



**Magister en Educación  
Mención Gestión de Calidad**

**Trabajo de Grado**

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento**

**Profesor: Rocío Riffo.**

**Alumno: Marcelo Sepúlveda Oyanedel**

Santiago – Chile - Agosto 2021

## INDICE

Resumen.....	pág.3
Introducción.....	pág. 4
Marco Teórico.....	pág. 6
Marco contextual.....	pág. 8
Diagnóstico Institucional.....	pág. 11
Organigrama.....	pág. 13
Análisis de la estructura .....	pág. 13
Centro de interés.....	pág.
15	
Plan de mejora.....	pág.
16	
Análisis de resultados.....	pág.
18	
Bibliografía.....	pág.
19	

## **Resumen.**

La búsqueda de la mejora continua es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional, que involucra esfuerzos conjuntos de todos los estamentos organizacionales.

En educación; un Proyecto de Mejoramiento Educativo, desde ahora PME, es una instancia colaborativa estratégica que permite a los actores de la comunidad educativa hacer perfectible sus esfuerzos en todos los niveles organizacionales con miras a la mejora continua.

Las habilidades de liderazgo, son en esencia; competencias blandas, las cuales permiten generar estados de sinergia positiva en cuanto a las relaciones laborales, alinenando acciones y tácticas, propendientes al cumplimiento de los planes estratégicos.

Los conflictos no resuelto en la situación de trade-off ente jefatura y liderazgo desencadenan problemas de comunicación, duplicidad de funciones, actividades reiterativas y un sinfín de anomalías conducen a un estado entrópico peligroso en las organizaciones.

En cuanto al sujeto de estudio, el Centro Educacional Municipal “Osvaldo Param”, ha mostrado síntomas cada vez más acentuados de estas anomalías las que han impactado en el clima organizacional afectando las relaciones interpersonales y el rendimiento de los colaboradores del establecimiento.

La propuesta del PME aborda esta temática, generando, a través de un diagnóstico ambiental; un conjunto de cursos de acción con actividades tendientes a superar estas debilidades; alineando los esfuerzos organizacionales

## **Introducción.**

### **Metodología de la investigación:**

Para el desarrollo de este PME, es necesario conocer los perfiles metodológicos en los que se enmarca.

Se basa en un tipo de investigación aplicada con carácter explicativo. Para la recopilación de los datos, es corte cualitativo, del tipo no experimental.

Respecto a la inferencia es una investigación hipotética inductiva.

## **Objetivos:**

### **Objetivo General:**

Proponer curso de acción para el mejoramiento de las relaciones laborales en la alta dirección del establecimiento xxx, durante el segundo semestre 2022.

### **Objetivos específicos**

- Describir sintéticamente el entorno de relación jerárquico-operativa entre dirección y la UTP.
- Efectuar un diagnóstico enfocado en la relación jefatura-liderazgo del departamento UTP (Unidad Técnico Pedagógica) con la Dirección del Establecimiento, a través la aplicación una pauta objetiva de diagnóstico.
- Identificar las probables causas de las desviaciones detectadas.
- Proponer un PME orientado a fortalecer las figuras de liderazgo y dirección con mirar al desarrollo efectivo de los procesos propios de la comunidad educativa.

## **Marco teórico.**

El desarrollo de esta investigación, consta de las siguientes ideas fuerza:

### **Comportamiento organizacional:**

Existen diferentes conceptos y factores que sirven como base del desarrollo de toda organización; uno de ellos se conoce como comportamiento organizacional, el cual se inserta dentro de los elementos constitutivos de la “cultura organizacional”.

Según Robbins, (autor célebre por sus textos de gestión empresarial), el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos , grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones. Otros autores como David y Newstrom lo definen como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

### **Liderazgo**

El liderazgo se define como la capacidad de influir y motivar en los demás; de generar una transformación grupal, utilizando su potencial y motivación en aras del cometido de objetivos virtuosos que sirven al colectivo en su conjunto.

