refiere a climas organizacionales en una comunidad educativa. (Revisar Bibliografía)

En el cuestionario utilizado se consideraron 4 respuestas posibles a cada una de las afirmaciones propuestas, estas son: Muy de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo, Muy en desacuerdo. El tipo de respuesta está pensado para no obtener un resultado neutro, y solo destacar el balance entre lo positivo y negativo de cada una de las dimensiones que afectan el clima organizacional y el desempeño de funciones de tales docentes.

En la primera dimensión de estudio (Estructura), los encuestados responden de manera positiva, obteniendo un resultado mayoritario “De acuerdo” con la estructura organizacional de la institución, es decir, el docente tiene claro las políticas de la organización, la claridad de las tareas que debe desempeñar, conoce la jerarquización que esta posee, sabe a quién reportar cuando se enfrentan a una dificultad, problema o conflicto y el interés que muestran los jefes en cuanto al cumplimiento de normas, métodos y procedimientos. Por lo que se concluye que la estructura

organizacional de la institución no es un factor negativo en la experiencia laboral de los docentes noveles.

En la siguiente dimensión, responsabilidad, se obtuvieron en dos afirmaciones respuestas negativas, estas apuntaban a la confianza de la organización y de jefes directos al juicio del docente y como este sentía que la institución valoraba su trabajo, dejando claro que los encuestados no se sienten valorados, ni en un ambiente de confianza. En las afirmaciones donde se obtuvieron respuestas positivas los docentes consideran que su responsabilidad y autonomía se realiza de manera óptima, por lo que la institución no debe supervisar de manera constante y estricta el trabajo realizado por cada uno de ellos.

En la dimensión donde se pregunta sobre la “Recompensa” las respuestas fueron divididas, en 3 de las 6 afirmaciones los encuestados respondieron estar en desacuerdo con el sistema de promoción, recompensa e incentivos por parte de la organización, mientras que sus respuestas fueron positivas “De acuerdo” en las afirmaciones donde se expresa la existencia de crítica y sanciones hacia los trabajadores además de la poca recompensa hacia el trabajo bien realizado.

La dimensión “Desafíos” mostró una clara tendencia hacia el desacuerdo en 3 de 4 afirmaciones (5 de 8 Desacuerdo), las cuales expresaban el riesgo y la certeza de la organización a la hora de tomar decisiones para el progreso de la misma. Solo una afirmación obtuvo un resultado De acuerdo y está apuntaba su política de siempre mejorar.

Al contrario de los resultados anteriores, la dimensión “Relaciones” obtuvo en su mayoría respuestas positivas a las afirmaciones sobre la colaboración, el clima de trabajo agradable y las buenas relaciones entre la comunidad. Solo una afirmación obtuvo resultados “En desacuerdo” confirmando el resultado de las otras afirmaciones ya que esta postulaba “Las personas de esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí”.

Confirmando los resultados de la dimensión anterior, en “Cooperación” los encuestados respondieron de manera “De Acuerdo” a las afirmaciones sobre la mejora del desempeño

personal y grupal a través del trabajo colaborativo. Las afirmaciones con las cuales los encuestados estuvieron en desacuerdo expresaban la exigencia de la organización en un nivel bastante alto y la preocupación de la misma por el estado emocional de los trabajadores por sobre la productividad.

En la dimensión “Estándares” las respuestas estuvieron divididas, las afirmaciones que obtuvieron “En desacuerdo” fueron en donde se hablaba de los errores y la manera positiva en que los sobrellevaba, además de la preocupación por el factor humano y sus emociones. Mientras que las afirmaciones con respuestas positivas “De acuerdo”, apuntaban a la ayuda recibida cuando hay dificultad en las labores.

La dimensión que trata sobre el “Conflicto”, obtuvo en las afirmaciones que dejaban ver en la organización como los conflictos son positivos para la mejora del desempeño una respuesta “En desacuerdo”, y estuvieron “De acuerdo” en las afirmaciones que apuntaban sobre la impresión positiva que puede proyectar el trabajador al mantenerse callado para evitar desacuerdos y la manera en que la organización busca tomar decisiones de manera fácil y rápida para evitar los conflictos.

En la última dimensión del estudio “Identidad”, los encuestados estuvieron en su mayoría “De acuerdo” en su sentido de pertenencia a los equipos de trabajo de la organización. Mientras que las afirmaciones que obtuvieron “Desacuerdo” fueron aquellas que expresaban el orgullo de pertenecer a la organización, la lealtad de los trabajadores a la misma y el individualismo que existe entre los trabajadores frente a sus propios intereses.

Los mismos encuestados respondieron una entrevista semiestructurada (Ver anexo 11.1) que se dividió en 3 categorías: Percepción personal, experiencia laboral y realidad educativa. Cada una de estas, se dividió en subcategorías para un análisis más concreto de su postura frente a la docencia, la organización en la que trabajan y sus proyecciones a futuro.

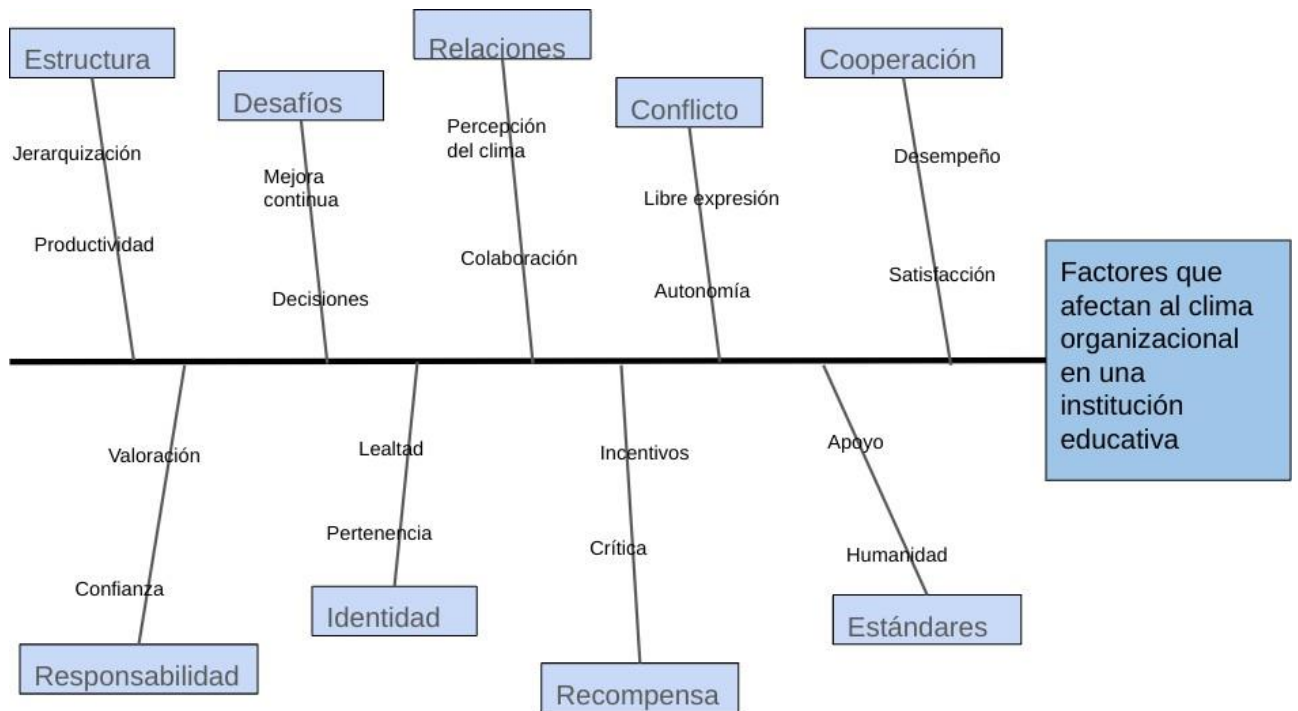
En la categoría de percepción personal, se pudo concluir que los entrevistados desde pequeños ya sentían una vocación por la pedagogía, por enseñar y acompañar a sus estudiantes

y a sus familias, su motivación se basa en los estudiantes y en el sueño de infancia de ser docentes. A pesar de esto un factor importante y desmotivante para ellos es el bajo salario que reciben quienes se dedican al rubro de la educación, la carga laboral administrativa que no siempre puede ser realizada dentro del horario de trabajo, estándares que no se adecuan a la realidad de la institución y esta última junto a las familias que no prestan el apoyo necesario para el cumplimiento de objetivos.

En la categoría de experiencia laboral las conclusiones obtenidas apuntan a un clima laboral desorganizado y muchas veces en conflicto, los docentes noveles no sienten que se valora su trabajo a pesar de la motivación que ellos presentan en el desempeño de sus labores, la organización se enfoca en protocolos de acción y se olvida del factor humano generando así una experiencia negativa para quienes ingresan al mundo de la educación.

Lo anterior potencia la decisión de los entrevistados en buscar nuevos horizontes, nuevos campos laborales, es decir, dejar la pedagogía, esto se puede afirmar con las conclusiones obtenidas en la categoría “Realidad educativa” donde la mayoría apunto a no visualizarse como docente dentro de los próximos 10 a 20 años.

Ilustración N° 1: Esquema espina de pescado.



Fuente: Diseño propio.

El esquema representa los factores que afectan a las dimensiones de un clima organizacional positivo.

En los cuadros azules se visualiza cada una de las dimensiones, mientras que de ellas se desprenden los factores críticos que hacen que el clima organizacional se vuelva negativo, o más bien, los trabajadores tengan una percepción negativa de este.

Las nuevas generaciones de docentes identifican estos factores como primordiales a la hora de ejercer la profesión y proyectarse para el futuro.

5.2 Definición de la problemática

Como ya he definido anteriormente, el clima organizacional es un factor importante a la hora de cumplir metas en una institución educativa. La enseñanza aprendizaje no solo se da a través de los docentes, también lo entregan los distintos actores de una comunidad educativa, y cuando las relaciones interpersonales no funcionan, el clima laboral se vuelve negativo y eso se traspa a los estudiantes. No existe mucha investigación sobre cómo el clima organizacional impacta el aprendizaje de los estudiantes, pero lo que sí tenemos claro, es que puede influir en la disposición que los estudiantes tienen frente a alguna asignatura o hacia la misma institución.

Este proyecto busca evidenciar los factores que menos favorecen al clima organizacional positivo, logrando mejorar la percepción de los trabajadores frente a este, y de manera indirecta influir en la enseñanza-aprendizaje.

Para esto, un primer factor a trabajar es el tipo de liderazgo que se ejerce en la institución, es decir, lograr concientizar sobre un liderazgo positivo, no solo a los directivos, sino que también a los docentes, jefes de departamentos y/o estamentos, auxiliares, paradocentes, asistentes de aula y de educación. Comenzando con un liderazgo positivo donde los trabajadores sientan que las metas de la institución son sus mismas metas, lograremos tener una sola dirección de trabajo y la formación de una comunidad fuerte y unida.

El siguiente paso es fortalecer las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo entre todos los actores de la comunidad educativa, poniendo énfasis en la importancia del ejemplo que le entregamos a los estudiantes a la hora de tener una formación integral, logrando consolidar la visión y misión que la institución presenta y al perfil del estudiante que se quiere llegar como un aporte positivo a la sociedad.

Por otro lado, y tal vez lo más difícil de lograr, es cambiar la percepción del clima organizacional que tienen los trabajadores, pasando de un clima negativo a un clima positivo,

donde cada uno de los colaboradores se sienta valorado, recompensado y parte de una comunidad.

La meta es demostrar a través de este proyecto y estudio, que la mejora de un clima organizacional puede influir positivamente en los aprendizajes de los estudiantes y de esta manera generar una cultura organizacional donde todos estén satisfechos y contentos de pertenecer a la institución. Para lograrlo, el proyecto se basará en la teoría de Idalberto Chiavenato principalmente, quien defiende que

“El liderazgo es la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer (más que prescribir e imponer) a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas”, para así obtener un clima organizacional positivo y la fidelización de los docentes noveles (Chiavenato, 2005, p. 736).

En el caso de la institución estudiada, el clima organizacional se percibe de manera negativa, lo que ha demostrado que repercute en distintas metas de la institución, por ejemplo académicas, asistencia, puntualidad, entre otras.

La oportunidad de lograr que la institución vuelva a ser un faro en las comunas de la parte sur de la Región Metropolitana, no es una meta ambiciosa, más bien es necesaria.

5.3 Objetivos generales, específicos y resultados esperados.

5.3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de acciones destinadas a la fidelización del talento de los docentes noveles a través del clima organizacional, el sentido de pertenencia y fortaleciendo el liderazgo positivo en un Liceo de la Comuna de San Ramón.

5.3.2 Objetivos específicos

- 1) Diseñar acciones que logren fidelizar el talento joven a través de buenas prácticas, clima organizacional y liderazgo positivo.
- 2) Mejorar el clima organizacional a través de prácticas positivas que generen un sentido de pertenencia en los colaboradores.
- 3) Fortalecer el liderazgo positivo entre los colaboradores a través de prácticas positivas.

5.3.3 Resultados esperados

Los resultados que espera obtener este proyecto, es la mejora cuantitativa y cualitativa del clima organizacional, es decir, lograr una percepción positiva del 100% de los trabajadores frente al ambiente de trabajo, sus compañeros y el liderazgo que cada uno de ellos pueda tener. Esta percepción puede ser medida en la encuesta MEC realizada al final de cada año.

Se espera que el liderazgo que todos los trabajadores presenten en algún ámbito se vuelva positivo y le dé la importancia que se merece a la participación y satisfacción de los colaboradores para una buena relación entre todos los actores de la comunidad.

Otro de los resultados que se espera obtener, es la fidelización de los colaboradores con la institución, en especial del talento joven, docentes que refresquen la educación con nuevas ideas, metodologías y prácticas.

Así mismo, se espera lograr que el sentido de pertenencia de los trabajadores sea una fortaleza a las dificultades educativas y sociales que pueda enfrentar la institución, de esta manera sentir que las metas institucionales también son sus metas.

De manera indirecta se espera que los resultados esperados en los trabajadores se traspasen a los estudiantes en distintos ámbitos, tanto académicos como de convivencia, asistencia, puntualidad, entre otros, y así tengan una mejora notoria en el plazo de un año y que estas mejoras además de perdurar en el tiempo, puedan ir evolucionando día a día, visualizando el clima organizacional como un factor importante para el cumplimiento de metas institucionales.

5.4 Justificación del proyecto

Un estudio del Centro de Investigación Avanzada en Educación - CIAE y del Instituto de Estudios Avanzados en Educación de la U. de Chile realizado el año 2021 da cuenta que entre los años 2005 y 2016, alrededor del 20% de los docentes noveles se retiraron antes de cumplir 5 años trabajando en el sistema escolar y el 30% lo hizo al cumplir 10 años de años de docencia (cohorte 2006). Además, hay más retiros de profesores hombres (28% de los hombres se retira, versus 20% de mujeres), de colegios particulares pagados (31% de docentes, versus alrededor del 20% en las otras dependencias) y de enseñanza media.

Los motivos para abandonar su profesión son variadas a nivel país, pero se destacan las siguientes: Falta de autoridad de los docentes frente a los estudiantes, apoderados agresivos o desinteresados del proceso de aprendizaje de sus hijos, clima laboral con desempeño difícil y por último, a estudiantes que no responden a una cultura de estudio y que se acogen a decretos instaurados por el Ministerio de Educación como lo es el decreto 67, que

exige que sea el docente el encargado de que el estudiante pase de curso incluso si no estudia, no sabe la materia o tuvo inasistencia reiterada, otorgando muchas oportunidades y teniendo que trabajar en remediales extras.

Lidiar con apoderados poco responsables de sus hijos es otro factor que desgasta la vocación de quienes ejercen la docencia en Chile, las entrevistas y la información que se les traspasa a los apoderados es en la mayoría de los casos inservibles, ya que los apoderados no se hacen responsables de las deficiencias de sus estudiantes y esperan que el docente tome la responsabilidad no solo de enseñar, sino que también de educar en cuanto a valores, hábitos y aspectos que son y deben ser socializados desde la familia.

Estos factores se suman y complementan al desagrado de trabajar en un ambiente donde no se valora el esfuerzo, no hay buen sueldo o la comunicación entre compañeros es difícil. Por estas razones el ejercicio de la pedagogía se ha vuelto un reto para todos aquellos que toman la decisión de ser profesores en distintas áreas y en distintas realidades.

Lo mencionado anteriormente es la base de este proyecto que tal vez no pueda cambiar la realidad de la docencia a nivel país, pero sí puede lograr cambiar la realidad de muchos docentes, sobre todo en sus primeros años de ejercicio profesional, mejorando no solo un ámbito que al día de hoy es desfavorable para los profesores, sino que traspasando las mejoras del clima organizacional a los estudiantes, a los apoderados y a toda la comunidad educativa.

Es importante que los docentes sobre todo novatos se desenvuelven y tengan sus primeras experiencias profesionales en un ambiente agradable, donde sus talentos puedan desarrollarse y a su vez ellos puedan desarrollar los talentos de sus estudiantes y así lograr un liderazgo positivo dentro de la comunidad educativa.

En la experiencia personal de la autora, un clima organizacional negativo, y líderes que no responden a las necesidades de los docentes novatos, pueden calar hondo en su autoestima y confianza, generando que esto traspase hasta los estudiantes los cuales no

responden de manera óptima a las clases y a la docente misma. Al cambiar de trabajo, el clima laboral fue diferente, líderes positivos lograron potenciar habilidades que hasta el momento estaban escondidas, la relación con los estudiantes también fue diferente, el proceso enseñanza - aprendizaje se desarrolló de manera fluida, y esta experiencia confirmó la vocación por la docencia de la autora.

El nacimiento de este proyecto proviene de esta experiencia y de la necesidad de fidelizar a los docentes con su profesión y con la institución en la que trabajan, para que el esfuerzo de años de estudio, la vocación y las metas propias no se queden en una mala experiencia laboral.

6. Segunda fase: Antecedentes teórico - conceptual

6.1 Posición teórica conceptual

6.1.1 Liceo Bicentenario San Francisco

Liceo Bicentenario San Francisco, perteneciente a la Red Educacional Santo Tomás de Aquino. Con 125 años de trayectoria en una de las comunas más olvidadas del gran Santiago: La comuna de San Ramón.

El Liceo San Francisco fue fundado por la Orden de San Francisco de Asís en 1897, como Escuela Primaria Nuestra Señora del Carmen. Posteriormente, pasó a llamarse Colegio de la Inmaculada Concepción y a contar del año 1958, según decreto cooperador N° 18133, con fecha 30 de Noviembre de 1962, se denominó Liceo San Francisco.

