

UNIVERSIDAD DE SEVILLA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**



**REDEFINICIÓN DE PROCESOS Y ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN
UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

Tesis para optar al grado de Doctor

Director: Dr. Paulino Murillo Estepa

Doctorando: Sr. Alfonso Fernández Urrutia

Tesis Doctoral
2013

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional en las escuelas ocupa un lugar destacado en la agenda de la investigación. Controlando otras variables, tal como lo presenta Tabaré Fernández (2004) en su investigación el clima influye en diferentes resultados de las escuelas, tales como el nivel de aprendizaje de sus alumnos, la distribución social, el abandono o los episodios de violencia escolar.

Para conocer el clima organizacional de una institución educativa se pueden utilizar diferentes herramientas, como entrevistas, encuestas, etc. pero, independiente de la herramienta que se utilice, ¿Por qué es importante realizar una evaluación del clima organizacional? El Clima Organizacional es uno de los aspectos más importantes en toda organización, sea ésta de cualquier tipo; ya que en ella se manifiestan las características propias de sus miembros y, de que manera sus comportamientos determinan el ambiente en el cual se desarrollan sus actividades, y como influye en el logro de sus metas y objetivos.

Por otro lado, el concepto de Clima Organizacional abarca una serie de aspectos que están muy interrelacionados, como son por ejemplo: poder, liderazgo, cultura entre otros; todos temas factibles de evaluar en una institución educativa.

La principal meta de la evaluación del Clima Organizacional de una institución es mejorar la calidad a través de un cambio en la gestión, a partir de diferentes pautas de acción que lleven a tomar decisiones con bases confiables y elaborar un plan de trabajo que considere y cambie las deficiencias que fueron encontradas en un determinado diagnóstico.

Es por esto, que este trabajo de investigación se centró fundamentalmente en dos objetivos centrales; en un primer momento se buscó conocer y evaluar el Clima Organizacional que presentaba el Colegio Calasanz; y en base a dicho proceso se desprendió el segundo objetivo, que apuntó a elaborar un plan de mejora que permitiera hacer frente a las diferentes características que presentaba el clima de esta organización.

Es importante destacar que se tomó la decisión de trabajar este tema y en esta institución porque el investigador forma parte de ella, donde trabaja como docente, y debido a la situación ambiente que se estaba viviendo en el Colegio, específicamente a nivel de profesores, quienes manifestaban un descontento por el ambiente de trabajo que se estaba presentando en la institución, la dirección en conjunto con la congregación tomaron la decisión de realizar una evaluación del clima organizacional; para lo cual se contactaron con el investigador, ya que estaban en conocimiento de los estudios de doctorado que éste estaba realizando, y le pidieron apoyo para iniciar este proceso de evaluación, a partir de la aplicación de una encuesta que fue confeccionada por docentes de la Universidad de México, que pertenece a la Congregación de los Padres Escolapios. Asimismo, se tomó la decisión de trabajar solo con los docentes de la institución, sin considerar al consejo directivo (director, coordinadores de ciclo, orientadores, psicólogos), porque el director se dio cuenta del descontento que estaba presente entre los docentes en relación al manejo que estaban presentando las autoridades, por lo que era necesario conocer la opinión de ellos en relación al funcionamiento de la gestión institucional.

I. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

En Chile, durante los últimos años a nivel nacional, se está trabajando en un proceso de Reforma Educacional que apunta principalmente a mejorar la calidad de la educación que se está entregando en la actualidad. Lo anterior se ha volcado en la construcción de una serie de objetivos y metas tendientes a lograr una mejora importante en este ámbito. Este proceso de reforma ha llevado a las instituciones educativas y a sus docentes, a un sin número de cambios e innovaciones que se traducen en una intención de avanzar desde una práctica pedagógica tradicional, hacia una práctica pedagógica más constructivista, capaz de asumir al aprendizaje como un proceso activo y significativo por parte del que aprende (referido principalmente al alumno).

Esta reforma ha estado centrada principalmente en el aspecto educacional y curricular, pero ha dejado de lado un aspecto que es fundamental y que influye directamente en el ambiente y en la manera en que se entrega la educación a los alumnos. Nos referimos a la "historia de nuestros docentes", en que actualmente se habla mucho de cansancio, estrés, aumento en la carga de trabajo y el mismo tiempo para desarrollarlo, lo que provoca un ambiente poco grato para realizar el trabajo, malas relaciones entre los profesores, mala disposición frente a sus superiores y pocas herramientas para enfrentar los conflictos que se presentan.

Es por esta razón que la presente investigación se centró en el tema de Clima Organizacional; concepto que, en conjunto con la convivencia, han sido declarados como ejes fundamentales del Marco para la Buena Dirección (MINEDUC, 2005) y del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la gestión Escolar (MINEDUC, 2007).