## **Resolución de conflictos**

Es necesario definir que es un conflicto, de acuerdo con el concepto de algunos autores: Según Robinns (1999) es\_ "Un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte". (p. 434). Newton (1999) define conflicto como: "Toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas" (p. 337). La Resolución de Conflictos Laborales Evert Van de Vliert (1998), argumenta. El conflicto puede definirse como la situación donde dos partes o entidades sociales tienen puntos de vista diferentes o tienen intereses apartados, como también "Se dice que dos individuos, un individuo, un grupo o dos grupos, están en conflicto en tanto que al menos una de las partes siente que está siendo obstruido o irritado por la otra" El conflicto es un parámetro que se maneja en cualquier compañía, y es fundamentado por emociones personales como es el egoísmo, envidia, creencias, posturas, respeto, tolerancia, lo cual desencadena disputas entre diferentes individuos ya sea de la misma área de trabajo o niveles de la misma, esto ocasiona que la empresa comience a tener un clima organizacional inadecuado que perjudica a corto, mediano y largo plazo los intereses generales de la empresa.

Todas las organizaciones tienen conflictos laborales, pues esto hace parte del comportamiento organizacional, sin embargo estos problemas deben manipularse con cierto conocimiento y tacto o las consecuencias pueden ser desastrosas, puede disminuir la eficacia y la eficiencia, generando el declive del buen funcionamiento de la empresa en general.

## **Marco contextual.**

Para el desarrollo de este PME, es vital reconocer las características que condicionan el entorno externo próximo e interno del establecimiento.

Para estos efectos se presenta una ficha descriptiva:

## FICHA DESCRIPTIVA ESTABLECIMIENTO

DESCRIPTOR	CARACTERIZACIÓN
UNIDAD EDUCATIVA	C.E.M "Osvaldo Param" .
REGIÓN	Metropolitana
PROVINCIA	Santiago
DEPENDENCIA	Municipal
ROL BASE DE DATOS	72.234.411-6
DECRETO COOPERADOR	N° 523 del 29 de marzo al 2005 aprueba el funcionamiento Resolución Exenta N° 1331 del 19 de mayo de 2006
TIPO ENSEÑANZA	Pre Básica- Educación Básica-Educación Media TP y Educación Media HC
JORNADA DE FUNCIONAMIENTO	Mañana pre básica, básica y media mañana y tarde.
DIRECCIÓN	Gustavo Campana 1202, San Bernardo
TELÉFONOS	
CORREO ELECTRÓNICO	<a href="mailto:cemop@gmail.com">cemop@gmail.com</a>
DIRECTOR	Luis Beltrán Opazo
INSPECTORES GENERALES	Ana Luisa Rodríguez Fernández; Raún González Tapia, Leila Gonzalez Estévez
PRE ESCOLAR	60 alumnos
BÁSICA	320 alumnos
MEDIA	260 alumnos
CURRICULISTA	José Yañez Torres
EVALUADOR	Patricio Ballesteros Ocampo
CONVIVENCIA ESCOLAR	Leila González Estévez

Tabla N° 1. Ficha descriptiva establecimiento. *Fuente: El autor* En los últimos 2 períodos anuales (2019-2020), se han detectado los siguientes hitos en la cultura y comportamiento organizacional, los cuales han modelado un mecanismo causal que ha sido la llamada de alerta a los Altos directivos del establecimiento.

- Dificultad en la bajada de información desde Dirección al cuerpo docente: Dado esencialmente por la prevalencia de los conductos informales de comunicación, teoría del rumor, entre otros; lo que ha generado una comprensión errónea de las directrices indicadas por la dirección del establecimiento.
- Durante el segundo semestre del 2020, se contrataron 3 docentes recomendados por el sostenedor del establecimiento, visador por el Director del mismo; (obviamente cumpliendo con el proceso de reclutamiento, selección e inducción al cargo); no obstante a mediados del citado semestre, presentaron su renuncia por desavenencias con la UTP en cuanto a ciertas prácticas, las cuales se pueden resumir de la siguiente forma:
  - Resistencia al cambio, en el sentido de no tener apertura por parte de la unidad, a oír propuestas que van en mejoras de las actuales prácticas de aula.
  - Difusos y desactualizados manuales de procedimiento: Esto se visualiza claramente cuando se necesita ejecutar algún proceso académico no recurrente, por ejemplo la incorporación de algún estudiante de generaciones anteriores; convalidaciones y homologaciones, incluso en procesos administrativos docentes. Tras una auditoría encargada por el sostener del establecimiento; se detectaron estas inconsistencias y manuales inexistentes en algunos casos.
  - En relación a lo anterior, muchas decisiones operativas ya no pasan por UTP o Dirección; sino que muchos docentes y administrativos

optan por hacer lo “que ellos entienden” o saltarse los conductos formales establecidos.

- Dado esto, se ha generado un clima hostil en las reuniones de profesores y UTP-Dirección, siendo foco de conflicto que entorpece a todas luces, el desarrollo de las actividades administrativas y curriculares.