Estuvo atendido por la Orden Franciscana hasta el año 1975, constituyéndose en un referente evangelizador dentro de la comunidad. En ese año, el Arzobispado de Santiago asume la gestión del Liceo; que más tarde, entregó la dirección del establecimiento a una de

sus fundaciones, Sociedad de Escuelas Católicas de Santo Tomás de Aquino (SECST), institución fundada en 1870. Actualmente, la SECST congrega a ocho colegios de todo Santiago, haciendo una opción preferencial por atender a niños, niñas y jóvenes en situación de vulneración.

El Liceo San Francisco se entrelaza en la historia centenaria del desarrollo de la comuna de La Granja, actualmente subdividida en tres municipios: La Granja, San Ramón y La Pintana.

Su vasta trayectoria al servicio de la fe y de la educación de los niños, niñas y jóvenes, hace del Liceo San Francisco una comunidad educativa íntegra, responsable y solidaria, que en sus casi 120 años de existencia es capaz de mirar con esperanza los desafíos educacionales, humanos y espirituales del tercer milenio.

Visión:

Ser reconocidos como una comunidad educativa con principios sólidos basados en la fe en Jesucristo, inspirados en la espiritualidad franciscana, que brinde una formación integral y de excelencia para que nuestros estudiantes, con su proyecto de vida, sean un aporte en la construcción de una sociedad más justa y humana.

Misión

Somos un colegio católico científico humanista, ubicado en la comuna de San Ramón, que entrega una formación íntegra, con excelencia humana y académica, basada en relaciones de respeto y equidad, que permita a todos los estudiantes ser reconocidos por su identidad franciscana, su compromiso, liderazgo y fe.

Sus niveles educativos son:

Desde Pre- Kinder a IV° medio con 3 cursos por nivel, exceptuando el nivel de Pre kínder y IV° que cuenta con solo dos cursos.

Distribución de la matrícula:

Matrícula Completa	1.597
Matrículas Hombres	842
Matrícula Mujeres	757

SELLO INSTITUCIONALES:

Soñar en grande: Nuestros estudiantes a pesar de vivir en una comuna periférica y de escasos recursos, queremos que sueñen con estudiar y salir adelante, derrotar la pobreza y cumplir sus sueños.

Educación de excelencia: Nuestros docentes se caracterizan por estar constantemente capacitándose y buscando las mejores estrategias de enseñanza-aprendizaje para los jóvenes de hoy. Logrando que nuestros estudiantes alcancen su máximo potencial.

Formación integral: Confiamos en que la comunidad educativa sea un constante apoyo en la formación integral de nuestros estudiantes. Reforzando valores y principios católicos, que hagan de nuestros estudiantes un aporte a la sociedad a través de su pensamiento crítico y reflexivo.

Identidad católica: Nuestra misión con base en la pedagogía de Jesús, acogiendo y haciendo propias las orientaciones de la Iglesia en educación.

Inclusividad: Inclusivo, con canales expeditos de comunicación, familiar, facilitador del

encuentro de personas, acogedor de todas las familias que desean formarse con este Proyecto educativo.

DEPENDENCIA:

Particular subvencionado totalmente por el Estado. Posee una dependencia administrativa, técnica y financiera de la Red Educacional Santo Tomás de Aquino y, a su vez, del Ministerio de Educación de Chile y del Arzobispado de Santiago.

CARACTERÍSTICAS DEL ESTABLECIMIENTO:

Católico, educación media humanista - científico, mixto, gratuito, inclusivo y que ofrece educación integral de calidad, basada en la pedagogía de Jesús.

El Liceo cuenta con la infraestructura, implementación, dotación funcionaria, planes y programas de estudio y decretos de evaluación escolar para su adecuado funcionamiento.

6.1.2 Innovación pedagógica

La crisis en la educación por la falta de docentes se ve afectada por 2 razones importantes: La primera es el contexto histórico social que se ha venido produciendo desde el año 2019 con el estallido social y luego con la pandemia global del COVID-19, donde la educación cambió por completo, dejando de lado a profesores expertos y dándole protagonismo a los docentes noveles con el uso de las nuevas tecnologías y metodologías de las clases, estos últimos estando a la baja por la poca demanda de matrícula en las carreras de pedagogía y la deserción como ya se ha mencionado anteriormente. La segunda razón a nivel nacional es la responsabilidad de los docentes en la educación, la familia se ha desligado por completo de las responsabilidades en la educación de los estudiantes, y esto ha hecho que los docentes noveles se replanteen su vocación en la educación y busquen nuevas carreras.

Son estas dos razones las que han malogrado los climas organizacionales en el sistema educativo, ya que los profesores noveles no se sienten apoyados ni valorados por la institución frente a las dificultades que se han presentado para el ejercicio de la profesión, y así, aprovechando la juventud que los acompaña deciden estudiar otras carreras o trabajar en otros rubros, como se ha comprobado en el diagnóstico anterior.

El diseño de este programa, pretende diseñar acciones que se basen en los motivos desmotivantes para que se vuelvan un factor motivante en los docentes noveles, es decir, si el profesor joven no se siente apoyado, las acciones tendrán como objetivo lo contrario, para que así el docente cambie su percepción sobre el clima organizacional, sus líderes y su proyección dentro del rubro de la educación.

6.1.3 Clima organizacional

A lo largo de los años, se ha denominado el clima organizacional de diferentes formas tales como medio laboral, ambiente laboral, etc. Este se conforma por características que permanecen de manera relativamente estable en la organización y diferencian a una organización de otra.

Para ser más exactos definiremos el clima organizacional como: “El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la

organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”. (Peralta, p. 1)

En los resultados obtenidos tanto en la encuesta como en las entrevistas, la percepción de los trabajadores frente al clima organizacional es negativa, y esto a su vez se vuelve un factor importante a la hora de tomar la decisión de seguir o no ejerciendo la pedagogía como profesión. Un docente en sus primeros años de ejercicio que no se siente parte de una comunidad es probable no quiera pertenecer a otra y decida buscar otro rumbo como lo expresaron los docentes noveles entrevistados.

6.1.4 Liderazgo positivo

Dentro del concepto de Liderazgo se pueden encontrar muchos modelos que aportan de una u otra manera al clima organizacional de una institución. En este proyecto tomaremos el “Liderazgo positivo” que se define como: “Aquellas prácticas positivas en las organizaciones que producen cambios deseables en la eficacia organizativa”.

Los líderes positivos generan prácticas positivas, y estas a su vez mejoran el clima organizacional que influye en la eficacia de la organización, y que en nuestro caso, afecta indirectamente a los estudiantes. Los docentes que expresaron una desmotivación frente a la educación expresaron que un factor importante en su desmotivación es sentirse solos y sin un líder que los guíe adecuadamente. Así lo cree igualmente Elorriaga, quien como Goleman, Boyatzis y Mckee (2002), afirma que «a nadie le gusta trabajar con líderes irritables, dominantes o fríos. Los directivos que mantienen un liderazgo optimista y entusiasta suelen obtener mejores resultados y conservar durante mucho más tiempo a sus trabajadores más competentes».

La preparación universitaria no los prepara para la realidad educativa, y la necesidad de

tener líderes positivos se vuelve el factor clave para la motivación de docentes noveles a la hora de enfrentar conflictos dentro del sistema educativo.

6.1.5 Docente novel

Se define como docente novel al profesor o profesora que lleva menos de 5 años de ejercicio de la pedagogía.

6.1.6 Fidelización

El concepto de “Fidelización” hace referencia al compromiso y la implicación emocional de los trabajadores en su trabajo, con su equipo y con la institución. Aquellas organizaciones que fidelizan a sus trabajadores cuentan con colaboradores que aman su trabajo, están motivados en sus labores y contribuyen activamente al éxito de la institución.

6.1.7 Compromiso docente

“Compromiso” es un término utilizado a menudo por los profesores tanto para describirse a sí mismos o entre pares, como para hacer referencia a su identidad profesional. Comúnmente, este concepto es empleado por ellos para caracterizar los atributos deseables en un profesor (Crosswell y Elliott, 2004).

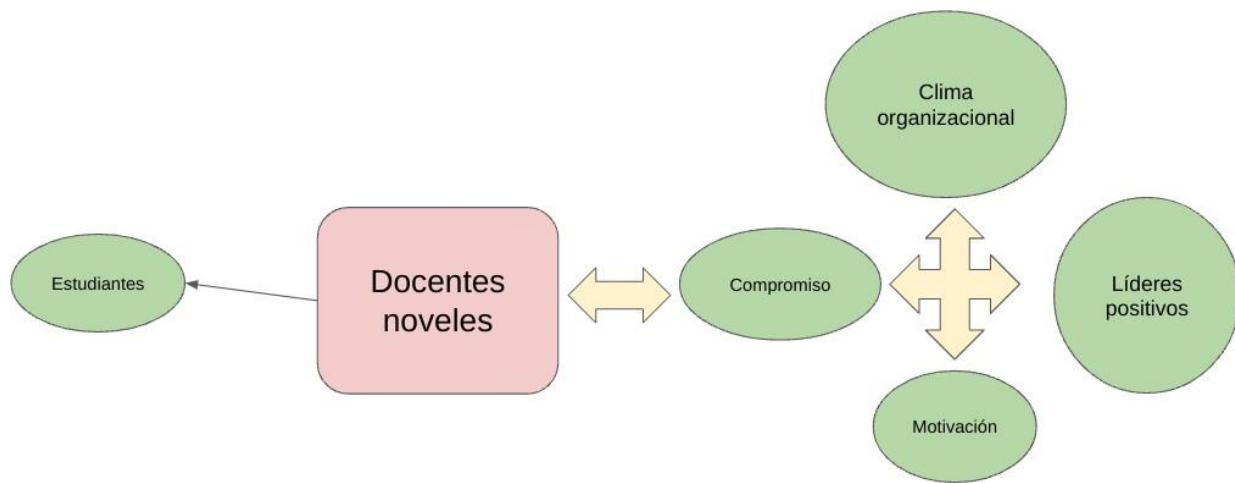
Los docentes noveles entrevistados expresaron que su mayor motivación para seguir en la pedagogía era el compromiso que sienten por sus estudiantes, por ser el factor positivo que influye en sus aprendizajes y en sus vidas.

6.2 Contribución a la innovación pedagógica

Diseñar acciones de buenas prácticas de liderazgo positivo para mejorar el clima organizacional y a través de este fidelizar a docentes noveles es innovador por las siguientes razones:

- **Mejora el clima organizacional de la institución educativa:** Un clima organizacional positivo hace que los trabajadores se sientan bien al ir a trabajar, y esto les proporciona la motivación necesaria para mantenerlos productivos y activos durante toda su jornada laboral.
- **Crea Líderes positivos dentro de los distintos estamentos de la institución:** Un líder positivo se enfocará en el florecimiento de la organización y las personas, creará resultados excepcionalmente positivos, es energizante para los trabajadores, entrega vitalidad, genera conexiones y relaciones de alta calidad, es atento, confiable y generoso.
- **Fidelización de los docentes noveles:** Docentes que se sienten apoyados y valorados en su desempeño como profesores, por lo que no cuestionan su vocación ni su continuidad en la profesión. De esta manera la organización se asegura de contar con la energía, nuevas metodologías y compromiso del talento joven.
- **Compromiso e identidad:** Se creará un sentido de pertenencia y compromiso de parte de los trabajadores. Los objetivos institucionales se volverán propios de cada trabajador, asegurando el éxito de las metas.

Ilustración N° 2: Influencia en el docente novel



Fuente: Autoría personal.

7. Tercera fase: Construcción de Plan de acción.

7.1 Coordinación entre profesional, participantes o grupos.

Los participantes serán Directivos y docentes, se dividirán en tres grupos: Directivos, docentes expertos y docentes noveles. A través de diferentes acciones se gestionará la capacitación de líderes positivos y trabajo colaborativo. Las acciones que se llevarán a cabo son las siguientes:

- **Capacitación en Liderazgo positivo:** Las capacitaciones se dividirán en tres grupos: Directivos, docentes expertos y docentes noveles en el mismo orden en el que se mencionan. La gradualidad de las capacitaciones tiene como objetivo formar guías para los docentes noveles y que estos a su vez se sientan acompañados y apoyados por

quienes cuentan con más experiencia.

- **Trabajo colaborativo:** Se agendarán semanalmente reuniones enfocadas en el aprendizaje mutuo de los profesores, docentes expertos entregan herramientas para conflictos que ellos hayan superado, mientras que los docentes noveles entregarán herramientas metodológicas actualizadas. Por otra parte, los directivos se reunirán con los profesores para escuchar experiencias y desafíos que se han presentado laboralmente, poniendo énfasis en las posibles soluciones que como equipo se puedan gestionar.
- **Motivación:** Se realizarán actividades motivacionales una vez al mes, participará todo el equipo, el objetivo será destacar las buenas prácticas, entregar reconocimientos y valorar el trabajo desempeñado.
- **Acompañamiento:** Se acompañará en todo lo que necesite el docente novel en la realización de su trabajo, ya sea administrativo, lectivo, preparación de la enseñanza, entrevistas, reuniones de apoderados, etc. Se le orientará para desempeñar de manera óptima sus labores, destacando siempre el buen desempeño y retroalimentando las acciones que no se realicen de manera satisfactoria.
- **Medición de logros:** Al inicio del año se llevará a cabo un diagnóstico de la situación del clima organizacional y estado anímico de los participantes. Al final del año se realizará nuevamente una medición con el mismo instrumento y se comparan resultados. Se reflexionará sobre la exactitud y falencia de las acciones para la mejora continua del plan de acción.

7.2 Delinear posibles planes de acción

La primera acción será realizar el diagnóstico de los participantes y comprobar qué dimensiones tienen un grado de mayor urgencia a trabajar. Luego se implementarán las

capacitaciones enfocadas en las necesidades del clima organizacional y en la formación de líderes positivos.

Con la implementación de capacitaciones y actividades, se espera que la participación de los miembros se realice de manera satisfactoria, es decir, que se perciba positivamente las acciones a realizar, una amenaza a la que se podría enfrentar el plan de acción es la poca voluntariedad y motivación en la participación de las actividades. La coordinación de estas acciones será ejecutada por directivos y retroalimentada por los docentes.

8. Cuarta Fase: Definición de Plan de Acción

8.1 Definición del campo de acción con la comunidad

Se entiende por campo de acción como “aquella parte del objeto de investigación a la que directamente se refiere la indagación de la investigación científica que se realiza, ya sean estos: aspectos, propiedades o relaciones” (Leyva & Guerra, 2020, p. 255). En este sentido, el campo de acción en el que se desarrolla este trabajo corresponde al área de Dirección, puesto que apunta a la mejora del clima organizacional.

En cuanto al área de productividad establecido por la Universidad, el proyecto corresponde al área de “Sistema educativo escolar”, ya que está orientado a investigar desde la práctica, problemáticas derivadas del ámbito de Política y Gestión Educativa en la escuela. Se define este ámbito, puesto que las necesidades particulares del colegio requieren de un cambio en la gestión del establecimiento, donde se proponen nuevas formas de concebir los liderazgos, en el que se promueva los liderazgos positivos y se logre la fidelización de los docentes noveles.

Para la realización de este proyecto se entrevistó y encuestó a 8 docentes noveles con

un rango de ejercicio de meses a menos de 5 años, quienes de manera voluntaria accedieron a entregar su experiencia frente a su experiencia laboral, sus motivaciones, desmotivaciones y proyecciones hacia su futuro laboral.

8.2 Formulación de actividades.

- Etapa de diseño y organización

Actividad 1: Creación de evaluación diagnóstica, se sugiere utilizar herramientas ya creadas que midan la satisfacción del clima organizacional y adaptarla a las necesidades de la institución. Creación de entrevistas semiestructuradas para el reconocimiento de los participantes.

Responsables: Equipo directivo.

Destinatarios: Directivos y docentes.

Tiempo: 2 horas aprox.

Descripción de la actividad: Reflexión de las principales situaciones, factores y dimensiones que afectan el clima organizacional de la institución. Modificación y/o creación de un modelo de medición (Encuesta). Organización de la aplicación de la encuesta. Preparación de material.

Actividad 2: Aplicación de encuesta de medición sobre clima organizacional y satisfacción de los trabajadores.

Responsables: Equipo directivo.

Destinatarios: Directivos y docentes.

Tiempo: 1 hora aprox.

Descripción de la actividad: La Dirección presenta el proyecto, solicita la participación y sinceridad de los docentes con el fin de mejorar el clima organizacional.

Actividad 3: Análisis de resultados, implementada la encuesta, los resultados guiarán las primeras actividades para mejorar las dimensiones que están afectando el clima organizacional.

Responsables: Equipo directivo.

Destinatarios: Directivos y docentes.

Tiempo: 2 horas aprox.

Descripción de la actividad: Se analizan los resultados, las dimensiones que obtengan resultados negativos, serán las primeras en ser trabajadas junto con liderazgo positivo. Búsqueda de capacitaciones y actividades que se enfoquen en el objetivo deseado.

Actividad 4: Organización del calendario de actividades y reuniones. Se sugiere utilizar los tiempos como reuniones de departamentos y consejo de profesores.

Responsables: Equipo directivo.

Destinatarios: Directivos y docentes.

Tiempo: 2 horas aprox.

Descripción de la actividad: Se calendariza actividades semanales y se preparará el material necesario. Se calendarizan reuniones mensuales y se prepara el material necesario.

- Etapa de ejecución

Actividad 5: Capacitación de líderes positivos

Responsables: Equipo directivo.

Destinatarios: Directivos

Tiempo: 2 hora aprox.

Descripción de la actividad: Participación activa de directivos en la capacitación donde se entregarán herramientas y acciones a implementar para el liderazgo positivo.

Actividad 6: Capacitación de líderes positivos

Responsables: Equipo directivo.

Destinatarios: Docentes expertos.

Tiempo: 2 hora aprox.

Descripción de la actividad: Participación activa de docentes expertos en la capacitación donde se entregarán herramientas y acciones a implementar para el liderazgo positivo.

Actividad 7: Capacitación de líderes positivos

Responsables: Equipo directivo.

Destinatarios: Docentes noveles

Tiempo: 2 hora aprox.

Descripción de la actividad: Participación activa de docentes noveles en la capacitación donde se entregarán herramientas y acciones a implementar para el liderazgo positivo.

Actividad 8: Reuniones semanales entre docentes

Responsables: Docentes expertos y noveles.

Destinatarios: Docentes expertos y noveles.

Tiempo: 2 hora aprox.

Descripción de la actividad: Intercambio de experiencias y soluciones a conflictos o dificultades de las labores diarias. Participación en actividad grupal con el objetivo de acercar a los profesores entre sí y crear un sentido de pertenencia y apoyo mutuo.

Actividad 9: Entrevistas mensuales entre directivos y docentes.