Es por esto, que es de vital importancia el trabajar en la mejora de todas las organizaciones. En la primera parte de esta investigación se realizó una evaluación del clima organizacional del Colegio Calasanz, donde surgieron como resultado, una serie de fortalezas y debilidades que dieron una visión global de la situación que estaba viviendo el colegio en esa época. Esas fortalezas y debilidades obtenidas del estudio de clima realizado, fueron la base para implementar un plan de cambio que permitió mejorar las debilidades y aumentar las fortalezas que presenta la organización. Este plan de mejora fue elaborado y liderado por el investigador, quien con el apoyo de un docente de cada ciclo, conformaron un equipo paritario, confeccionó el Plan de Mejora, el cual fue presentado al Consejo Directivo y a Edumétrica, que es una organización contratada por la Congregación para realizar el proceso de Evaluación de Desempeño Docente, y para apoyar diferentes procesos que se están llevando a cabo en el Colegio; especialmente a nivel de capacitación docente. El trabajo realizado por los docentes apuntaba más bien a un tipo de apoyo, ya que ellos solo se limitaban a revisar lo propuesto por el investigador en reuniones donde se socializaba lo trabajado, luego ellos realizaban pequeños aportes o sugerencias, y se entregaba a dirección cada tarea terminada.

Era de vital importancia realizar e implementar este plan de cambio ya que aunque el colegio presenta buenos resultados académicos, a niveles de

excelencia, presenta grandes dificultades a nivel de estructura organizacional, lo que hace que en el colegio haya un ambiente de desconfianza, de mucho cansancio de parte de los docentes, y un desencuentro entre la línea de los profesores, los mandos medios y la administración superior del colegio.

Ahora, es necesario establecer y aclarar por que se tomó la decisión de trabajar en una sola institución educativa, siendo que la Congregación Escolapia cuenta con varias instituciones a lo largo del país. Se tomó esta decisión, ya que la Congregación tiene como estrategia permanente el implementar las nuevas ideas en una sola institución, ver como resulta su aplicación y si los resultados obtenidos son positivos o beneficiosos se aplican en otras instituciones teniendo siempre presente las características individuales que presentan cada una de ellas.

1.2. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

1.2.1. Objetivo General.

Evaluar el Clima Organizacional que presenta el Colegio Calasanz con vista a la implementación y evaluación de un plan de mejora para el mismo.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Establecer las características del clima organizacional del Colegio Calasanz y los factores que este involucra.
- Conocer la opinión del personal del colegio en relación al clima organizacional.
- Diseñar e implementar un plan de mejora considerando las debilidades detectadas en el clima organizacional.
- Evaluar el desarrollo y resultados del plan de mejora, en atención especial a la opinión de los docentes en relación al mismo y su desarrollo.
- Ofrecer los resultados obtenidos con vista a su posible réplica en los centros de la congregación, considerando sus características.

1.2.3. Preguntas de investigación:

- ¿Qué involucra el concepto de clima organizacional?
- ¿Cuáles son los factores que lo conforman?
- ¿De qué manera se puede conocer la opinión del personal del colegio?
- ¿Cuáles son los principales aspectos que presenta el Diagnóstico realizado en el Colegio Calasanz?
- ¿De qué manera se pueden concretizar dicho diagnóstico en un plan de mejora?
- ¿Cuáles son las características que debe presentar la implementación de este plan de mejora?
- ¿De qué manera se puede evaluar el resultado obtenidos después de la aplicación del plan de mejora?
- ¿Es posible replicar la experiencia en otros centros con vista a su mejora?

II. MARCO TEÓRICO

2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL.

El concepto de clima, proviene de la meteorología y adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas reconocen la importancia a aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio. Esto en relación con el término de productividad. Asimismo, el clima organizacional es un constructo que está plenamente afianzado en la literatura y que cumple con los requisitos científicos de disponer de modelos, metodologías, tecnologías y publicaciones suficientes en calidad y frecuencia. Es plenamente aceptado por las organizaciones como útil para gestionar buenos ambientes laborales en términos de calidad de vida y de productividad. En las organizaciones de servicio no se duda de la correlación que existe entre calidad de servicio y clima. Diferentes autores como Rodríguez (2004), Chiavenato (2009), Davis (2002), han publicado sobre clima organizacional, sus características y la influencia que este concepto tiene en el funcionamiento de todo tipo de organización.

Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de Personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo. (Caligiore y Díaz, 2003)

El Clima es una función institucional que se crea y se puede intervenir, es un concepto o fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de la Organización, es sobre todo un campo de intervención para quienes desean dedicarse a la mejora en el campo de la Educación. El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el Diagnóstico Organizacional, por lo que muchas veces se confunde Diagnóstico Organizacional con Diagnóstico de Clima Organizacional.