### **Diagnóstico institucional.**

Entendiendo el apartado anterior, como análisis del contexto en el que se inserta el supeto de estudio, se presenta la siguiente ficha diagnóstica que pretende resaltar los asuntos de interés.

Pauta Diagnóstico para PME 2021-2

Nombre Integrantes: MARCELO SEPÚLVEDA O.

Fecha:

<b>ESTRUCTURA PME</b>	<b>DE EXISTE SI/NO</b>	<b>SI EXISTE, QUÉ FALTARÍA AGREGAR O ADECUAR? SI NO EXISTE, QUÉ ELEMENTO ES IMPRESINDIBLE CONSIDERAR?</b>
CONTEXTO		
Introducción	NO	No aplica en este tipo de investigación
Información institucional	si	Ficha resumen en este mismo documento
Reseña histórica	si	Considerar sólo la evolución que ha tenido la oferta académica
Entorno	si	Sector socio económico clase C3,D y E. Vulnerable
CULTURA ORG.		
Sellos educativos	SI	Declarados
Visión	SI	Declarada/poco socializada
Misión	SI	Declarada/poco socializada

<b>ESTRUCTURA PME</b>	<b>EL</b>	<b>EXISTE SI/NO</b>	<b>SI EXISTE, QUÉ FALTARÍA AGREGAR O ADECUAR? SI NO EXISTE, QUÉ ELEMENTO ES IMPRESINDIBLE CONSIDERAR?</b>
<b>PROCESOS INTERNOS</b>			
Manuales de procedimiento	de	SI	Desactualizados y con vicios de construcción
Protocolos		SI	No desarrollados en todos los estamentos
Consejos docentes		NO	No se desarrolla este tipo de actividades
Consejos directivo		SI	DE desarrolla sólo con el equipo de Gestión sin UTP
Análisis de procesos		NO	No se efectúan de manera recurrente.
Estructura organizativa		SI	DECLARADA (ver figura N° 1)
Análisis organigrama	del	SI	Se detecta punto crítico en el nivel de Alta Dirección y relación UTP