Responsables: Equipo directivo.

Destinatarios: Docentes expertos y noveles.

Tiempo: 2 hora aprox.

Descripción de la actividad: Retroalimentación de las actividades realizadas, reflexión de los logros alcanzados y análisis de prácticas que aún dificultan la labor y afectan al clima organizacional.

- Etapa de evaluación

Actividad 10: Evaluación del plan de acción y retroalimentación.

Responsables: Equipo directivo.

Destinatarios: Directivos y docentes.

Tiempo: 2 hora aprox.

Descripción de la actividad: Evaluación del logro obtenido con las actividades. Evaluación a través de encuesta para comparación de resultados en la mejora del clima organizacional. Retroalimentación y proyección de trabajo para el siguiente año, y posible continuidad del plan de acción.

8.3 Cronogramas de actividades

Ilustración N°3 Cronograma primer semestre.

Actividades	Meses	Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Creación de evaluación diagnóstica.																	
2. Implementación de encuesta.																	
3. Análisis de resultados.																	
4. Organización del calendario de actividades y reuniones.																	
5. Capacitación de líderes positivos en los directivos.																	
6. Capacitación de líderes positivos en los docentes expertos.																	
7. Capacitación de líderes positivos en los docentes noveles.																	
8. Reuniones semanales entre docentes.																	
9. Entrevistas mensuales entre directivos y docentes.																	
10. Evaluación del plan de acción y retroalimentación.																	

Ilustración N°4 Cronograma segundo semestre

Actividades	Meses	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Creación de evaluación diagnóstica.																	
2. Implementación de encuesta.																	
3. Análisis de resultados.																	
4. Organización del calendario de actividades y reuniones.																	
5. Capacitación de líderes positivos en los directivos.																	
6. Capacitación de líderes positivos en los docentes expertos.																	
7. Capacitación de líderes positivos en los docentes noveles.																	
8. Reuniones semanales entre docentes.																	
9. Entrevistas mensuales entre directivos y docentes.																	
10. Evaluación del plan de acción y retroalimentación.																	

Fuente: Autoría personal.

8.3 Recursos y presupuestos.

En la presente propuesta que consiste en diseñar acciones para la fidelización de los docentes noveles a través del clima organizacional y liderazgo positivo, se requiere contar con recursos humanos y materiales, los cuales se describirán a continuación.

Ilustración N°5 Recursos

RECURSOS HUMANOS	Participante / Material	Actividad o acción / Bienes
	Equipo directivo	Organización y diseño del plan de acción
		Licitación de capacitaciones
		Preparación de material
		Calendarización capacitaciones y actividades
	Docentes	Participación en encuesta
		Participación en capacitaciones
		Participación de reuniones semanales
Participación de entrevistas mensuales		
RECURSOS MATERIALES	Espacio físico	Lugar para el desarrollo de capacitaciones y reuniones. Sala multiuso.
	Libro de actas y asistencia	Documento oficial que evidencie la realización y participación de las actividades y reuniones
	Fotocopiadora / impresora	Material que se requiera para el desarrollo de capacitaciones y reuniones.
	Resma	A utilizar en impresiones y/o fotocopias
	Chromebook	A utilizar en reuniones
	Proyector	A utilizar en capacitaciones

Ilustración N°6 Presupuesto

RECURSOS	CONCEPTOS	CANTIDAD	COSTOS
MATERIALES	Espacio físico: sillas y mesa	65 Sillas 12 Mesas o 3 mesas grandes	0 costos para el colegio, puesto que se utilizarán las del propio establecimiento.
	Libro de actas	1 Libro de actas de 100 hojas	3.000 pesos
	Fotocopiadora / impresora	1	0 costos para el colegio, pues se utilizará la que se encuentra en el colegio.
	Resma 4A	2 (500 hojas)	4.000 pesos cada una.
	Chromebook	1 por persona	0 costos para el colegio, ya que se utilizan los equipos entregados por el establecimiento a cada docente.
	Proyector	1	0 costos para el establecimiento puesto que cuenta con un proyector en cada sala.

HUMANOS	Directivos	5	\$0 costos, pues su participación no tendrá retribución económica ya que las actividades serán en horario laboral. En costos de tiempo se estiman 2 horas semanales aproximadas, y 10 horas aproximadas al mes.
	Docentes	60	\$0 costos, pues su participación no tendrá retribución económica ya que las actividades serán en horario laboral. En costos de tiempo se estiman 2 horas semanales aproximadas, y 10 horas aproximadas al mes.
	Capacitador	1	\$40.000 por persona capacitada. \$2.600.000- aproximadamente. En costos de tiempo se estiman 8 horas repartidas en 4 sesiones.
Total costos económicos (Los costos mencionados están sujetos a la aprobación de las autoridades pertinentes).			\$2.607.000- aproximadamente.

9. Sistematización Reflexiva

9.1 Reflexión del aprendizaje profesional

En el primer año de ejercicio de la autora, la experiencia laboral la llevó a dudar de su vocación y de su desempeño como docente, tuvo la intención de abandonar la pedagogía, pero el cambio de institución le hizo reafirmar lo que un profesor le había dicho desde que estaba en la enseñanza básica “tú vas a ser profesora”.

Lo que hizo reafirmar la vocación de la autora fue el factor humano que la nueva organización entregaba, compañeros que prestaban apoyo en cualquier circunstancia, jefes que se preocupaban por la satisfacción de realizar labores en educación, valorando cada acción realizada y motivando a mejorar siempre.

Esta experiencia es la que motiva el proyecto presentado, para que docentes noveles no piensen en abandonar su vocación después de tanto esfuerzo universitario por una experiencia laboral.

No podemos aspirar a tener un clima organizacional perfecto en una organización, pero podemos poner voluntad en estar en una constante mejora, donde las personas con capacidades de liderazgo se vuelvan líderes positivos y de esta manera sean un aporte a la comunidad y a la organización misma.

Los docentes noveles entrevistados, fuera de la entrevista y en conversaciones informales creen en un cambio de mentalidad y en la posibilidad de generar buenas prácticas que reafirmen su vocación, en sus palabras “igual me quedaría aquí si las cosas cambiarán”, “falta apoyo y comunicación, con eso la cosa cambiaría”.

Este proyecto implicó mostrar el lado negativo de la organización y de los líderes, destacando falencias y prácticas negativas dentro de la misma, pero dando la oportunidad de redimir y superar dificultades.

En cuanto a la metodología, se realizó un estudio cuantitativo a través de encuestas a

los docentes noveles, y cualitativo con la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los mismos logrando conclusiones sobre las fortalezas y debilidades de la organización.

En definitiva, la posibilidad de lograr que los docentes noveles reafirmen su vocación, logren un sentido de pertenencia hacia la organización y se sientan motivados con su labor es una realidad que se puede crear, que se puede aprender, aplicar y desarrollar.

9.2 Proyecciones y limitantes

El primer paso es aceptar que se puede mejorar un clima organizacional y trabajar en ello.

La proyección dentro del primer año es aumentar la satisfacción de los trabajadores y mejorar el clima organizacional en las dimensiones que sean desfavorables, si la mejora es concreta se espera que se mantenga en los años sucesivos y que no baje del estándar establecido, evaluando constantemente y retroalimentando las acciones que puedan quedar obsoletas o las necesidades que vayan surgiendo con las nuevas generaciones de docentes.

Las limitaciones que se pueden presentar son la falta de interés de los participantes a las actividades, o la poca voluntad de mejora de la organización, directivos o docentes. Generando el fracaso del proyecto y de sus objetivos.

10. Bibliografía

Aguado, J. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Universidad San Ignacio de Loyola.

Ministerio de educación, Gobierno de Chile. Bases curriculares 3° y 4° medio. Unidad de currículum y evaluación, 2019.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato I. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Mc Graw Hill; 2005.
Compromiso docente, una interpelación al sentido de la profesionalidad en tiempos de cambio. Estudios Pedagógicos, vol. XL, Número Especial 1: 257-273, 2014.
<https://www.scielo.cl/pdf/estped/v40nEspecial/art15.pdf>

Crosswell, L., & Elliott, B. (2004, Diciembre). Committed Teachers, Passionate Teachers: the dimension of passion associated with teacher commitment and engagement. Comunicación presentada en la Australian Association for Research in Education (AARE) Annual Conference, Melbourne.

Fidelización de los empleados: ventajas y estrategias. (2023, Octubre). <https://www.free-now.com/es/business/blog/fidelizacion-de-los-empleados-definicion/>

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-

[46452009000200004#:~:text=Chiavenato%20\(2000\)%20arguye%20que%20el,los%20comportamientos%20de%20los%20empleados.](#)

Gutiérrez, C. (2014). *Clima organizacional en las comunidades educativas*. Universidad Austral de Chile.

Leyva J., & Guerra Y., (2020). Objeto de investigación y campo de acción: componentes del diseño de una investigación científica. *EDUMECENTRO*, 12(3), 241-260. Epub 22 de junio de 2020.

Impulso docente. 11 de cada 100 profesores que entran al sistema educativo desertan al primer año. Noviembre 2022. Consultado el 19 de agosto de 2023.

<https://impulsodocente.com/11-de-cada-100-profesores-que-entran-al-sistema-educativo-desertan-al-primer-ano/#:~:text=Dentro%20de%20los%20docentes%20que,aula%20sin%20haber%20estudiado%20Pedagog%C3%ADa.>

Informe de la tendencia de la matrícula de pregrado de educación superior (2022, Junio). Consejo nacional de educación.

<https://www.cned.cl/sites/default/files/informepregrado2022.pdf>

James, A. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Peralta, R. (2002). El clima organizacional. *Recuperado de* <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional>.

Qué es el liderazgo positivo y cómo utilizarlo con éxito. (2021, Marzo).

<https://www.apd.es/liderazgo-positivo-utilizarlo-exito/>

Schein, EH (1988). La socialización organizacional y la profesión de directivo. Revisión de la gestión de MIT Sloan, 30(1), 53.

Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125.

11. Anexos

11.1 Entrevista

Entrevista

1. ¿Cuál es tu especialidad?
2. ¿En qué ciclo te desempeñas?
3. ¿Hace cuanto ejercen la pedagogía?
4. ¿Qué te llevó a estudiar pedagogía?
5. ¿Cuál es el sentido que le das a la pedagogía?
6. ¿Qué es lo que más amas de la pedagogía?
7. ¿Qué es lo que más odias en la pedagogía?
8. ¿Has pensado en abandonar la pedagogía?
9. Con respecto a la institución en la que trabajas ¿Te sientes valorada/o como docente?
10. ¿Qué cambiarías de la institución en la que te desempeñas?
11. ¿Cuál es tu opinión sobre los líderes educativos de tu institución?
12. ¿Cómo definirías el clima organizacional?
13. ¿Qué cambiarías de la educación de hoy?
14. ¿Te ves como docente en 10 o 20 años más?
15. ¿Algo que me quieras comentar como docente que comienza su carrera?

Fuente: Diseño propio de entrevista semiestructurada

Carta juicio experto:



FACULTAD DE FILOSOFÍA Y EDUCACIÓN

Santiago, 25 de agosto de 2023

Juicio de Experto Entrevista

Estimada/o Profesora/or me dirijo a usted con el fin de solicitar su colaboración como experto para validar una pauta de **Entrevista semi estructurada**, la cual se enmarca en el Proyecto de diseño de intervención pedagógica, requisito final para el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión Educacional: **Fidelización de docentes noveles a través del clima organizacional en un Liceo de San Ramón** a cargo de estudiante Doris Tapia Aguilera, bajo la guía del Prof. Cristian Hernández Vergara del Depto. de Formación Pedagógica.

El objetivo de proyecto de graduación consiste en: Diseñar acciones destinadas a la fidelización del talento de docentes noveles a través del clima organizacional, fortaleciendo el liderazgo positivo en un liceo de la Comuna de San Ramón.

La entrevista será aplicada a un total de 7 profesores noveles, que poseen menos de cinco años de ejercicio profesional docente.

Cada entrevista tendrá una duración de 15 minutos como máximo y será realizada de forma presencial.

Los profesionales participarán en la entrevista semiestructurada una vez que acepten las condiciones que señala el Consentimiento Informado respectivo, el cual deberán remitir firmado a la investigadora. Se tomarán las medidas necesarias para resguardar el anonimato de las/os participantes, tanto en el registro de información, como en las transcripciones y marcos de codificación analítica.

Sus apreciaciones serán un aporte al proceso de investigación, por lo tanto, dejamos a su total libertad el planteamiento de cualquier sugerencia referente a la redacción, contenido, pertinencia u otro aspecto que considere ser modificado en el instrumento.

¡Muchas gracias!

Saludos cordiales; Prof. Doris Tapia Aguilera

La pauta de entrevista que se expone a continuación está basada en:
 Castillo-Montoya, Milagros (2016). Preparing for Interview Research: The Interview Protocol Refinement Framework. The Qualitative Report, 21(5), 811-831 <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol21/iss5/2/>

Pauta de entrevista semiestructurada.

Observaciones:

Módulo	Preguntas
Preguntas de introducción	1. ¿Cuál es tu especialidad?
	2. ¿En qué ciclo te desempeñas?
	3. ¿Hace cuanto ejercen la pedagogía?
Preguntas de transición	4. ¿Qué te llevó a estudiar pedagogía?
	5. ¿Cuál es el sentido que le das a la pedagogía?
	6. ¿Qué es lo que más amas de la pedagogía?
	7. ¿Qué es lo que más odias en la pedagogía?

Preguntas claves	8. ¿Has pensado en abandonar la pedagogía?
	9. Con respecto a la institución en la que trabajas ¿Te sientes valorada/o como docente?
	10. ¿Qué cambiarías de la institución en la que te desempeñas?
	11. ¿Cuál es tu opinión sobre los líderes educativos de tu institución?
	12. ¿Cómo definirías el clima organizacional?

Preguntas de profundización	13. ¿Qué cambiarías de la educación de hoy?
	14. ¿Te ves como docente en 10 o 20 años más?
Preguntas de cierre	15. ¿Algo que me quieras comentar como docente que comienza su carrera?

*No entregar conceptos de antemano a la persona entrevistada.

Pauta experto académico.

Nombre y apellidos.	Alfonso Fernández U.	Grado Académico.	Doctor
RUN.	11478162-2	Universidad donde se desempeña.	UMCE
Título Profesional.	Profesor		

Instrucciones: Marque con una X la celda que corresponda según su juicio, en la celda Sí o No, atendiendo al cumplimiento del indicador de la columna "Detalle". Agregue comentarios si lo considera necesario. De igual forma, al final de la tabla, puede agregar observaciones sobre el instrumento, ya sea en lo general o específico. El propósito es mantener en la pauta, aquellas preguntas que usted considere bien planteadas y cambiar o corregir aquellas que lo requieran. Si lo considera necesario, puede señalar en la columna comentarios, su observación con respecto a la relación pregunta y objetivos.

La pauta de juicio se encuentra extraída de forma íntegra y traducida de:

Castillo-Montoya, Milagros (2016). Preparing for Interview Research: The Interview Protocol Refinement Framework. The Qualitative Report, 21(5), 811-831 <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol21/iss5/2/>

Aspectos de la pauta de entrevista	Detalle	Sí	No	Comentarios
Estructura	Existe un módulo inicial para la generación de rapport	x		
Estructura	La pauta se estructura en temas/módulos y preguntas clave, de profundización, asociadas a objetivos de la investigación	x		
Estructura	La organización de la pauta es fluida.	x		
Redacción	La redacción es correcta y clara.	x		
Redacción	Las preguntas se enfocan en experiencias y sentimientos	x		
Redacción	Las preguntas clave son abiertas e invitan a la conversación	x		

Redacción	Las preguntas están escritas con ausencia de juicio	x		
Largo	Todas las preguntas clave son necesarias	x		
Largo	Las preguntas son precisas	x		
Comprensión	Las preguntas se formulan en lenguaje simple adecuado a la persona entrevistada	x		

Observaciones generales sobre el instrumento:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Firma evaluador

Transcripción entrevistas:

E1

¿Cuál es tu especialidad en la pedagogía?

- Profesora básica mención matemáticas.

¿En qué ciclo te desempeñas?

- En primer ciclo

¿Hace cuánto ejerces la pedagogía?

- Un año como profesora, había trabajado antes como asistente de la educación y técnico en párvulo 5 años.

¿Qué te llevó a estudiar pedagogía?

- Siempre me gustó, de chica jugaba a la profesora, tuve muy malos profesores sobre todo de matemáticas en la educación básica y media y yo quería ser distinta, es decir las malas experiencias me llevaron a estudiar pedagogía.

¿Cuál es el sentido que tú le das a la pedagogía?

- El sentido que le doy, es cambiar vidas y realidades.

¿Qué es lo que más amas de la pedagogía?

- Trabajo con niños, pero con pequeños, me gusta trabajar con primer ciclo.

¿Qué es lo que más odias en la pedagogía?

- Las competencias que ocurren entre cursos sobre todo los niveles bajos que tienen que competir por resultados, o cumplir con resultados, los estándares que deben cumplir

¿Has pensado en abandonar la pedagogía?

- No, jamás.

Con respecto a la institución en la que trabajas, ¿Te sientes valorada como docente?

- No, no del todo.

¿Qué cambiarías de la institución en la que te desempeñas?

- El equipo directivo, falta un equipo directivo con más liderazgo y que valore al profesor primero antes que al apoderado o de ciertos problemas

¿Cuál es tu opinión sobre los líderes educativos de tu institución?

- Siento que el líder educativo está relacionado con: Sindicato, tiene buenos líderes educativos y hay profesores específicos en diferentes ciclos que son buenos líderes, y hacen remar todo el ciclo para bien en relación con los estudiantes.

¿Cómo definirías el clima organizacional?

- No es 100% armonioso, depende del grupo con el que te establezcas.

¿Qué cambiarías de la educación de hoy?

- Es una educación súper centralizada sobre todo aquí en los resultados, yo encuentro que no tenemos que centrarnos en los resultados sino en los aprendizajes significativos que tienen que tener los estudiantes.

¿Te ves como docente en 10 o 20 años más?

- Sí, no sé si en educación básica pero sí.

¿Algo más que me quieras decir sobre tu experiencia como docente que comienza su carrera?

- Ha sido una buena experiencia, he tenido un buen curso, yo creo que ha servido mi experiencia previa, ponerla en marcha ahora que soy docente.

E2

¿Cuál es tu especialidad?

- Pedagogía en educación básica con mención en matemáticas

¿En qué ciclo te desempeñas?

- Segundo ciclo

¿Hace cuánto ejerces la pedagogía?

- Recién este año, hace unos meses

¿Qué te llevó a estudiar pedagogía?