Tabla N° 2. Ficha diagnóstica establecimiento. *Fuente: El autor.*

## Organigrama Institucional.

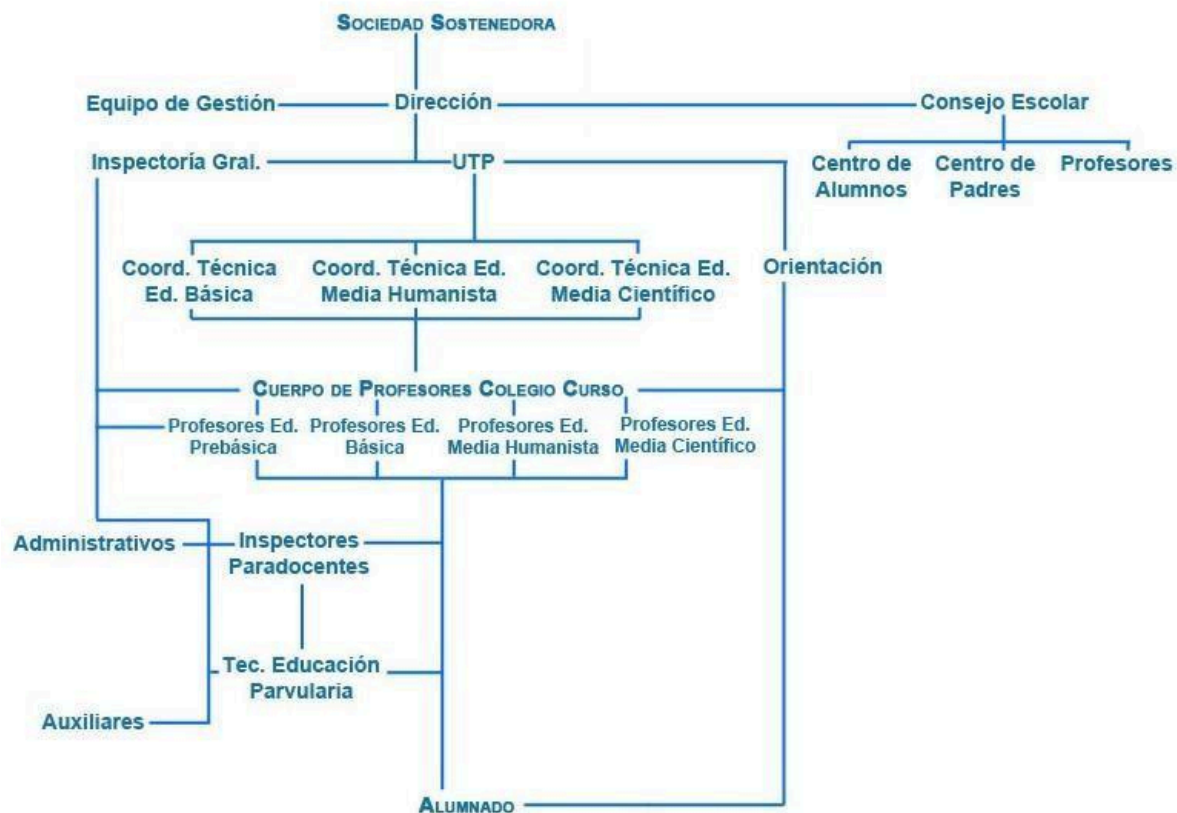


Figura N° 1, ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL. Fuente. Memoria Sociedad sostenedora "El Alba S.A"

## ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA

## 1 JERARQUÍA:

- a. SOCIEDAD SOSTENEDORA: Genera directrices estratégicas del establecimiento en concordancia a los requerimientos del Mineduc y considerando los estándares establecidos por la misma sociedad.  
Socializa.
- b. DIRECCIÓN: Articula las directrices generadas por el grupo sostenedor, socializándolas con los cargos de Staff (Equipo de Gestión y consejo Escolar). Además detenta la jerarquía directa en la unidad Técnico Pedagógica e inspectoría general. En este sentido, el personal de contacto directo con esta unidad es la UTP, foco del conflicto relacional tanto formal como informal.
- c. UTP: El Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica es el Docente Directivo Superior, responsable inmediato de organizar, coordinar y supervisar el trabajo Técnico-Pedagógico de los distintos organismos del Colegio, de manera que funcionen eficiente y armónicamente.
- d. COORDINACIONES: Punto de contacto con las distintas áreas de especialidad y jornadas. Representa el personal que articula directrices y sensibiliza al cuerpo docente.
- e. CUERPO DOCENTE Y PERSONAL PARADOCENTE: Encargados de la actividad curricular de aula y su entorno próximo. En coordinación según las directrices emanadas de la Dirección y Unidad  
Técnico Pedagógica

- 2. COMUNICACIÓN Y CONDUCTOS.: Al observar la diagramación de la estructura organizativa se puede visualizar un alto grado de crecimiento horizontal en los niveles intermedios de la jerarquía. Esta característica propia de instituciones en crecimiento acentuado o etapas de maduración, requiere de una vasta coordinación en niveles pares y una directriz clara,

con miras a la funcionalidad, articulación y correcta aplicación de los procedimientos establecidos.

### **CENTRO DE INTERÉS. DETERMINACIÓN DEL PUNTO CRÍTICO DE CONFLICTO.**

Dada la estructura organizativa del establecimiento y los hitos descritos anteriormente, se pueden puntualizar los siguientes centros de interés:

- Ineficiencia de los canales de comunicación formal: Se detecta un desfase acentuado en la recepción de instrucciones formales por parte de UTP, emanadas de dirección. Se indica que este problema se origina posiblemente por la poca formalización de estas instrucciones, ya que se originan en conversaciones informales, las cuales no se documentan.
- Manuales de procedimiento desactualizados: Ante situaciones rutinarias, las respuestas de los equipos son disímiles entre sí, no existe una formalización de procesos y acciones direccionadas ante eventos, actividades o contingencias.
- Jibarización de funciones de dirección: Problemas en la delegación de funciones, concentración en la toma de decisiones administrativas, lo que genera duplicidad de instrucciones, reiteración de procesos y protocolos, desencadenando conflictos interpersonales entre Dirección y UTP.