- Bueno, siempre me gusto enseñar, aparte que desde niña por lo menos mi aprendizaje fue basado bastante en juegos con mi papá, eso creó una relación en la que a mí me gusto empezar a ayudar a mis compañeros en la forma en la que a mí me enseñaban, y a raíz de los años fui siguiendo esta misma forma de ir enseñándoles hasta que decidí estudiar pedagogía.

¿Cuál es el sentido que le das a la pedagogía?

- Más que cambiar vidas, creo que es aportar en los conocimientos que los estudiantes ya tienen para darle relación a su diario vivir, ese sería el sentido.

¿Qué es lo que más amas de la pedagogía?

- Creo que más que enseñar, es la relación entre profesor y estudiante, conocer sus vidas, como están, conocerlos más en su diario vivir que en las notas

¿Qué es lo que más odias de la pedagogía?

- los apoderados

¿Has pensado en abandonar la pedagogía?

- en cambiar la carrera si, si, o sea he pensado terminar de estudiar pedagogía y estudiar algo más mientras trabajo
- ¿por qué?
- uno los ingresos no son de los mejor, lo otro es bastante agotador y creo que no podría estar 50 años haciendo lo mismo.

Con respecto a la institución que trabajas, ¿te sientes valorada como docente?

- He tenido una buena recepción, debo de admitirlo, yo soy nueva y he tenido buena recepción tanto de directivos como de la mayoría de mis compañeros de trabajo

¿Qué cambiarías de la institución en la que te desempeñas?

- Un poco difícil, cambiaría quizás el enfoque que le dan, no sé, por lo menos, yo considero que los GPT en vez de ir a la iglesia yo preferiría dedicarme más al estudiante, ver qué podemos hacer por el estudiante, que podemos mejorar, eso cambiaría.

¿Cuál es tu opinión sobre los líderes educativos de tu institución?

- Como mencione anteriormente, he tenido bastante buena recepción como docente nueva, no conocía muchos protocolos, seguimientos y acá los compañeros me han ayudado en ese seguimiento, el día uno que ingrese a trabajar ni siquiera sabía cómo se calculaba mi sueldo y las de sindicato me ayudaron a hacer el cálculo, me enseñaron como se me iba a pagar mi sueldo, que significaba cada hora, ya eso es un tema del ingreso económico, lo otro es la atención de apoderado, me han ayudado, me han enseñado cual es el protocolo como llenar una hoja, como llenar el libro, así que creo que ha sido bastante buena los líderes que hay dentro de este colegio.

¿Cómo definirías el clima organizacional?

- Como que a veces no se a quién recurrir cuando pasa algo, porque no está bien definido que hace cada persona.

¿Qué cambiarías de la educación de hoy?

- Creo que seguimos muy enfocados en pruebas, pruebas y pruebas y llegar como a un cierto estándar pero cambiaría más la didáctica, que se abrieran más posibilidades de poder realizar otro tipo de clases y no tan estructuradas como inicio, desarrollo y cierre.

¿Te ves como docente en 10 o 20 años más?

- No.

¿Algo que me quieras comentar como docente que inicia su carrera?

- Considero que es algo que sí me gusta, me gusta mucho enseñar, pero, falta más apoyo a los docentes, o sea estamos con 45 estudiantes cuando no alcanzamos a abarcar a esos 45 estudiantes y aprenden 10, y los que van quedando atrás, se siempre quedando atrás por que se necesita más personas dentro del aula para poder ayudar a los estudiantes, además que acá en el colegio no se pueden hacer evaluaciones diferenciadas, tenemos muchos estudiantes permanentes, con capacidades distintas y no podemos abarcarlos a todos en estas condiciones.

E3

¿Cuál es tu especialidad?

- Pedagogía en inglés enseñanza básica y media

¿En qué ciclo te desempeñas?

- Enseñanza media

¿Hace cuánto que ejerces la pedagogía?

- Desde el 2021, si mal no recuerdo, este sería mi tercer año

¿Qué te llevó a estudiar pedagogía?

- que junto con psicología era la otra opción que tenía, o sea psicología y pedagogía son las dos carreras que yo quería estudiar, o sea si no me alcanzaba para una la otra también me servía como con ganas de estudiar.

¿Cuál es el sentido que le das a la pedagogía?

- Lo veo de forma integral, porque por ejemplo lo mío es solamente inglés, pero hasta ahora por ejemplo no he tenido jefatura, pero de repente igual me tomo instancias que entrecomillas no me corresponden para poder enseñarle otras cosas a los chiquillos igual, no sé, de la vida, sexualidad, etc. cosas que sirven, que son útiles en el diario vivir.

¿Qué es lo que más amas de la pedagogía?

- Los chiquillos, la retribución que uno obtiene de los chiquillos cuando ellos cómo perciben que uno viene con ganas para ellos, porque puede haber un montón de situaciones en la sala de profes, fuera de la sala, pero con chiquillos en particular, eso como la motivación que tengo, por lo menos para mí.

¿Qué es lo que más odias de la pedagogía?

- El sistema de educación en Chile

¿Has pensado en abandonar la pedagogía?

- Si
- ¿por qué?
- Porque bueno, varias razones, primero monetarias, como para ver más, pensando que tengo familia viendo como el bienestar de mi familia en general, y porque veo muchas situaciones injustas, o sea cuando yo llegue acá puse muchas notas que de repente cambiaron de un día para otro porque no pueden repetir tantos niños, los niños que se portan mal hacen lo quieren igual pasan de curso, entonces al final la pega de uno como que somos guardería de repente.

Con respecto a la institución en la que trabajas ¿Te sientes valorado como docente?

- Si, diría que sí.

¿Qué cambiarías de la institución en la que te desempeñas?

- Buena pregunta, la imposición católica, eso de tener que asistir a cosas religiosas por ejemplo, en particular por mucho que uno firme el contrato y uno está consciente, yo en realidad cambiar, partiría por ahí, aprovechar más los tiempos, o sea la burocracia no sé si calza la palabra de estar una hora y media en una reunión que perfectamente podría durar 20 minutos, y cosas así.

¿Cuál es tu opinión sobre los líderes educativos de tu institución?

- Variada, hay de todo, encuentro que hay líderes positivos y líderes negativos, no sé si negativos es la palabra, pero líderes que podrían tener mejor liderazgo como tal, como también hay gente que está capacitada en sus puestos.

¿Cómo definirías el clima organizacional?

-

¿Qué cambiarías de la educación de hoy?

- Algo que aprendí hace muy poquito, estamos muy enfocados en las notas todavía, y yo también lo tengo muy arraigado y no me doy cuenta, como que apunto mucho a decirle a los chiquillos, chiquillos esfuercen y den lo máximo y si les da para el 4, ya por último fue el 4 pero no importa la nota, no estamos enfocándonos en el aprendizaje, yo todavía me sigo enfocando en la nota y no tengo que hacer eso y eso lo tienen más aun los chiquillos y entonces yo diría que en la educación se sigue promoviendo que la nota es lo importante más que lo que aprenden, entonces yo diría que por ahí

¿Cómo definirías el clima organizacional de tu institución?

- Variado, no sé, este año en particular siento que no se han dado muchas instancias para evaluar versus el año pasado, porque el año pasado si estuvo muy tenso respecto a los nuevos, los viejos, en particular.

¿Te ves como docente en 10 o 20 años más?

- Me gustaría, podría ser, pero lo dudo, mi intención es justamente sacar la psicología.

¿Algo que me quieras comentar como docente que inicia su carrera?

- Que es una profesión muy linda, muy desgastante, yo creo que es la frase que van a repetir la mayoría de los colegas, que si no te gusta al principio no sigas, así de sencillo y que hay que estar dispuesto a enfrentar muchas cosas que la universidad no enseña y nada que la experiencia te da todo lo que tú vas a poder tener como para poner en práctica una vez que ya estas dentro de la sala de clase porque te dan mucha teoría pero una vez que estás en el aula la cosa cambia.

E4

¿Cuál es tu especialidad?

- Pedagogía en educación básica mención matemáticas

¿En qué ciclo te desempeñas?

- Segundo ciclo

¿Hace cuánto ejerces la pedagogía?

- Con este 4 años

¿Qué te llevó a estudiar pedagogía?

- Me costó hartó decidir, incluso antes estudie otra cosa y como que siempre por el temor a la carrera, como a los prejuicios que creo que siguen.

¿Cuál es el sentido que le das a la pedagogía?

- Acercar la asignatura a los niños, que le quiten el temor a la matemática

¿Qué es lo que más amas de la pedagogía?

- la relación que se genera en la sala con los estudiantes

¿Qué es lo que más odias en la pedagogía?

- Las malas prácticas y las malas relaciones con los directivos

¿Has pensado en abandonar la pedagogía?

- No

Con respecto a la institución en la que te desempeñas ¿Te sientes valorado como docente?

- A veces

¿Qué cambiarías de la institución en la que trabajas?

- La mala comunicación, varias cosas más, la prioridad que a veces se le da antes al apoderado que a los mismos profesores como de protocolos, como que no se siguen los protocolos que ellos mismos piden que se sigan, los directivos.

¿Cuál es tu opinión sobre los líderes educativos de tu institución?

- Deberían ser líderes y líderes positivos sobre todo los estudiantes son líderes negativos siguen, yo creo que los profes son líderes, varios.

¿Cómo definirías el clima organizacional de tu institución?

- No sé, desorganizado a veces

¿Qué cambiarías de la educación de hoy?

- Primero que todo, los papás, pienso yo, el colegio no es una guardería.

¿Te ves como docente en 10 o 20 años más?

- Lamentablemente si

¿Algo que me quieras comentar como docente que inicia su carrera?

- Que en tus estudios te ponen como todo ideal, como que uno nunca sabe lo que es hasta que llega a ser profe, y menos nunca te preparan para ser profe jefe.

E5

¿Cuál es tu especialidad?

- Pedagogía en física

¿En qué ciclo te desempeñas?

- Enseñanza media

¿Hace cuánto ejerces la pedagogía?

- Hace 3 años

¿Qué te llevó a estudiar pedagogía?

- La física siempre me ha gustado desde que soy pequeña y siempre pensé en especializarme en eso, pero cuando estuve estudiando licenciatura en física supe que el enseñar, el divulgar ciencias era lo que me gustaba

¿Cuál es el sentido que le das a la pedagogía?

- Acercar las ciencias para que los chicos tengan un conocimiento integrado frente al mundo que les rodea.

¿Qué es lo que más amas de la pedagogía?

- La relación con los estudiantes cuando estoy haciendo las clases, o que un chico diga "oh profe por fin entendí tal cosa", o que les guste a uno o dos lo que estoy explicando, como el acercar, lograr lo que quiero que es acercar la ciencia.

¿Qué es lo que más odias de la pedagogía?

- La parte de la carga académica, la parte administrativa, como el tener que revisar muchos trabajos en un tiempo acotado, tener que tener planificaciones clase a clase qué es lo que nos piden en este liceo, toda el área administrativa que a veces dificulta más que apoyar.

¿Has pensado en abandonar la pedagogía?

- A veces sí, lo que pasa es que me gusta es la divulgación científica y siento que enseñando y haciendo pedagogía logro eso, pero a veces el ver que los chicos no valoran y tú entorno tampoco, y tampoco es tan gratificante en otros aspectos, uno dice estoy haciendo el loco.

Con respecto a la institución en la que trabajas ¿Te sientes valorado como docente?

- Muy pocas veces

¿Qué cambiarías de la institución en la que te desempeñas?

- Que sean personas de palabra, que si dicen que van a hacer algo lo cumplan, me molesta cuando alguien propone o dice si estoy contigo y después no, por ejemplo, el laboratorio, desde que entré acá me dijeron que querían un laboratorio, llevo 3 años y nada, entonces son personas de poca palabra

¿Cuál es tu opinión sobre los líderes educativos de tu institución?

- Siento que llevan esa misma mirada como muy idealista, como que siempre tienen el ideal de hacer las cosas bien, pueden que tengan buenas intenciones pero al momento de realizar las cosas solo se quedan en palabras y dejan de ser un buen líder en todo sentido, lo veo en la fundación a veces, en los directivos, a veces en los mismos estudiantes, la falta de compromiso frente a las cosas.

¿Cómo definirías el clima organizacional de tu institución?

- No sabría, siento que depende de la persona, por ejemplo en el ámbito de desmenuzar más, en el departamento siento que funciona bien desde el conversas, el poder organizarse, luego si llevamos al área de coordinación, los coordinadores que tengo en mi área en mi nivel, si se puede conversar, esta esa confianza para preguntar y pedir cosas, claro que a veces también se quedan en solo palabras y con el rector como que no es una persona así que siento que siempre está en disposición de conversar, ahí dificulta más, incluso si tuviera un problema no sabría en qué momento hablar con él.

¿Qué cambiarías de la educación de hoy?

- La mirada tan estandarizada en los conocimientos, que el conocimiento sea lo fundamental frente a mejorar la educación, como ¿cuánto sabe tal estudiante? para eso hacemos SIMCE, para eso hacemos pruebas de cobertura, para eso hacemos PAES, como que se supone que siempre está enfocada en la habilidad pero no deja de tener mucho contenido.

¿Te ves como docente en 10 o 20 años más?

- Si

¿Algo que me quieras comentar como docente que inicia su carrera?

- Al comienzo tuve Univisión muy idealizada de que iba a casi tener un recreo de ciencias en mis clases, como que dijeran "OH vamos a tener ciencias que rico", pero en si los estudiantes de hoy en día no tienen ganas de nada, no ven la importancia de tener una habilidad y conocimiento de todas las áreas, no le encuentran sentido, y eso dificulta al momento de llegar a ellos, además si uno quisiera hacer otras cosas, yo siempre pensé hacer laboratorios, actividades más didácticas, más entretenidas, más llegar a ellos, porque uno entiende que son adolescentes y uno busca otras manera y siempre hay peros o barreras, y nunca pensé que iba a ser tan difícil llegar de una manera distinta a ellos.

E6

¿Cuál es tu especialidad?

- Inglés, profesora básica y media de inglés.

¿En qué ciclo te desempeñas?

- Segundo ciclo, de quinto al octavo.

¿Hace cuánto ejerces la pedagogía?

- 4 años

¿Qué te llevó a estudiar pedagogía?

- No me dio pa más, igual tenía esperanzas

¿Cuál es el sentido que le das a la pedagogía?

- Yo creo que los niños necesitan a alguien que vele por ellos fuera del núcleo familiar

¿Qué es lo que más amas de la pedagogía?

- Breves, breves momentos de luz, que serían como aprendizajes, como cuando algo hace clic, cuando algo hace sentido dentro de la sala, puede ser de repente con inglés o con otra cosa, como ese breve momento en que algo encaja.

¿Qué es lo que más odias de la pedagogía?

- El sistema

¿Has pensado en abandonar la pedagogía?

- Todavía no, pero no me veo toda la vida haciendo esto

Con respecto a la institución en la que trabajas ¿Te sientes valorado como docente?

- NO (responde con gesto)

¿Qué cambiarías de la institución en la que te desempeñas?

- No sé, quizás protocolos

¿Cuál es tu opinión sobre los líderes educativos de tu institución?

- No sé si tengo de referencia líderes en esta institución

¿Cómo definirías el clima organizacional?

- Como la jerarquía, como muy definidas

¿Qué cambiarías de la educación de hoy?

- El decreto 67

¿Te ves como docente en 10 o 20 años más?

- NO

¿Algo que me quieras comentar como docente que comienza su carrera?

- Me pase po

E7

¿Cuál es tu especialidad?

- Lenguaje, profesora media

¿En qué ciclo te desempeñas?

- Enseñanza media

¿Hace cuánto ejerces la pedagogía?

- Dos años con este

¿Qué te llevó a estudiar pedagogía?

- De chica me gusto ayudar a mis compañeros, enseñarles a los demás, me era satisfactorio a mí y me sentía como útil para la gente

¿Cuál es el sentido que le das a la pedagogía?

- Yo creo que es la base o los cimientos de todo lo que uno espera construir en base a los ideales que uno tenga también, o sea, creo que es súper importante tener un ideal claro y en base a ese ideal tratar de fomentar la participación ciudadana, poder ayudar a cabros que en verdad (bueno por eso creo que también trabajo en este colegio), a cabros que no tienen los recurso y las redes de apoyo necesarias para que ellos también puedan encontrar sus ideales en la vida

¿Qué es lo que más amas de la pedagogía?

- El vínculo con los estudiantes

¿Qué es lo que más odias de la pedagogía?

- Los jefes

¿Has pensado en abandonar la pedagogía?

- Si

Con respecto a la institución en la que trabajas ¿Te sientes valorado como docente?

- No

¿Qué cambiarías de la institución en la que te desempeñas?

- Yo creo que la forma, el trato, la relación que hay entre en los equipos directivos, las personas que dirigen al final la institución, el establecimiento, con los trabajadores y trabajadoras, siento que en el colegio en particular se trabaja mucho desde el buscar culpables en vez de generar soluciones, y creo que sería todo más fácil si en vez de decirte "tú tienes la culpa de lo que paso", te dijeran "ya, hay que buscar una solución, te apoyamos, pero sigamos adelante"

¿Cuál es tu opinión sobre los líderes educativos de tu institución?

- Yo creo que hay buenas intenciones, hay ganas de hacer cosas, de tirar para arriba sobre todo a los cabros, pero siento que no hay comunicación, no hay una relación directa por ejemplo entre los líderes estudiantes con los equipos directivos con las personas que dirigen y administran finalmente el colegio, no se genera esa comunicación porque es verdad que ambas partes no la buscan, pero si siento que se ve a las personas acá en el colegio, a las personas en general, como un número mas no como personas

¿Cómo definirías el clima organizacional?

- Yo encuentro que hay cosas que me parecen que se hacen bien, por ejemplo yo siento que todo el tema más administrativo como los pagos, siento que se cumple con lo que se debe cumplir, pero al mismo tiempo siento que al momento de organizar una

actividad como os paso para la semana del 18, que el día viernes estaba planificado una cosa pero que resulta que al final a última hora nos cambiaron la organización sin consultarnos, como que siento que es un poco arbitrario las decisiones que se toman en el colegio.

¿Qué cambiarías de la educación de hoy?

- De partida siento que desde la base, desde los contenidos que se enseñan, muchas veces no le sirven a los chiquillos, me gustaría que se les enseñaran otras cosas, no sé educación financiera, educación emocional, o cosas que en verdad le van a ser útiles a ellos en sus vidas, y por otra parte el cómo funciona empíricamente esto, el que nosotros tengamos que estar, o sea una persona con 45 estudiantes, cuando esa realidad en verdad no la tienen todos los colegios, siento que falta equidad en la educación que están recibiendo todos los estudiantes del país y replantearse las bases curriculares en general.

¿Te ves como docente en 10 o 20 años más?

- Ni cagando, pone ahí, no me cambies la respuesta

¿Algo que me quieras comentar como docente que comienza su carrera?

- Hay cosas que de repente no te dicen cuando estas estudiando, y que me hubiese gustado que alguien me las hubiese dicho en algún momento, como el tema de la resolución de conflictos, que siento que son herramientas súper necesarias y más necesarias incluso que de repente saberte un contenido, porque es lo que te enfrentas todos los días, todos los días tiene que enfrentarte a un conflicto distinto, alguno más leves, algunos más graves, pero nadie te dice cómo resolverlos, todos te dicen “no es difícil por que los chiquillos son complicados, son adolescentes”, pero nadie te dice cómo resolver ese conflicto.

Y Tampoco cómo funciona la pega administrativa del profe, o sea en la universidad al menos yo siempre vi mucha didáctica, me siento súper preparada y capaz para hacer una clase, pero una clase en un entorno ideal, nadie te dice que detrás de la clase que tú vas a hacer tienes que estar todo el rato trabajando en otras cosas, al final el tiempo que tú tienes para dedicarte a hacer una buena clase es mínimo, no tienes el tiempo para hacerlo.

E8 (PV)

¿Cuál es tu especialidad?

- Lenguaje

¿En qué ciclo te desempeñas?

- Enseñanza media

¿Hace cuánto ejerces la pedagogía?

- Dos años

¿Qué te llevó a estudiar pedagogía?

- Igual siempre fui como muy cercana a la literatura y me gustaba, en realidad quería estudiar licenciatura, pero me metí a pedagogía sin altas expectativas y la verdad que me gusto y encontré mi vocación

¿Cuál es el sentido que le das a la pedagogía?

- A parte de ser algo más formativo, siento que uno puede como profesor inducir en los estudiantes un pensamiento más crítico y reflexivo que algo superficial, así que yo apunto más por eso.

¿Qué es lo que más amas de la pedagogía?

- El cariño que te dan los estudiantes, uno va claramente con la función de enseñarle algo y no solamente te retribuyen con escucharte si no que también con mucho cariño

¿Qué es lo que más odias de la pedagogía?

- El poco tiempo que uno tiene para el ocio, y la vida personal

¿Has pensado en abandonar la pedagogía?

- si

Con respecto a la institución en la que trabajas ¿Te sientes valorado como docente?

- Más o menos, la verdad 50 y 50.

¿Qué cambiarías de la institución en la que te desempeñas?

- Siento como el hecho de delegar funciones a ciertos funcionarios y a otros no, como poner un poco en la balanza que todo es equitativo para todos.

¿Cuál es tu opinión sobre los líderes educativos de tu institución?

- Si, la verdad yo no he tenido malas experiencias, encuentro que como dijo la eli todos tienen igual buenas intenciones pero falta comunicación.

¿Cómo definirías el clima organizacional?

- Yo lo encuentro un poco desorganizado la verdad, encuentro que hay veces que se hace todo a última hora o mandan la información a última hora y eso como que te hace un poco hacer cortocircuito

¿Qué cambiarías de la educación de hoy?

- A donde apunta yo creo, ahora se están enfocando mucho como en lo que tienen que estudiar los estudiantes para rendir una prueba, prueba, prueba, prueba y no se están enfocando en, no sé, habilidades socioemocionales, hay muchos estudiantes que están con la salud mental por el suelo y eso no se está fomentando.

¿Te ves como docente en 10 o 20 años más?

- No

¿Algo que me quieras comentar como docente que comienza su carrera?

- Lo mismo que la el, hay cosas que nadie te dice, y que cuando uno llega a trabajar como que te pegas el porrazo por así decirle, me hubiese gustado que me enseñaran por ejemplo cómo rellenar un libro, también resolución de conflictos, que es lo que tiene que hacer uno como con la pega administrativa, cosas que nadie te dice y que uno llega a poto pelao no más.

Análisis de entrevista:

Categoría	Subcategoría	Definición de subcategoría	Cita	Regla de categorización
Percepción personal	Vocación docente	Inspiración, experiencia o expectativa que lleva al entrevistado a estudiar pedagogía y ejercer su profesión. Sobre el concepto de vocación docente, ha sido definido como una "inclinación natural para dedicarse a la actividad profesional de enseñar con entusiasmo, compromiso y confianza en el poder de la educación, dedicación especial y de servicio hacia los demás" (Larrosa, 2010, p. 49). En esta columna se debe redactar	"Siempre me gustó, de chica jugaba a la profesora, tuve muy malos profesores sobre todo de matemáticas en la educación básica y media y yo quería ser distinta, es decir las malas experiencias me llevaron a estudiar pedagogía." (E1KCT) "siempre me gusto enseñar, aparte que desde niña por lo menos mi aprendizaje fue basado bastante en juegos con mi papá, eso creó una relación en la que a mi me gusto empezar a ayudar a mis compañeros en la forma en la que a mi me enseñaban" (E2MR) "La física siempre me ha gustado desde que soy pequeña y siempre pensé en especializarme en eso, pero cuando estuve estudiando licenciatura en física supe que el enseñar, el divulgar ciencias era lo que me gustaba" (E5CC) "De chica me gustó ayudar a mis compañeros, enseñarles a los demás, me era satisfactorio a mi y me sentía como útil para la gente" (E7ED) "Igual siempre fui como muy cercana a la literatura y me gustaba, en realidad quería estudiar licenciatura, pero me metí a pedagogía sin altas expectativas y la verdad	(+) Incluir las experiencias previas y las expectativas de futura carrera en donde se destaque la vocación a la pedagogía. (-) No se consideran beneficios de la carrera en ejercicio, ni experiencias negativas en la pedagogía.c

		una descripción de la subcategoría, señalando aspectos principales de ella, según el marco teórico, incluyendo autores y años.	que me gusto y encontré mi vocación" (E8PV) "junto con psicología era la otra opción que tenía, o sea psicología y pedagogía son las dos carreras que yo quería estudiar, o sea si no me alcanzaba para una la otra también me servía como con ganas de estudiar." (E3MD) "Me costó harto decidir, incluso antes estudié otra cosa y como que siempre por el temor a la carrera, como a los prejuicios que creo que siguen" (E4KC) "No me dio pa más, igual tenía esperanzas" (E6CM)	
Conclusión: La mayoría de los entrevistados reconocen desde la infancia tener una vocación por enseñar, es decir, por la pedagogía. Expresan experiencias tanto positivas como negativas de acompañamiento hacia ellos por personas cercanas o profesores, y experiencias donde ellos acompañaron a sus pares. Se visualiza el concepto de la pedagogía como una opción de profesión cuando no se logra la carrera deseada. Amanda Cespédes es una de las muchas autoras que expresa que la vocación del profesor debe ir de la mano con su satisfacción en el ejercicio de la pedagogía como se menciona en la contextualización del proyecto.				
	Sentido	Se entiende por sentido la percepción que tiene el docente frente a su profesión y a su entorno laboral.	"El sentido que le doy, es cambiar vidas y realidades." (E1KCT) "Más que cambiar vidas, creo que es aportar en los conocimientos que los estudiantes ya tienen para darle relación a su diario vivir" (E2MR) "A parte de ser algo más formativo, siento que	(+) Incluir sólo el sentido positivo hacia la pedagogía. (-) No se consideran otro tipo de sentimientos o experiencias hacia la pedagogía.

			uno puede como profesor inducir en los estudiantes un pensamiento más crítico y reflexivo que algo superficial, así que yo apunto más por eso" (E8PV)	
Conclusión: Se observa el sentimiento de acompañamiento hacia los estudiantes, hacia sus familias, hacia sus aprendizajes y su proyecto de vida.				
	Motivación	Situaciones y factores que influyen positivamente en el docente en su labor pedagógica.	"Trabajo con niños, pero con pequeños, me gusta trabajar con primer ciclo" (E1KCT) "más que enseñar, es la relación entre profesor y estudiante, conocer sus vidas, como están, conocerlos más en su diario vivir que en las notas" (E2MR) "Los chiquillos, la retribución que uno obtiene de los chiquillos" (E3MD) "la relación que se genera en la sala con los estudiantes" (E4KC) "La relación con los estudiantes" (E5CC) "El vínculo con lo estudiantes" (E7ED) "El cariño que te dan los estudiantes, uno va claramente con la función de enseñarle algo y no solamente te retribuyen con escucharte si no que también con mucho cariño" (E8PV)	(+) Incluir las experiencias que proporcionan motivación en el ejercicio de la pedagogía. (-) No se consideran experiencias negativas, ni beneficios de otro tipo.
Conclusión: Se observa el apego emocional con los estudiantes como el principal motivador de los docentes noveles, la relación que se genera al conocer sus vidas y sus familias.				

	Desmotivación	Situaciones y factores que influyen negativamente en el docente en su labor pedagógica.	"Las competencias que ocurren entre cursos sobretodo los niveles bajos que tienen que competir por resultados, o cumplir con resultados, los estándares que deben cumplir" (E1KCT) "los apoderados" (E2MR) "El sistema de educación en Chile" (E3MD) "La parte de la carga académica, la parte administrativa... toda el área administrativa que a veces dificulta más que apoyar." (E5CC) "El sistema" (E6CM) "Los jefes" (E7ED) "varias razones, primero monetarias, como para ver más, pensando que tengo familia viendo como el bienestar de mi familia en general, y por que veo muchas situaciones injustas, o sea cuando yo llegue aca puse muchas notas que de repente cambiaron de un día para otro por que no pueden repetir tantos niños, los niños que se portan mal hacen lo quieren igual pasan de curso, entonces al final la pega de uno como que somos guardería de repente" (E3MD)	(+) Incluir aquellas experiencias, factores e influencias pedagógicas que sean negativas en el ejercicio de la pedagogía. (-) No se consideran factores que no pertenecen al ámbito pedagógico.
--	---------------	---	---	---

Conclusión: Los relatos de los entrevistados identifican varios factores desmotivaciones en la pedagogía. Monetarios, el pago económico bajo hacia los docentes. Trabajo, la carga administrativa fuera del horario laboral. Legalidad, como un factor que no reconoce la realidad de cada institución. Jerarquías, jefes que entorpecen el trabajo. Familias, apoderados que no responden con responsabilidad hacia el proceso educativo de sus pupilos. Los estándares de aprendizaje, el sistema mismo que exige competencia entre las metas de aprendizaje de los estudiantes.				
Conclusión: Los entrevistados, en su mayoría, demuestran tener un sentido de vocación desde la infancia, lo que significa que no consideraban otra profesión. Su día a día en la pedagogía y su desempeño, reafirman su vocación profesional. Los factores que influyen negativamente no son solucionables desde su desempeño, por lo que aumenta el descontento frente a la pedagogía.				
Experiencia laboral	Valoración docente	Percepción de valoración de parte de jefes y colegas al trabajo y esfuerzo desempeñado como docente.	Ante la pregunta: Con respecto a la institución en la que trabajas ¿Te sientes valorada/o como docente? ¹ "No, no del todo" (E1KCT) "A veces" (E4KC) "Muy pocas veces" (E5CC) "NO (responde con gesto)" (E6CM) "No" (E7ED) "Más o menos, la verdad 50 y 50" (E8PV) "He tenido una buena recepción, debo de admitirlo" (E2MR) "Si, diría que sí" (E3MD)	(+) Incluir el sentimiento de ser valorado como docente en la comunidad educativa. (-) No se consideran experiencias negativas.
Conclusión: Los entrevistados responden de manera escueta pero clara, la mayoría de las veces no sienten que su				

¹ Se explicita la pregunta debido a las respuestas cerradas que los entrevistados entregaron, así el lector pueda entender el contexto de las respuestas.

trabajo es valorado por la institución o la comunidad educativa.			
Contexto institucional	Realidad de la institución a la que pertenecen los docentes noveles entrevistados.	"El equipo directivo, falta un equipo directivo con más liderazgo y que valore al profesor primero antes que al apoderado o de ciertos problemas" (E1KCT) "la imposición católica, eso de tener que asistir a cosas religiosas por ejemplo, en particular por mucho que uno firme el contrato y uno está consciente, yo en realidad cambiar, partiría por ahí, aprovechar más los tiempos, o sea la burocracia no se si calza la palabra de estar una hora y media en una reunión que perfectamente podría durar 20 minutos, y cosas así" (E3MD) "La mala comunicación, varias cosas más, la prioridad que a veces se le da antes al apoderado que a los mismos profesores como de protocolos, como que no se siguen los protocolos que ellos mismos piden que se sigan, los directivos" (E4KC) "No se, quizás protocolos" (E6CM) "Siento como el hecho de delegar funciones a ciertos funcionarios y a otros no, como poner un poco en la balanza que todo es equitativo para todos" (E8PV) "Yo creo que la forma, el trato, la relación que hay entre en los equipos directivos, las personas que dirigen al final la institución, el	(+) Incluir los aspectos institucionales que representan una amenaza al rol docente dentro de la institución. (-) No considerar factores y experiencias fuera de la institución.

			establecimiento, con los trabajadores y trabajadoras, siento que en el colegio en particular se trabaja mucho desde el buscar culpables en vez de generar soluciones, y creo que sería todo más fácil si en vez de decirte "tu tienes la culpa de lo que pasó", te dijeran "ya, hay que buscar una solución, te apoyamos, pero sigamos adelante" (E7ED)	
Conclusión: Los entrevistados definen el contexto institucional de una manera negativa frente a la relación entre las personas que componen la comunidad educativa. La comunicación con los jefes y frente a los conflictos es un factor relevante y que define a la institución. Las imposiciones frente a protocolos y creencias no influyen en el aprendizaje.				
	Liderazgo	Percepción de personas líderes (Jefes, colegas) dentro del contexto educativo.	"Siento que el líder educativo está relacionado con: Sindicato, tiene buenos líderes educativos y hay profesores específicos en diferentes ciclos que son buenos líderes" (E1KCT) "encuentro que hay líderes positivos y líderes negativos, no se si negativos es la palabra, pero líderes que podrían tener mejor liderazgo como tal, como también hay gente que está capacitada en sus puestos" (E3MD) "Deberían ser líderes y líderes positivos sobre todo los estudiantes son líderes negativos siguen, yo creo que los profes son líderes, varios" (E4KC) "Siento que llevan esa misma mirada como muy idealista, como que siempre tienen el ideal de hacer las cosas bien, pueden que tengan buenas intenciones pero al momento	(+) Incluir la percepción sobre líderes educativos y su gestión dentro de la institución. (-) No considerar líderes fuera de la comunidad educativa.
			de realizar las cosas solo se quedan en palabras y dejan de ser un buen líder en todo sentido, lo veo en la fundación a veces, en los directivos, a veces en los mismos estudiantes, la falta de compromiso frente a las cosas" (E5CC) "No se si tengo de referencia líderes en esta institución" (E6CM) "Yo creo que hay buenas intenciones, hay ganas de hacer cosas, de tirar para arriba sobretodo a los cabros, pero siento que no hay comunicación, no hay una relación directa por ejemplo entre los líderes estudiantes con los equipos directivos con las personas que dirigen y administran finalmente el colegio" (E7ED)	
Conclusión: Se visualizan líderes en todos los estamentos que componen la comunidad educativa. Según lo señalan los entrevistados, algunos de ellos se perciben de manera positiva y otras de manera negativa, factor que influye en su percepción de la institución y el clima organizacional.				
	Clima organizacional	Percepción sobre el ambiente laboral, es decir relaciones interpersonales con quienes componen la institución educativa.	"No es 100% armonioso, depende del grupo con el que te establezcas" (E1KCT) "a veces no se a quien recurrir cuando pasa algo, por que no está bien definido que hace cada persona" (E2MR) "Variado, no se, este año en particular siento que no se han dado muchas instancias para evaluar versus el año pasado, por que el año pasado si estuvo muy tenso respecto a los	(+) Incluir la percepción sobre el clima organizacional, jerarquías, pares, estudiantes y comunidad educativa. (-) No se consideran experiencias individuales y en otros contextos.

			nuevos, los viejos, en particular" (E3MD) "No se, desorganizado a veces" (E4KC) "No sabría, siento que depende de la persona... si llevamos al área de coordinación, los coordinadores que tengo en mi área en mi nivel, si se puede conversar, esta esa confianza para preguntar y pedir cosas, claro que a veces también se quedan en solo palabras y con el rector como que no es una persona así que siento que siempre está en disposición de conversar, ahí dificulta más, incluso si tuviera un problema no sabría en qué momento hablar con él" (E5CC) "Como la jerarquía, como muy definidas" (E6CM) "Yo lo encuentro un poco desorganizado la verdad, encuentro que hay veces que se hace todo a última hora o mandan la información a última hora y eso como que te hace un poco hacer cortocircuito" (E8PV)	
Conclusión: Refieren un clima organizacional disfuncional donde no se pueden encontrar soluciones de manera rápida y efectiva, ya que no se sabe con quien contar.				
Conclusión: La percepción que indican los entrevistados es negativa frente a la institución en la que se desempeñan. No visualizan una organización con un orden jerárquico ni líderes que acompañen de manera positiva su labor y su compromiso de alcanzar los objetivos de la institución.				
Realidad educativa	Contexto educativo nacional	Percepción de la realidad nacional educativa,	"Es una educación super centralizada sobre todo aquí en los resultados, yo encuentro que no tenemos que centrarnos en los resultados	(+) Incluir visión del contexto educativo nacional.

		contexto, leyes, decretos, estándares, etc.	sino en los aprendizajes significativos que tienen que tener los estudiantes". (E1KCT) "seguimos muy enfocados en pruebas, pruebas y pruebas y llegar como a un cierto estándar pero cambiaría más la didáctica, , que se abrieran más posibilidades de poder realizar otro tipo de clases y no tan estructuradas como inicio, desarrollo y cierre". (E2MR) "estamos muy enfocados en las notas todavía" (E3MD) "Primero que todo, los papás, pienso yo, el colegio no es una guardería" (E4KC) "La mirada tan estandarizada en los conocimientos, que el conocimiento sea lo fundamental frente a mejorar la educación, como cuánto sabe tal estudiante? para eso hacemos SIMCE, para eso hacemos pruebas de cobertura, para eso hacemos PAES, como que se supone que siempre está enfocada en la habilidad pero no deja de tener mucho contenido" (E5CC) "El decreto 67" (E6CM)² "De partida siento que desde la base, desde los contenidos que se enseñan, muchas veces no le sirven a los chiquillos, me	(-) No se considera contexto educativo institucional
--	--	--	--	--

² Decreto 67: Orientaciones que buscan promover una visión de la evaluación, en contextos pedagógicos, como un aspecto intrínseco a la enseñanza, cuyo sentido fundamental es propiciar y apoyar los aprendizajes de los estudiantes.