## Plan de Mejoramiento

Para abordar la problemática expuesta en esta investigación, se proponen 2 focos de trabajo:

**1. Jornadas de debate transfuncional:** La planeación y puesta en marcha de una serie de jornadas participativas con colaboradores de todas las áreas, donde de manera aleatoria se designa un moderador (que no represente jerarquía formal) del grupo que administra los espacios y sólo entrega lineamientos generales de la actividad. El objetivo principal de estas jornadas radica en socializar inquietudes emanadas del devenir en la comunidad educativa. Además se busca reconocer, a través de la verbalización, conflictos emergentes que generan ruido constante en las relaciones laborales; esto proveerá de insumos ricos propios de la observación del comportamiento organizacional en situaciones distintas a las normadas y que, a todas luces, son reflejo del día a día. Importante es señalar que estas reuniones serán documentadas en video para ser analizadas por una consultora externa, a fin de mantener la independencia de la evaluación del proceso y garantizar a todos los participantes el resguardo de su posición y opiniones emitidas. Este proceso consta de 3 hitos:

- a. Formación de grupos y definición aleatoria de moderador.
- b. desarrollo de la jornada (en horario laboral) de duración máxima 1 hora y siendo grabada.
- c. Revisión de las jornadas por profesionales de consultora externa la cual generará un informe de diagnóstico de comportamiento el que será presentado a dirección del establecimiento a fin de reconocer el estado actual de la institución y proponer cursos de acción.

## **2. Aplicar el modelo de comportamiento organizacional propuesto por Kurt Lewin.**

Los fundamentos para esta aplicación se basan en las siguientes ideas clave:

- Los grupos están en un estado de equilibrio (dinámica de grupos / Zona de confort) pero pueden cambiar de comportamiento si se aumenta la presión para el cambio a la vez que se disminuyen los frenos.
- La implicación del individuo en el cambio del grupo le lleva a adoptar con más facilidad los nuevos comportamientos.

Se aplicará la metodología expuesta por este autor, en la siguiente dinámica:

1. **Descongelar**, hay que descongelar las creencias y hábitos hasta ahora utilizados en la organización, no solo como individuos también como grupo, como colectivo.

En este momento surgen las dudas generadoras de tensión, de ansiedad.

2. **Cambiar**, introducir la nueva forma de trabajar, para crear esa cultura, nuevas pautas, nuevos comportamientos, interiorizar nuevas pautas. Esto se obtendrá de las sesiones participativas, las que servirán de insumo para administrar el cambio necesario.

3. **Congelar**, de esa forma podemos transformar en regla general esta nueva forma de trabajar, solidificar esta nueva cultura, o forma de trabajar o sistema informático etc...Esta idea se materializará en la figura de nuevos y actualizados manuales de procedimiento que más que normar, pretenden alinear las prácticas organizacionales, redireccionando los esfuerzos con miras al cumplimiento de los interés estratégicos del establecimiento.

Elementos. La suma de dichos elementos nos permite conocer el funcionamiento de la mente.

## **Análisis de resultados.**

Dadas las condiciones ambientales y considerando el diagnóstico situacional, la 2 líneas de acción propuestas, podrían generar las siguientes externalidades:

- Descongelamiento del estado actual del comportamiento organizacional, generando un quiebre necesario para que emerjan los conflictos que entranan el desarrollo normal del trabajo colaborativo de las unidades.
- Restablecimiento de la comunicación efectiva. Sobre todo en las jornadas transfusionales se está propiciando un espacio potente para el reconocimiento de la importancia de una comunicación formal e informal que propenda a la comprensión de instrucciones y la aplicación efectiva de los procedimientos establecidos
- Resistencia al cambio; considerada como externalidad negativa, es factible que se generen tensiones por el simple hecho de velar posiciones, percepciones e ideas en contraposición; no se debe olvidar que la base de este conflicto radica en figuras de poder superpuestas y con poco ánimo de cambio efectivo.
- Mediciones objetivas de comportamiento en función del modelo de kurt lewin. Obviamente esto requiere de un compromiso organizacional permanente con la “cultura del cambio”, ya que resultaría en un esfuerzo fútil aplicar este modelo sin un seguimiento adecuado. Por esto se recomienda presupuestar la inversión de carácter permanente en este tipo de actividades , que a todas luces, permiten la sostenibilidad y viabilidad del proyecto educativo.

## **Bibliografía.**

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M.P. (2010) Metodología de la Investigación (5ª Ed.). México: McGraw Hill Educación.
- Pagano, R. R. (2000). Estadística para las ciencias del comportamiento. Madrid: International Thompson.
- Sánchez Carrión, J.J. (1995). Manual de análisis de datos. Madrid: Alianza.
- <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6397/TRABAJOFINALDEGRADOEduardoCaicedoGarcia.pdf;jsessionid=0F6DB00BAB8354C0489F1B93C5F36328?sequence=1>
- <https://amandapalazon.com/la-teoria-del-cambio-segun-kurt-lewin/>