			gustaría que se les enseñaran otras cosas, no sé educación financiera, educación emocional, o cosas que en verdad le van a ser útiles a ellos en sus vidas, y por otra parte el cómo funciona empíricamente esto, el que nosotros tengamos que estar, osea una persona con 45 estudiantes, cuando esa realidad en verdad no la tienen todos los colegios, siento que falta equidad en la educación que están recibiendo todos los estudiantes del país y replantearse las bases curriculares en general" (E7ED) "ahora se están enfocando mucho como en lo que tienen que estudiar los estudiantes para rendir una prueba, prueba, prueba, prueba y no se están enfocando en, no sé, habilidades socioemocionales, hay muchos estudiantes que están con la salud mental por el suelo y eso no se está fomentando" (E8PV)	
Conclusión: Los entrevistados expresan que el sistema educativo no corresponde a un verdadero aprendizaje, ni al estudiante mismo, más bien responde a la necesidad de cuidados de los estudiantes mientras que sus padres trabajan, es decir, ver la escuela como una guardería.				
	Formación inicial docente	Formación universitaria de la práctica y rol docente.	"me gusta, me gusta mucho enseñar, pero, falta más apoyo a los docentes, o sea estamos con 45 estudiantes cuando no alcanzamos a abarcar a esos 45 estudiantes y aprenden 10" (E2MR) "Que es una profesión muy linda, muy desgastante, yo creo que es la frase que van a repetir la mayoría de los colegas, que si no	(+) Incluir la formación inicial y las primeras experiencias como docente. (-) Dejar fuera experiencias basadas con contexto educativo institucional y nacional a nivel educativo.

			te gusta al principio no sigas, así de sencillo y que hay que estar dispuesto a enfrentar muchas cosas que la universidad no enseña y nada que la experiencia te da todo lo que tu vas a poder tener como para poner en práctica una vez que ya estas dentro de la sala de clase por que te dan mucha teoría pero una vez que estás en el aula la cosa cambia" (E3MD) "Que en tus estudios te ponen como todo ideal, como que uno nunca sabe lo que es hasta que llega a ser profe, y menos nunca te preparan para ser profe jefe" (E4KC) "Hay cosas que de repente no te dicen cuando estas estudiando, y que me hubiese gustado que alguien me las hubiese dicho en algún momento" (E7ED) "hay cosas que nadie te dice, y que cuando uno llega a trabajar como que te pegas el porrazo por así decirle, me hubiese gustado que me enseñaran por ejemplo cómo rellenar un libro, también resolución de conflictos, que es lo que tiene que hacer uno como con la pega administrativa, cosas que nadie te dice y que uno llega a poto pelao no mas" (E8PV)	
Conclusión: Las expectativas de los docentes noveles al seguir su vocación se ven afectadas al enfrentarse a la realidad educativa, una realidad compleja, con un sistema que no propicia el aprendizaje al tener muchos estudiantes en aula, no sentir apoyo frente a conflictos educativos, no tener una preparación para el trabajo administrativo que los docentes realizan. Las asignaturas universitarias se enfocan en el aprendizaje de la asignatura o mención estudiada, no existe un ramo que muestre la realidad a la que el docente se enfrentará en el aula (estudiantes con necesidades				

	especiales, apoderados sin compromiso, clima laboral negativo, etc) y el trabajo administrativo que debe completar (uso del libro de clases, tanto físico como digital).			
	Deserción y resiliencia ante el trabajo docente	Proyección laboral en la pedagogía en un rango de 10 a 20 años.	"Si, no se si en educación básica pero si" (E1KCT) "No" (E2MR) "Me gustaría, podría ser, pero lo dudo, mi intención es justamente sacar la psicología" (E3MD) "Lamentablemente si" (E4KC) "NO" (E6CM) "Si" (E7ED) "Ni cagando, pone ahí, no me cambies la respuesta" (E7ED) "Si" (E8PV) "No" (E8PV)	(+) Incluir las expectativas, factores influyentes y, proyecciones profesionales positivas y negativas en la pedagogía. (-) No incluir expectativas previas o experiencias anteriores al ejercicio de la pedagogía.
	Conclusión: Las respuestas de los entrevistados se dividen de manera equitativa. Cuatro de los entrevistados mencionaron tener proyección a futuro en su carrera en la pedagogía, dos de ellos expresaron de manera positiva su continuidad en la pedagogía, uno de ellos menciona el cambio dentro de la misma pedagogía, y el cuarto menciona su continuidad en la pedagogía pero de manera negativa, lamentando su continuidad en la profesión. Los otros cuatro entrevistados de manera categórica refieren no continuar en la pedagogía en un futuro.			

Conclusión: Los entrevistados demuestran un desencanto de la educación a nivel país. La realidad que perciben es la de ser un cuidador de niños ajenos, y los motivos que manifiestan son el desinterés de las familias respecto del procesos educativo de sus hijos. Por otra parte el ministerio con el Decreto 67 responsabiliza al docente si un estudiante no aprende correctamente. Exige resultados estandarizados sin tomar en cuenta la realidad de cada institución educativa.

11.2 Cuestionario

ESTRUCTURA	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1. En esta organización las tareas están claramente definidas	1	2	3	4
2. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	1	2	3	4
3. Conozco claramente las políticas de esta organización	1	2	3	4
4. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	1	2	3	4
5. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	4	3	2	1
6. En esta organización se tiene claro a quién reportar situaciones de conflicto.	1	2	3	4
7. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	1	2	3	4
RESPONSABILIDAD				
8. Confiamos mucho en los juicios individuales en esta organización.	1	2	3	4

9. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él.	1	2	3	4
10. Realizo mi trabajo de manera autónoma.	1	2	3	4
11. En esta organización se valora cuando tomó la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	1	2	3	4
12. Nuestra filosofía enfatiza que todos podemos apoyar en cumplir las metas.	1	2	3	4
13. En esta organización cuando alguien comete un error se le apoya para mejorar y no volver a cometer el error.	1	2	3	4
RECOMPENSA				
14. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	1	2	3	4
15. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	1	2	3	4
16. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	1	2	3	4
17. En esta organización hay muchísima crítica.	4	3	2	1
18. En esta organización no existe suficiente recompensa y	4	3	2	1

reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
19. Cuando cometo un error solo me sancionan.	4	3	2	1
DESAFÍOS				
20. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.	4	3	2	1
21. Nuestra política es siempre mejorar.	1	2	3	4
22. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	4	3	2	1
23. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	1	2	3	4
RELACIONES				
24. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	1	2	3	4
25. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	1	2	3	4
26. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	4	3	2	1

27. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	4	3	2	1
28. Me siento colaborador y responsable de las relaciones con mis pares.	1	2	3	4
29. Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables.	1	2	3	4
COOPERACION				
30. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	1	2	3	4
31. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar con el trabajo colaborativo	1	2	3	4
32. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	1	2	3	4
33. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.	1	2	3	4
34. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	4	3	2	1
35. Me siento orgulloso de mi desempeño.	1	2	3	4
ESTANDARES				
36. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.	4	3	2	1

37. Las personas dentro de esta organización confían verdaderamente una en la otra.	1	2	3	4
38. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	1	2	3	4
39. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	1	2	3	4
CONFLICTO				
40. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	4	3	2	1
41. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	4	3	2	1
42. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	4	3	2	1
43. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	1	2	3	4
44. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	4	3	2	1
IDENTIDAD				

45. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	1	2	3	4
46. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	1	2	3	4
47. Siento que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	1	2	3	4
48. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	4	3	2	1

Muchas gracias!!!!!!!!!!!!!!

Tabla comparativa Cuestionario Litwin y Stinger (2002) y cuestionario aplicado en trabajo de graduación

Permanece: Quiere decir que la afirmación del cuestionario original, columna izquierda, amarilla, se mantiene en la posición equivalente en la columna derecha rosada..

Permanece + Nº X: Indica el número de la afirmación del cuestionario original, columna izquierda amarilla, que fue pegada en la posición de la columna rosada.

Se agrega: Se incorporó pregunta que no estaba en el cuestionario original.

Cuestionario Original	Cambio	Cuestionario aplicado	Cambio
1. En esta organización las tareas están claramente definidas	Permanece	1. En esta organización las tareas están claramente definidas	Permanece N°1
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.	Se elimina	2. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	Permanece N° 3
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	Permanece	3. Conozco claramente las políticas de esta organización.	Permanece N° 4
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.	Permanece	4. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	Permanece N° 5
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	Permanece	5. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	Permanece N° 8
6. En esta organización no	Se elimina	6. En esta organización se tiene	Permanece N° 9

existen muchos papeleos para hacer las cosas.		claro a quién reportar situaciones de conflicto.	Se cambia la afirmación de manera positiva. Se agrega la palabra conflicto.
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	Se elimina	7. ~~Nuestros jefes~~ <u>Nuestras jefaturas</u> muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	Permanece N° 10
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	Permanece	8. Confiamos mucho en los juicios individuales en esta organización.	Permanece N° 11. Se cambia la afirmación a positiva y se elimina la parte de verificación.
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar.	Permanece	9. A mi ~~jefe~~ <u>jefatura</u> le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él.	Permanece N° 12
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	Permanece	10. Realizo mi trabajo de manera autónoma.	Se agrega, creación de la estudiante.
11. No confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	Permanece	11. En esta organización se valora cuando tomó la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	Permanece N° 14. Se cambia el "salir adelante" por la frase "se valora".
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él.	Permanece	12. Nuestra filosofía enfatiza que todos podemos <u>apoyar en</u> cumplir las metas.	Permanece N° 15
13. Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo	Se elimina	13. En esta organización cuando alguien comete un error se le	Permanece N° 16 Se cambia la excusa por apoyo.

hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.		apoya para mejorar y no volver a cometer el error.	
14. En esta organización salgo adelante cuando tomé la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	Permanece	14. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	Permanece N° 18
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	Permanece	15. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	Permanece N° 19
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	Permanece	16. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	Permanece N° 20
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	Se elimina	17. En esta organización hay muchísima crítica.	Permanece N° 21
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	Permanece	18. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	Permanece N° 22
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	Permanece	19. Cuando cometo un error solo me sancionan.	Permanece N° 23
20. Aquí las personas son	Permanece	20. La filosofía de esta	Permanece N° 24

recompensadas según su desempeño en el trabajo.		organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.	
21. En esta organización hay muchísima crítica.	Permanece	21. Nuestra política es siempre mejorar.	Se agrega
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	Permanece	22. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	Permanece N° 27
23. Cuando cometo un error me sancionan.	Permanece	23. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	Permanece N° 28
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.	Permanece	24. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	Permanece N° 29
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	Se elimina	25. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	Permanece N° 30
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la	Se elimina	26. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	Permanece N° 31
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para	Permanece	27. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	Permanece N° 32

lograr la máxima efectividad.			
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	Permanece	28. Me siento colaborador y responsable de las relaciones con mis pares.	Se agrega
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	Permanece	29. Las relaciones ~~jefe-trabajador~~ ~~jefatura-trabajadores~~ tienden a ser agradables. [considerar la perspectiva de género]	Permanece N° 33
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	Permanece	30. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	Permanece N° 34
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	Permanece	31. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar con el trabajo colaborativo.	Permanece N° 35 Se agrega el concepto de trabajo colaborativo.
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	Permanece	32. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	Permanece N° 36
33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.	Permanece	33. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.	Permanece N° 37
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	Permanece	34. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	Permanece N° 38

35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	Permanece	35. Me siento ~~orgulloso/a~~ de mi desempeño.	Permanece N° 39
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	Permanece	36. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.	Permanece N° 40
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.	Permanece	37. Las personas dentro de esta organización confían verdaderamente una en la otra.	Permanece N° 42 Se afirma de manera positiva.
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	Permanece	38. ~~Mi jefe y compañeros~~ ~~Mi jefatura y pares~~ me ayudan cuando tengo una labor difícil. [considerar la perspectiva de género]	Permanece N° 43
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.	Permanece	39. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	Permanece N° 44
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.	Permanece	40. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	Permanece N° 45
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	Se elimina	41. La actitud de ~~nuestros jefes~~ ~~nuestra jefatura~~ es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	Permanece N° 46
42. Las personas dentro de esta	Permanece	42. ~~Los jefes~~ ~~Las jefaturas~~	Permanece N° 47

organización no confían verdaderamente una en la otra.		siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	Permanece	43. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	Permanece N° 48
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	Permanece	44. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	Permanece N° 49
45. En esta organización se causa buena impresión si uno/a se mantiene callado para evitar desacuerdos.	Permanece	45. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	Permanece N° 50
46. La actitud de ~~nuestros jefes~~ <u>nuestras jefaturas</u> es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable. [considerar la perspectiva de género]	Permanece	46. Me siento que soy ~~miembro~~ <u>integrante</u> de un equipo que funciona bien.	Permanece N° 51
47. ~~Los jefes~~ <u>Las jefaturas</u> siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre ~~individuos~~ <u>las personas</u> [considerar la perspectiva de género]	Permanece	47. Siento que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	Permanece N° 52
48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	Permanece	48. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	Permanece N° 53

49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	Permanece		
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	Permanece		
51. Me siento que soy ~~miembro~~ <u>integrante</u> de un equipo que funciona bien. [considerar la perspectiva de género]	Permanece		
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	Permanece		
53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	Permanece		

Carta juicio de experto:



FACULTAD DE FILOSOFÍA Y EDUCACIÓN

Santiago, 25 de agosto de 2023

Juicio de Experto Cuestionario tipo Likert

Estimada/o Profesora/or me dirijo a usted con el fin de solicitar su colaboración como experto para validar un **Cuestionario tipo Likert**, el cual se enmarca en el Proyecto de diseño de intervención pedagógica, requisito final para el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión Educacional: **Fidelización de docentes noveles a través del clima organizacional en un Liceo de San Ramón** a cargo de estudiante Doris Tapia Aguilera, bajo la guía del Prof. Cristian Hernández Vergara del Depto. de Formación Pedagógica.

El objetivo general de este Proyecto de diseño es el siguiente:

Diseñar acciones destinadas a la fidelización del talento de docentes noveles a través del clima organizacional, fortaleciendo el liderazgo positivo en un liceo de la Comuna de San Ramón.

Sugiero la siguiente redacción: Diseñar un plan de fidelización de competencias de docentes noveles a través del clima organizacional, fortaleciendo el liderazgo [el liderazgo está referido a gestión institucional o gestión pedagógica??] positivo en un liceo de la Comuna de San Ramón.

El cuestionario será aplicado a un total 7 profesores noveles, que poseen menos de cinco años de ejercicio profesional docente.

El cuestionario aplicado fue generado a partir del cuestionario de Clima Organizacional de Letwin y Stringer, presente en el paper de Contreras y Matheson, (1984).

Con la finalidad de ajustar el cuestionario citado al proyecto de diseño, la suscrita realizó algunas modificaciones leves, tales como:

- Cambio del concepto: "empresa" por el de "Organización".
- Eliminación de 3 afirmaciones las cuales no estaban contextualizadas al ámbito escolar.
- Incorporación de 2 afirmaciones que son pertinentes al contexto escolar.

El cuestionario será aplicado a los profesionales una vez que acepten las condiciones que señala el Consentimiento Informado respectivo, el cual deberán remitir firmado a estudiante. Se tomarán las medidas necesarias para resguardar el anonimato de las/os participantes tanto en el instrumento como en la tabulación respectiva.

Sus apreciaciones serán un aporte al proyecto de diseño, por lo tanto, dejamos a su total libertad el planteamiento de cualquier sugerencia referente al instrumento.

¡Muchas gracias!

.....

Referencia bibliográfica:

Contreras, B., y Matheson, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. Revista de trabajo social. Pontificia Universidad Católica de Chile. N° 42. ISSN: 2735-7262. Pp.: 27 – 37. Disponible en: <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/6158>
<https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>

Saludos cordiales; Prof. Doris Tapia Aguilera

Pauta experto académico.

Nombre y apellidos.	Fabian Castro Valle	Grado Académico.	Magister en Educación
RUN.	9.616.465-3	Universidad donde se desempeña.	UMCE
Título Profesional.	Profesor de Historia y Geografía		

Observaciones generales sobre el instrumento.

Considere: coherencia con el objetivo del proyecto de diseño, correlación con el cuestionario citado en la bibliografía y publicado, otros aspectos pertinentes al tipo de instrumento.

En general la adecuación del instrumento se ajusta a lo planteado. Sugiero incorporar la perspectiva de género en el lenguaje de las afirmaciones y exponer de mejor modo la explicación del procedimiento empleado.

Conclusión, marque con una X:

El instrumento puede ser aplicado: ☒ X ☐

El instrumento No puede ser aplicado: ☐ ☒

Corregir en cuanto a:

Firma evaluador

Cuestionarios aplicados:

CUESTIONARIO

ESTRUCTURA	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1. En esta organización las tareas están claramente definidas			X	
2. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				X
3. Conozco claramente las políticas de esta organización	X			
4. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización		X		
5. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.			X	
6. En esta organización se tiene claro a quién reportar situaciones de conflicto.			X	
7. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.			X	
RESPONSABILIDAD				
8. Confiamos mucho en los juicios individuales en esta organización.				
9. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él.				X
10. Realizo mi trabajo de manera autónoma.			X	
11. En esta organización se valora cuando tomé la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				X
12. Nuestra filosofía enfatiza que todos podemos apoyar en cumplir las metas			X	
13. En esta organización cuando alguien comete un error se le apoya para mejorar y no volver a cometer el error.			X	
RECOMPENSA				
14. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.			X	
15. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				X
16. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.		X		
17. En esta organización hay muchísima crítica.			X	
18. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				X
19. Cuando cometo un error solo me sancionan.				
DESAFÍOS				
20. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.			X	
21. Nuestra política es siempre mejorar.			X	
22. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.			X	

23. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.		X		
RELACIONES				
24. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.			X	
25. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.			X	~~X~~
26. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.			X	
27. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.		X		
28. Me siento colaborador y responsable de las relaciones con mis pares.				X
29. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.			X	
COOPERACION				
30. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.		X		
31. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar con el trabajo colaborativo			X	
32. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				X
33. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.		X		
34. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.			X	
35. Me siento orgulloso de mi desempeño.			X	
ESTANDARES				
36. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.			X	
37. Las personas dentro de esta organización confían verdaderamente una en la otra.		X		
38. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.			X	
39. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.			X	
CONFLICTO				
40. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.			X	
41. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.			X	
42. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.			X	
43. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				X
44. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.			X	
IDENTIDAD				
45. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.			X	
46. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.		X		

47.Siento que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.			X			
48.En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				X		

Muchas gracias!!!!!!!!!!!!

CUESTIONARIO

ESTRUCTURA	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1. En esta organización las tareas están claramente definidas			X	
2. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				X
3. Conozco claramente las políticas de esta organización				
4. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				X
5. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				X
6. En esta organización se tiene claro a quién reportar situaciones de conflicto.				X
7. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.			X	
RESPONSABILIDAD				
8. Confiamos mucho en los juicios individuales en esta organización.		X		
9. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él.			X	
10. Realizo mi trabajo de manera autónoma.				X
11. En esta organización se valora cuando tomé la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.			X	
12. Nuestra filosofía enfatiza que todos podemos apoyar en cumplir las metas				X
13. En esta organización cuando alguien comete un error se le apoya para mejorar y no volver a cometer el error.		X		
RECOMPENSA				
14. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.		X		
15. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.		X		
16. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.		X		
17. En esta organización hay muchísima crítica.			X	
18. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.			X	
19. Cuando cometo un error solo me sancionan.		X		
DESAFÍOS				
20. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.		X		
21. Nuestra política es siempre mejorar.			X	
22. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.			X	

23. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.			X	
RELACIONES				
24. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.			X	
25. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.			X	
26. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.			X	
27. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.		X		
28. Me siento colaborador y responsable de las relaciones con mis pares.			X	
29. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.		X		
COOPERACION				
30. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.		X		
31. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar con el trabajo colaborativo			X	
32. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	X			
33. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.		X		
34. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				X
35. Me siento orgulloso de mi desempeño.				X
ESTANDARES				
36. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.			X	
37. Las personas dentro de esta organización confían verdaderamente una en la otra.	X			
38. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.		X		
39. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.		X		
CONFLICTO				
40. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.			X	
41. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.		X		
42. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.		X		
43. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.		X		
44. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.		X		
IDENTIDAD				
45. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.			X	
46. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.			X	

47.Siento que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.		X			
48.En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.			X		

Muchas gracias!!!!!!!!!!!!

CUESTIONARIO

ESTRUCTURA	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1. En esta organización las tareas están claramente definidas			X	
2. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				X
3. Conozco claramente las políticas de esta organización			X	
4. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización			X	
5. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.			X	
6. En esta organización se tiene claro a quién reportar situaciones de conflicto.			X	
7. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.		X		
RESPONSABILIDAD				
8. Confiamos mucho en los juicios individuales en esta organización.		X		
9. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él.			X	
10. Realizo mi trabajo de manera autónoma.			X	
11. En esta organización se valora cuando tomé la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.		X	X	
12. Nuestra filosofía enfatiza que todos podemos apoyar en cumplir las metas			X	
13. En esta organización cuando alguien comete un error se le apoya para mejorar y no volver a cometer el error.			X	
RECOMPENSA				
14. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.		X		
15. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.		X		
16. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.		X		
17. En esta organización hay muchísima crítica.			X	
18. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				X
19. Cuando cometo un error solo me sancionan.			X	
DESAFÍOS				
20. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.		X		
21. Nuestra política es siempre mejorar.			X	
22. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.		X		

23. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.		X	*	
RELACIONES				
24. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.		X		
25. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.		X		
26. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.		X		
27. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.		X		
28. Me siento colaborador y responsable de las relaciones con mis pares.				
29. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.			X	
COOPERACION				
30. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.			X	
31. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar con el trabajo colaborativo			X	
32. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.		X		
33. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.		X		
34. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.		X		
35. Me siento orgulloso de mi desempeño.			X	
ESTANDARES				
36. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.		X		
37. Las personas dentro de esta organización confían verdaderamente una en la otra.		X		
38. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.			X	
39. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.		X		
CONFLICTO				
40. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.			X	
41. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.		X		
42. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.			X	
43. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.			X	
44. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.		X		
IDENTIDAD				
45. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.		X		
46. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.		X		

47.Siento que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.

48.En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.

X

X

Muchas gracias!!!!!!!!!!!!!!

CUESTIONARIO

ESTRUCTURA	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1. En esta organización las tareas están claramente definidas				✓
2. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones			✓	
3. Conozco claramente las políticas de esta organización			✓	
4. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización			✓	
5. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	✓			
6. En esta organización se tiene claro a quién reportar situaciones de conflicto.			✓	
7. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.			✓	
RESPONSABILIDAD				
8. Confiamos mucho en los juicios individuales en esta organización.			✓	
9. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él.			✓	
10. Realizo mi trabajo de manera autónoma.				✓
11. En esta organización se valora cuando tomé la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.			✓	
12. Nuestra filosofía enfatiza que todos podemos apoyar en cumplir las metas			✓	
13. En esta organización cuando alguien comete un error se le apoya para mejorar y no volver a cometer el error.		✓	✓	
RECOMPENSA				
14. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.		✓		
15. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.			✓	
16. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.		✓		
17. En esta organización hay muchísima crítica.		✓		
18. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.		✓		
19. Cuando cometo un error solo me sancionan.		✓		
DESAFÍOS				
20. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
21. Nuestra política es siempre mejorar.			✓	
22. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.		✓		

23. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.			✓	
RELACIONES				
24. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.			✓	
25. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.		✓		
26. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.		✓		
27. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.		✓		
28. Me siento colaborador y responsable de las relaciones con mis pares.			✓	
29. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.			✓	
COOPERACION				
30. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.			✓	
31. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar con el trabajo colaborativo				✓
32. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.			✓	
33. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.			✓	
34. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.		✓		
35. Me siento orgulloso de mi desempeño.			✓	
ESTANDARES				
36. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.		✓		
37. Las personas dentro de esta organización confían verdaderamente una en la otra.			✓	
38. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.			✓	
39. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.		✓		
CONFLICTO				
40. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				✓
41. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.		✓		
42. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.			✓	
43. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.			✓	
44. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.		✓		
IDENTIDAD				
45. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.		✓	✓	
46. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.		✓	✓	

47.Siento que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.			✓	
48.En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.		✓	✓	

Muchas gracias!!!!!!!!!!!!

CUESTIONARIO

ESTRUCTURA	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1. En esta organización las tareas están claramente definidas			X	
2. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				X
3. Conozco claramente las políticas de esta organización			X	
4. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				X
5. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				X
6. En esta organización se tiene claro a quién reportar situaciones de conflicto.			X	
7. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.		X		
RESPONSABILIDAD				
8. Confiamos mucho en los juicios individuales en esta organización.		X		
9. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él.			X	
10. Realizo mi trabajo de manera autónoma.				X
11. En esta organización se valora cuando tomó la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.		X		
12. Nuestra filosofía enfatiza que todos podemos apoyar en cumplir las metas			X	
13. En esta organización cuando alguien comete un error se le apoya para mejorar y no volver a cometer el error.		X		
RECOMPENSA				
14. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	X			
15. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.		X		
16. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	X			
17. En esta organización hay muchísima crítica.			X	
18. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.			X	
19. Cuando cometo un error solo me sancionan.			X	
DESAFÍOS				
20. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.		X		
21. Nuestra política es siempre mejorar.			X	
22. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	X			

23. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.		X		
RELACIONES				
24. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.			X	
25. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.			X	
26. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.			X	
27. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.		X		
28. Me siento colaborador y responsable de las relaciones con mis pares.			X	
29. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.			X	
COOPERACION				
30. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.		X		
31. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar con el trabajo colaborativo			X	
32. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.			X	
33. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.		X		
34. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.		X		
35. Me siento orgulloso de mi desempeño.			X	
ESTANDARES				
36. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.			X	
37. Las personas dentro de esta organización confían verdaderamente una en la otra.		X		
38. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.			X	
39. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.		X		
CONFLICTO				
40. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.			X	
41. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.		X		
42. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.		X		
43. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.		X		
44. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.			X	
IDENTIDAD				
45. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.			X	
46. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.			X	

47.Siento que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.			X	
48.En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.		X		

Muchas gracias!!!!!!!!!!!!

CUESTIONARIO

ESTRUCTURA	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1. En esta organización las tareas están claramente definidas				X
2. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				X
3. Conozco claramente las políticas de esta organización			X	
4. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización			X	
5. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				X
6. En esta organización se tiene claro a quién reportar situaciones de conflicto.			X	
7. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.		X		
RESPONSABILIDAD				
8. Confiamos mucho en los juicios individuales en esta organización.	X			
9. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él.				X
10. Realizo mi trabajo de manera autónoma.				X
11. En esta organización se valora cuando tomó la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	X			
12. Nuestra filosofía enfatiza que todos podemos apoyar en cumplir las metas		X		
13. En esta organización cuando alguien comete un error se le apoya para mejorar y no volver a cometer el error.	X			
RECOMPENSA				
14. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	X			
15. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.		X		
16. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	X			
17. En esta organización hay muchísima crítica.			X	
18. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				X
19. Cuando cometo un error solo me sancionan.		X		
DESAFÍOS				
20. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.		X		
21. Nuestra política es siempre mejorar.		X		
22. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.		X		

23. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	2			
RELACIONES				
24. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.		X		
25. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	X			
26. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.			X	
27. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				X
28. Me siento colaborador y responsable de las relaciones con mis pares.			X	
29. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.			X	
COOPERACION				
30. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.		X		
31. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar con el trabajo colaborativo		X		
32. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				X
33. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.	X			
34. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	X			
35. Me siento orgulloso de mi desempeño.				X
ESTANDARES				
36. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.		X		
37. Las personas dentro de esta organización confían verdaderamente una en la otra.		X		
38. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.			X	
39. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	X			
CONFLICTO				
40. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				X
41. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.		X		
42. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.		X		
43. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.		X		
44. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.			X	
IDENTIDAD				
45. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	X			
46. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.			X	

47.Siento que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.		X		
48.En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				X

Muchas gracias!!!!!!!!!!!!

CUESTIONARIO

ESTRUCTURA	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1. En esta organización las tareas están claramente definidas				X
2. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				X
3. Conozco claramente las políticas de esta organización		X		
4. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				X
5. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.			X	
6. En esta organización se tiene claro a quién reportar situaciones de conflicto.				X
7. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.			X	
RESPONSABILIDAD				
8. Confiamos mucho en los juicios individuales en esta organización.		X		
9. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él.				X
10. Realizo mi trabajo de manera autónoma.				X
11. En esta organización se valora cuando tomé la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.		X		
12. Nuestra filosofía enfatiza que todos podemos apoyar en cumplir las metas			X	
13. En esta organización cuando alguien comete un error se le apoya para mejorar y no volver a cometer el error.		X		
RECOMPENSA				
14. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.		X		
15. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.		X		
16. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.		X		
17. En esta organización hay muchísima crítica.				X
18. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.			X	
19. Cuando cometo un error solo me sancionan.			X	
DESAFÍOS				
20. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.		X		
21. Nuestra política es siempre mejorar.			X	
22. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.		X		

23. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.		X		
RELACIONES				
24. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.			X	
25. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.		X		
26. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.			X	
27. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.		X		
28. Me siento colaborador y responsable de las relaciones con mis pares.			X	
29. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.		X		
COOPERACION				
30. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.			X	
31. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar con el trabajo colaborativo			X	
32. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.			X	
33. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.			X	
34. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.			X	
35. Me siento orgulloso de mi desempeño.			X	
ESTANDARES				
36. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.			X	
37. Las personas dentro de esta organización confían verdaderamente una en la otra.		X		
38. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.			X	
39. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	X			
CONFLICTO				
40. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.		X		
41. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.		X		
42. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.		X		
43. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.		X		
44. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.			X	
IDENTIDAD				
45. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.		X		
46. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.			X	

muy en desacuerdo

muy de acuerdo

47.Siento que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.			X	
48.En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.			X	

Muchas gracias!!!!!!!!!!!!

CUESTIONARIO

ESTRUCTURA	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1. En esta organización las tareas están claramente definidas			X	
2. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				X
3. Conozco claramente las políticas de esta organización	X			
4. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización		X		
5. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.			X	
6. En esta organización se tiene claro a quién reportar situaciones de conflicto.			X	
7. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.			X	
RESPONSABILIDAD				
8. Confiamos mucho en los juicios individuales en esta organización.				
9. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él.				X
10. Realizo mi trabajo de manera autónoma.			X	
11. En esta organización se valora cuando tomó la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				X
12. Nuestra filosofía enfatiza que todos podemos apoyar en cumplir las metas			X	
13. En esta organización cuando alguien comete un error se le apoya para mejorar y no volver a cometer el error.			X	
RECOMPENSA				
14. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.			X	
15. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				X
16. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.		X		
17. En esta organización hay muchísima crítica.			X	
18. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				X
19. Cuando cometo un error solo me sancionan.				
DESAFÍOS				
20. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.			X	
21. Nuestra política es siempre mejorar.			X	
22. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.			X	

23. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.			X	
RELACIONES				
24. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.			X	
25. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.			X	
26. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	X			
27. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.			X	
28. Me siento colaborador y responsable de las relaciones con mis pares.				X
29. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.				X
COOPERACION				
30. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.			X	
31. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar con el trabajo colaborativo				X
32. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.			X	
33. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.		X		
34. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.		X		
35. Me siento orgulloso de mi desempeño.			X	
ESTANDARES				
36. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.		X		
37. Las personas dentro de esta organización confían verdaderamente una en la otra.		X		
38. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				X
39. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.			X	
CONFLICTO				
40. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.			X	
41. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.			X	
42. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.			X	
43. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.		X		
44. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.			X	
IDENTIDAD				
45. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	X			
46. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.			X	

47.Siento que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.			X	
48.En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.		X		

Muchas gracias!!!!!!!!!!!!!!

11.3 Consentimientos informados



UMCE

VICERRECTORÍA ACADÉMICA
Dirección de Investigación y Postgrado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PROFESORES

Entrevista de investigación de planes de desarrollo - Dirigido a equipo de gestión y profesores.

Usted ha sido invitado(a) a participar en el estudio: Proyecto de diseño de intervención pedagógica, requisito final para el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión Educacional: **Fidelización de docentes noveles a través del clima organizacional en un Liceo de San Ramón**, a cargo del/de la investigador/a **Doris Tapia Aguilera**, docente de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.

El objetivo principal de este trabajo es: Diseñar un plan de acción para la fidelización a través del clima organizacional de los docentes noveles en base a sus experiencias en sus inicios en la pedagogía.

Si acepta participar en este estudio, requerirá responder una entrevista y una encuesta que tiene por objetivo conocer las distintas realidades desde el punto de vista de profesores con menos de 5 años de ejercicio, durante los días 4 y 5 de Agosto del 2023. Esta actividad se efectuará de manera personal y el tiempo estipulado para su aplicación es de 15 minutos aproximadamente.

Su participación es totalmente voluntaria y podrá abandonar la investigación sin necesidad de dar ningún tipo de explicación o excusas y sin que ello signifique algún perjuicio o consecuencia para usted.

La totalidad de la Información obtenida será de carácter confidencial, para lo cual los informantes serán identificados con código, sin que la identidad de los participantes sea requerida o escrita en dicha entrevista y estudio a responder.

Los datos recogidos serán analizados en el marco de la presente Investigación, su presentación y difusión científica será efectuada de manera que los usuarios no puedan ser individualizados. Sus datos estarán protegidos y resguardados en el domicilio de la investigadora principal, bajo la custodia de Doris Tapia Aguilera, de manera que solo los investigadores puedan acceder a ellos. Solo los investigadores pueden acceder a ella, el custodio de la Información Doris Tapia guardará los datos personales relacionados por 5 años una vez terminada la Investigación, posteriormente se destruirá.

Su participación en este estudio no le reportará beneficios personales, no obstante, los resultados del trabajo constituirán un aporte al conocimiento en torno a la Gestión educacional, el clima organizacional y el liderazgo de las instituciones educativas.

Si tiene consultas respecto de esta investigación, puede contactar con el/la Investigador/a responsable, Doris Tapia al teléfono +56973075441 o a su correo electrónico data558@hotmail.com.

Por medio del presente documento declaro haber sido informado de lo antes indicado, y estar en conocimiento del objetivo del estudio.

Manifiesto mi interés de participar en este estudio y declaro que he recibido un duplicado firmado de este documento que reitera este hecho.

Acepto participar en el presente estudio:

Nombre: Claudia Maliqueo

Firma: [Firma]

Fecha: Santiago, 04 Agosto, 2023
Ciudad Día Mes Año

Doris Tapia A. [Firma]
Nombre y Firma Investigador (a) Principal

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Campus Macul: Av. José Pedro Alessandri 774 - Ñuñoa, Santiago
Campus Joaquín Cabezas: Dr. Luis Bisquert 2765, Ñuñoa
www.umce.cl



UMCE

VICERRECTORÍA ACADÉMICA
Dirección de Investigación y Postgrado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PROFESORES

Entrevista de investigación de planes de desarrollo - Dirigido a equipo de gestión y profesores.

Usted ha sido invitado(a) a participar en el estudio: Proyecto de diseño de intervención pedagógica, requisito final para el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión Educacional: **Fidelización de docentes noveles a través del clima organizacional en un Liceo de San Ramón**, a cargo del/de la Investigador/a **Doris Tapia Aguilera**, docente de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.

El objetivo principal de este trabajo es: Diseñar un plan de acción para la fidelización a través del clima organizacional de los docentes noveles en base a sus experiencias en sus inicios en la pedagogía.

Si acepta participar en este estudio, requerirá responder una entrevista y una encuesta que tiene por objetivo conocer las distintas realidades desde el punto de vista de profesores con menos de 5 años de ejercicio, durante los días 4 y 5 de Agosto del 2023. Esta actividad se efectuará de manera personal y el tiempo estipulado para su aplicación es de 15 minutos aproximadamente.

Su participación es totalmente voluntaria y podrá abandonar la investigación sin necesidad de dar ningún tipo de explicación o excusas y sin que ello signifique algún perjuicio o consecuencia para usted.

La totalidad de la información obtenida será de carácter confidencial, para lo cual los informantes serán identificados con código, sin que la identidad de los participantes sea requerida o escrita en dicha entrevista y estudio a responder.

Los datos recogidos serán analizados en el marco de la presente investigación, su presentación y difusión científica será efectuada de manera que los usuarios no puedan ser individualizados. Sus datos estarán protegidos y resguardados en el domicilio de la investigadora principal, bajo la custodia de **Doris Tapia Aguilera**, de manera que solo los investigadores puedan acceder a ellos. Solo los investigadores pueden acceder a ella, el custodio de la información **Doris Tapia** guardará los datos personales relacionados por 5 años una vez terminada la investigación, posteriormente se destruirá.

Su participación en este estudio no le reportará beneficios personales, no obstante, los resultados del trabajo constituirán un aporte al conocimiento en torno a la Gestión educacional, el clima organizacional y el liderazgo de las Instituciones educativas.

Si tiene consultas respecto de esta investigación, puede contactar con el/la investigador/a responsable, **Doris Tapia** al teléfono +56973075441 o a su correo electrónico data558@hotmail.com.

Por medio del presente documento declaro haber sido informado de lo antes indicado, y estar en conocimiento del objetivo del estudio.

Manifiesto mi interés de participar en este estudio y declaro que he recibido un duplicado firmado de este documento que reitera este hecho.

Acepto participar en el presente estudio:

Nombre: Kamila Francisca Castro Soto

Firma: [Firma manuscrita]

Fecha: Santiago, 04, agosto, 2023
Ciudad Día Mes Año

Doris Tapia A.
Nombre y Firma Investigador (a) Principal

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Campus Macul: Av. José Pedro Alessandri 774 - Ñuñoa, Santiago
Campus Joaquín Cabezas: Dr. Luis Bisquert 2765, Ñuñoa

www.umce.cl



UMCE

VICERRECTORÍA ACADÉMICA
Dirección de Investigación y Postgrado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PROFESORES

Entrevista de Investigación de planes de desarrollo - Dirigido a equipo de gestión y profesores.

Usted ha sido invitado(a) a participar en el estudio: Proyecto de diseño de intervención pedagógica, requisito final para el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión Educacional: Fidelización de docentes noveles a través del clima organizacional en un Liceo de San Ramón, a cargo del/de la Investigador/a Doris Tapia Aguilera, docente de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.

El objetivo principal de este trabajo es: Diseñar un plan de acción para la fidelización a través del clima organizacional de los docentes noveles en base a sus experiencias en sus inicios en la pedagogía.

Si acepta participar en este estudio, requerirá responder una entrevista y una encuesta que tiene por objetivo conocer las distintas realidades desde el punto de vista de profesores con menos de 5 años de ejercicio, durante los días 4 y 5 de Agosto del 2023. Esta actividad se efectuará de manera personal y el tiempo estipulado para su aplicación es de 15 minutos aproximadamente.

Su participación es totalmente voluntaria y podrá abandonar la investigación sin necesidad de dar ningún tipo de explicación o excusas y sin que ello signifique algún perjuicio o consecuencia para usted.

La totalidad de la información obtenida será de carácter confidencial, para lo cual los informantes serán identificados con código, sin que la identidad de los participantes sea requerida o escrita en dicha entrevista y estudio a responder.

Los datos recogidos serán analizados en el marco de la presente investigación, su presentación y difusión científica será efectuada de manera que los usuarios no puedan ser individualizados. Sus datos estarán protegidos y resguardados en el domicilio de la investigadora principal, bajo la custodia de Doris Tapia Aguilera, de manera que solo los investigadores puedan acceder a ellos. Solo los investigadores pueden acceder a ella, el custodio de la información Doris Tapia guardará los datos personales relacionados por 5 años una vez terminada la investigación, posteriormente se destruirá.

Su participación en este estudio no le reportará beneficios personales, no obstante, los resultados del trabajo constituirán un aporte al conocimiento en torno a la Gestión educacional, el clima organizacional y el liderazgo de las instituciones educativas.

Si tiene consultas respecto de esta investigación, puede contactar con el/la Investigador/a responsable, Doris Tapia al teléfono +56973075441 o a su correo electrónico data558@hotmail.com.

Por medio del presente documento declaro haber sido informado de lo antes indicado, y estar en conocimiento del objetivo del estudio.

Manifiesto mi interés de participar en este estudio y declaro que he recibido un duplicado firmado de este documento que reitera este hecho.

Acepto participar en el presente estudio:

Nombre: Elizabeth Díaz Mendoza

Firma:

Fecha: 04 / AGOSTO / 2023
Ciudad / Día / Mes / Año

Doris Tapia A.
Nombre y Firma Investigador (a) Principal

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Campus Macul: Av. José Pedro Alessandri 774 - Ñuñoa, Santiago

Campus Joaquín Cabezas: Dr. Luis Blsquest 2765, Ñuñoa

www.umce.cl



UMCE

VICERRECTORÍA ACADÉMICA
Dirección de Investigación y Postgrado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PROFESORES

Entrevista de investigación de planes de desarrollo - Dirigido a equipo de gestión y profesores.

Usted ha sido invitado(a) a participar en el estudio: Proyecto de diseño de intervención pedagógica, requisito final para el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión Educacional: **Fidelización de docentes noveles a través del clima organizacional en un Liceo de San Ramón**, a cargo del/de la investigador/a Doris Tapia Agullera, docente de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.

El objetivo principal de este trabajo es: Diseñar un plan de acción para la fidelización a través del clima organizacional de los docentes noveles en base a sus experiencias en sus inicios en la pedagogía.

Si acepta participar en este estudio, requerirá responder una entrevista y una encuesta que tiene por objetivo conocer las distintas realidades desde el punto de vista de profesores con menos de 5 años de ejercicio, durante los días 4 y 5 de Agosto del 2023. Esta actividad se efectuará de manera personal y el tiempo estipulado para su aplicación es de 15 minutos aproximadamente.

Su participación es totalmente voluntaria y podrá abandonar la investigación sin necesidad de dar ningún tipo de explicación o excusas y sin que ello signifique algún perjuicio o consecuencia para usted.

La totalidad de la información obtenida será de carácter confidencial, para lo cual los Informantes serán identificados con código, sin que la identidad de los participantes sea requerida o escrita en dicha entrevista y estudio a responder.

Los datos recogidos serán analizados en el marco de la presente investigación, su presentación y difusión científica será efectuada de manera que los usuarios no puedan ser individualizados. Sus datos estarán protegidos y resguardados en el domicilio de la investigadora principal, bajo la custodia de Doris Tapia Agullera, de manera que solo los investigadores puedan acceder a ellos. Solo los investigadores pueden acceder a ella, el custodio de la información Doris Tapia guardará los datos personales relacionados por 5 años una vez terminada la investigación, posteriormente se destruirá.

Su participación en este estudio no le reportará beneficios personales, no obstante, los resultados del trabajo constituirán un aporte al conocimiento en torno a la Gestión educacional, el clima organizacional y el liderazgo de las instituciones educativas.

Si tiene consultas respecto de esta investigación, puede contactar con el/la investigador/a responsable, Doris Tapia al teléfono +56973075441 o a su correo electrónico data558@hotmail.com.

Por medio del presente documento declaro haber sido informado de lo antes indicado, y estar en conocimiento del objetivo del estudio.

Manifiesto mi interés de participar en este estudio y declaro que he recibido un duplicado firmado de este documento que reitera este hecho.

Acepto participar en el presente estudio:

Nombre: Pamela Valdés

Firma: [Firma]

Fecha: Santiago 04 08 2023
Ciudad Día Mes Año

Doris Tapia A.
Nombre y Firma Investigador (a) Principal

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Campus Macul: Av. José Pedro Alessandri 774 - Ñuñoa, Santiago
Campus Joaquín Cabezas: Dr. Luis Blsquet 2765, Ñuñoa
www.umce.cl



UMCE

VICERRECTORÍA ACADÉMICA
Dirección de Investigación y Postgrado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PROFESORES

Entrevista de Investigación de planes de desarrollo - Dirigido a equipo de gestión y profesores.

Usted ha sido invitado(a) a participar en el estudio: Proyecto de diseño de intervención pedagógica, requisito final para el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión Educacional: **Fidelización de docentes noveles a través del clima organizacional en un Liceo de San Ramón**, a cargo del/de la investigador/a Doris Tapia Aguilera, docente de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.

El objetivo principal de este trabajo es: Diseñar un plan de acción para la fidelización a través del clima organizacional de los docentes noveles en base a sus experiencias en sus inicios en la pedagogía.

Si acepta participar en este estudio, requerirá responder una entrevista y una encuesta que tiene por objetivo conocer las distintas realidades desde el punto de vista de profesores con menos de 5 años de ejercicio, durante los días 4 y 5 de Agosto del 2023. Esta actividad se efectuará de manera personal y el tiempo estipulado para su aplicación es de 15 minutos aproximadamente.

Su participación es totalmente voluntaria y podrá abandonar la investigación sin necesidad de dar ningún tipo de explicación o excusas y sin que ello signifique algún perjuicio o consecuencia para usted.

La totalidad de la información obtenida será de carácter confidencial, para lo cual los Informantes serán identificados con código, sin que la identidad de los participantes sea requerida o escrita en dicha entrevista y estudio a responder.

Los datos recogidos serán analizados en el marco de la presente investigación, su presentación y difusión científica será efectuada de manera que los usuarios no puedan ser individualizados. Sus datos estarán protegidos y resguardados en el domicilio de la Investigadora principal, bajo la custodia de Doris Tapia Aguilera, de manera que solo los investigadores puedan acceder a ellos. Solo los investigadores pueden acceder a ella, el custodio de la información Doris Tapia guardará los datos personales relacionados por 5 años una vez terminada la investigación, posteriormente se destruirá.

Su participación en este estudio no le reportará beneficios personales, no obstante, los resultados del trabajo constituirán un aporte al conocimiento en torno a la Gestión educacional, el clima organizacional y el liderazgo de las instituciones educativas.

Si tiene consultas respecto de esta investigación, puede contactar con el/la Investigador/a responsable, Doris Tapia al teléfono +56973075441 o a su correo electrónico data558@hotmail.com.

Por medio del presente documento declaro haber sido informado de lo antes indicado, y estar en conocimiento del objetivo del estudio.

Manifiesto mi interés de participar en este estudio y declaro que he recibido un duplicado firmado de este documento que reitera este hecho.

Acepto participar en el presente estudio:

Nombre: Hacerdo Durán

Firma: [Firma]

Fecha: Santiago 15-08-2023
Ciudad Día Mes Año

Doris Tapia A.
Nombre y Firma Investigador (a) Principal

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Campus Macul: Av. José Pedro Alessandri 774 - Ñuñoa, Santiago

Campus Joaquín Cabezas: Dr. Luis Bisquert 2765, Ñuñoa

www.umce.cl



UMCE

VICERRECTORÍA ACADÉMICA
Dirección de Investigación y Postgrado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PROFESORES

Entrevista de Investigación de planes de desarrollo - Dirigido a equipo de gestión y profesores.

Usted ha sido invitado(a) a participar en el estudio: Proyecto de diseño de intervención pedagógica, requisito final para el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión Educacional: Fidelización de docentes noveles a través del clima organizacional en un Liceo de San Ramón, a cargo del/de la investigador/a Doris Tapia Aguilera, docente de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.

El objetivo principal de este trabajo es: Diseñar un plan de acción para la fidelización a través del clima organizacional de los docentes noveles en base a sus experiencias en sus inicios en la pedagogía.

Si acepta participar en este estudio, requerirá responder una entrevista y una encuesta que tiene por objetivo conocer las distintas realidades desde el punto de vista de profesores con menos de 5 años de ejercicio, durante los días 4 y 5 de Agosto del 2023. Esta actividad se efectuará de manera personal y el tiempo estipulado para su aplicación es de 15 minutos aproximadamente.

Su participación es totalmente voluntaria y podrá abandonar la investigación sin necesidad de dar ningún tipo de explicación o excusas y sin que ello signifique algún perjuicio o consecuencia para usted.

La totalidad de la información obtenida será de carácter confidencial, para lo cual los informantes serán identificados con código, sin que la identidad de los participantes sea requerida o escrita en dicha entrevista y estudio a responder.

Los datos recogidos serán analizados en el marco de la presente investigación, su presentación y difusión científica será efectuada de manera que los usuarios no puedan ser individualizados. Sus datos estarán protegidos y resguardados en el domicilio de la investigadora principal, bajo la custodia de Doris Tapia Aguilera, de manera que solo los investigadores puedan acceder a ellos. Solo los investigadores pueden acceder a ella, el custodio de la información Doris Tapia guardará los datos personales relacionados por 5 años una vez terminada la investigación, posteriormente se destruirá.

Su participación en este estudio no le reportará beneficios personales, no obstante, los resultados del trabajo constituirán un aporte al conocimiento en torno a la Gestión educacional, el clima organizacional y el liderazgo de las instituciones educativas.

Si tiene consultas respecto de esta investigación, puede contactar con el/la investigador/a responsable, Doris Tapia al teléfono +56973075441 o a su correo electrónico data558@hotmail.com.

Por medio del presente documento declaro haber sido informado de lo antes indicado, y estar en conocimiento del objetivo del estudio.

Manifiesto mi interés de participar en este estudio y declaro que he recibido un duplicado firmado de este documento que reitera este hecho.

Acepto participar en el presente estudio:

Nombre: Camila Conzuecos Alarcón

Firma: [Firma]

Fecha: Santiago / 5 / Agosto / 2023
Ciudad Día Mes Año

Doris Tapia A. [Firma]
Nombre y Firma Investigador (a) Principal

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Campus Macul: Av. José Pedro Alessandri 774 - Ñuñoa, Santiago

Campus Joaquín Cabezas: Dr. Luis Bisquert 2765, Ñuñoa

www.umce.cl



UMCE

VICERRECTORÍA ACADÉMICA
Dirección de Investigación y Postgrado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PROFESORES

Entrevista de investigación de planes de desarrollo - Dirigido a equipo de gestión y profesores.

Usted ha sido invitado(a) a participar en el estudio: Proyecto de diseño de intervención pedagógica, requisito final para el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión Educacional: Fidelización de docentes noveles a través del clima organizacional en un Liceo de San Ramón, a cargo del/de la investigador/a Doris Tapia Aguilera, docente de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.

El objetivo principal de este trabajo es: Diseñar un plan de acción para la fidelización a través del clima organizacional de los docentes noveles en base a sus experiencias en sus inicios en la pedagogía.

Si acepta participar en este estudio, requerirá responder una entrevista y una encuesta que tiene por objetivo conocer las distintas realidades desde el punto de vista de profesores con menos de 5 años de ejercicio, durante los días 4 y 5 de Agosto del 2023. Esta actividad se efectuará de manera personal y el tiempo estipulado para su aplicación es de 15 minutos aproximadamente.

Su participación es totalmente voluntaria y podrá abandonar la investigación sin necesidad de dar ningún tipo de explicación o excusas y sin que ello signifique algún perjuicio o consecuencia para usted.

La totalidad de la información obtenida será de carácter confidencial, para lo cual los informantes serán identificados con código, sin que la identidad de los participantes sea requerida o escrita en dicha entrevista y estudio a responder.

Los datos recogidos serán analizados en el marco de la presente investigación, su presentación y difusión científica será efectuada de manera que los usuarios no puedan ser individualizados. Sus datos estarán protegidos y resguardados en el domicilio de la Investigadora principal, bajo la custodia de Doris Tapia Aguilera, de manera que solo los investigadores puedan acceder a ellos. Solo los investigadores pueden acceder a ella, el custodio de la Información Doris Tapia guardará los datos personales relacionados por 5 años una vez terminada la investigación, posteriormente se destruirá.

Su participación en este estudio no le reportará beneficios personales, no obstante, los resultados del trabajo constituirán un aporte al conocimiento en torno a la Gestión educacional, el clima organizacional y el liderazgo de las instituciones educativas.

Si tiene consultas respecto de esta investigación, puede contactar con el/la investigador/a responsable, Doris Tapia al teléfono +56973075441 o a su correo electrónico data558@hotmail.com.

Por medio del presente documento declaro haber sido informado de lo antes Indicado, y estar en conocimiento del objetivo del estudio.

Manifiesto mi interés de participar en este estudio y declaro que he recibido un duplicado firmado de este documento que reitera este hecho.

Acepto participar en el presente estudio:

Nombre: Karina Contreras Riveron

Firma: [Firma]

Fecha: Santiago, 04, 08, 2023
Ciudad Día Mes Año

Doris Tapia A. [Firma]
Nombre y Firma Investigador (a) Principal

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Campus Macul: Av. José Pedro Alessandri 774 - Ñuñoa, Santiago

Campus Joaquín Cabezas: Dr. Luis Bisquert 2765, Ñuñoa

www.umce.cl



UMCE

VICERRECTORÍA ACADÉMICA
Dirección de Investigación y Postgrado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PROFESORES

Entrevista de investigación de planes de desarrollo - Dirigido a equipo de gestión y profesores.

Usted ha sido invitado(a) a participar en el estudio: Proyecto de diseño de intervención pedagógica, requisito final para el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión Educacional: **Fidelización de docentes noveles a través del clima organizacional en un Liceo de San Ramón**, a cargo del/de la investigador/a **Doris Tapia Aguilera**, docente de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.

El objetivo principal de este trabajo es: Diseñar un plan de acción para la fidelización a través del clima organizacional de los docentes noveles en base a sus experiencias en sus inicios en la pedagogía.

Si acepta participar en este estudio, requerirá responder una entrevista y una encuesta que tiene por objetivo conocer las distintas realidades desde el punto de vista de profesores con menos de 5 años de ejercicio, durante los días 4 y 5 de Agosto del 2023. Esta actividad se efectuará de manera personal y el tiempo estipulado para su aplicación es de 15 minutos aproximadamente.

Su participación es totalmente voluntaria y podrá abandonar la Investigación sin necesidad de dar ningún tipo de explicación o excusas y sin que ello signifique algún perjuicio o consecuencia para usted.

La totalidad de la información obtenida será de carácter confidencial, para lo cual los informantes serán identificados con código, sin que la identidad de los participantes sea requerida o escrita en dicha entrevista y estudio a responder.

Los datos recogidos serán analizados en el marco de la presente investigación, su presentación y difusión científica será efectuada de manera que los usuarios no puedan ser individualizados. Sus datos estarán protegidos y resguardados en el domicilio de la investigadora principal, bajo la custodia de **Doris Tapia Aguilera**, de manera que solo los investigadores puedan acceder a ellos. Solo los investigadores pueden acceder a ella, el custodio de la información **Doris Tapia** guardará los datos personales relacionados por 5 años una vez terminada la investigación, posteriormente se destruirá.

Su participación en este estudio no le reportará beneficios personales, no obstante, los resultados del trabajo constituirán un aporte al conocimiento en torno a la Gestión educacional, el clima organizacional y el liderazgo de las instituciones educativas.

Si tiene consultas respecto de esta investigación, puede contactar con el/la investigador/a responsable, **Doris Tapia** al teléfono +56973075441 o a su correo electrónico data558@hotmail.com.

Por medio del presente documento declaro haber sido informado de lo antes indicado, y estar en conocimiento del objetivo del estudio.

Manifiesto mi interés de participar en este estudio y declaro que he recibido un duplicado firmado de este documento que reitera este hecho.

Acepto participar en el presente estudio:

Nombre: Macarena Valeria Riquelme Dioceres.

Firma: [Firma]

Fecha: Domingo / 4 / Agosto / 2023
Ciudad Día Mes Año

Doris Tapia A.
Nombre y Firma Investigador (a) Principal

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Campus Macul: Av. José Pedro Alessandri 774 - Ñuñoa, Santiago

Campus Joaquín Cabezas: Dr. Luis Bisquert 2765, Ñuñoa

www.umce.cl