Para poder intervenir una organización a nivel de clima, se debe considerar la teoría de sistema-ambiente, concepto que es propio de la Teoría de Sistemas, analizada a fondo por Senge (2005) la que plantea que el aprendizaje es una parte fundamental en las organizaciones, estas se deben comportar como un sistema. El aprendizaje debe ser abordado como equipo, hay numerosos ejemplos en los que la inteligencia del equipo supera con creces, la de los individuos en forma individual. Esto es lo que quiere decir Peter Senge (2005), en todos sus trabajos sobre teorías de sistemas. Él se basa en estas teorías pero su gran mensaje apunta a la capacidad de las organizaciones para "*Aprender*". Una organización que no es capaz de aprender está condenada a desaparecer.

Esta proposición de ver los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental, encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionistas de otros.

Talcott Parsons (1996) propuso una teoría en que las organizaciones resultaban ser un sub sistema de la sociedad, y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría apunta a integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles de cultura, a través de los roles, los status y las expectativas de la organización.

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades que desarrolla, además de otras experiencias de cada miembro tiene con la organización. Entre ellos destacan el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización. De allí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales. Es por esta razón que la opinión de los docentes juega un rol fundamental a la hora de conocer el clima organizacional del Colegio Calasanz, ya que teniendo claro cuáles son las necesidades de los docentes, y tratando de mejorar las deficiencias encontradas, se alcanzarán mejores niveles de eficiencia y desempeño

En este sentido, se plantea que *“la estructura organizacional que incluye división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y recompensa tienen gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización”*. (Dessler, 1997:186).

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la Organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña. Y como se podrá observar más adelante, en la presentación de los resultados obtenidos en la evaluación del clima del Colegio Calasanz, se obtuvo una baja evaluación por parte de los docentes, los cuales consideran que el ambiente del Colegio, no es un ambiente adecuado y de confianza para realizar su trabajo, lo que influye negativamente en el trabajo de los docentes.

El clima de una organización es una resultante sistémica y por lo tanto sinérgica, de los climas particulares de los diferentes subsistemas que forman la

organización. En otras palabras, el clima de una organización como el Colegio Calasanz que está compuesta por cuatro ciclos, será equivalente al clima de cada uno de los cuatro ciclos más la resultante de la interacción entre éstos, en el devenir operacional de la organización, y siempre se debe tener en cuenta que *“los docentes y directivos vinculan el clima escolar mayoritariamente a las relaciones interpersonales que tienen lugar en el centro”* (Murillo y Becerra, 2009:350). En esta interacción influyen determinantemente las expectativas y estereotipos recíprocos que los departamentos tengan unos de otros. Por esta razón, es conveniente realizar un estudio de clima que atienda a las diferencias entre departamentos, a los climas parciales y que apunte, además, a develar el clima de la organización como un todo. Con esto se conseguirá tener una imagen acertada tanto de cada uno de los departamentos, como de la organización global; así como también, de los temas conflictivos, sobre los que habría que intervenir para provocar una mejoría en el clima organizacional.

La presunción básica del concepto de Clima Organizacional es que la manera en que la gente se siente respecto a su lugar de trabajo tiene un impacto poderoso sobre cómo trabajan y cuán duro trabajan. El Clima dirige el desempeño debido a que se relaciona directamente con la motivación, es decir, con la energía que la gente pone en su trabajo. Es decir, el Clima eleva la motivación y la motivación determina el desempeño.

El concepto de clima remite a una serie de aspectos presentes en la organización. Se trata de un concepto multidimensional, por lo que se plantea que el clima de una organización constituye *“la personalidad”* de ésta, debido a que el clima de una organización se forma a partir de una configuración de características de ésta. El clima de una organización es entendido como medio interno, es decir, *“en él se pone atención a variables y factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa”*. (Rodríguez, 2004: 146)

2.2. PROCESOS DE MEJORA: BASE PARA PROCESOS DE CALIDAD

Todo proceso de mejora apunta a lograr una mejora en la calidad de los procesos de gestión o de enseñanza, dependiendo el foco que se le entregue al proceso de cambio. Tal como plantea Isabel Cantón Mayo en su investigación *“el conocimiento general y personal de la necesidad de la calidad o de la llamada cultura de la calidad como eje conductor por excelencia de cualquier reforma que se precie de estar en consonancia con nuestro tiempo”* (Cantón, 2005: 314)

La mejora de la gestión de los centros educativos debe desempeñar un papel principal, entendiendo por gestión, en este caso *“la conducción hacia el mayor rendimiento posible de las personas, recursos, procesos y resultados que en ellos se interrelacionan y no la visión burocrático-administrativa tradicionalmente practicada”* (Cantón, 2005: 315)

Todo proceso de diagnóstico constituye una línea de base para la definición de las acciones que implica un proceso de autoevaluación, como el realizado en la presente investigación, y un análisis crítico de los resultados obtenidos. Significa analizar como se están haciendo las cosas; y tiene por finalidad tomar decisiones en torno a qué es necesario hacer, y establecer las prioridades.

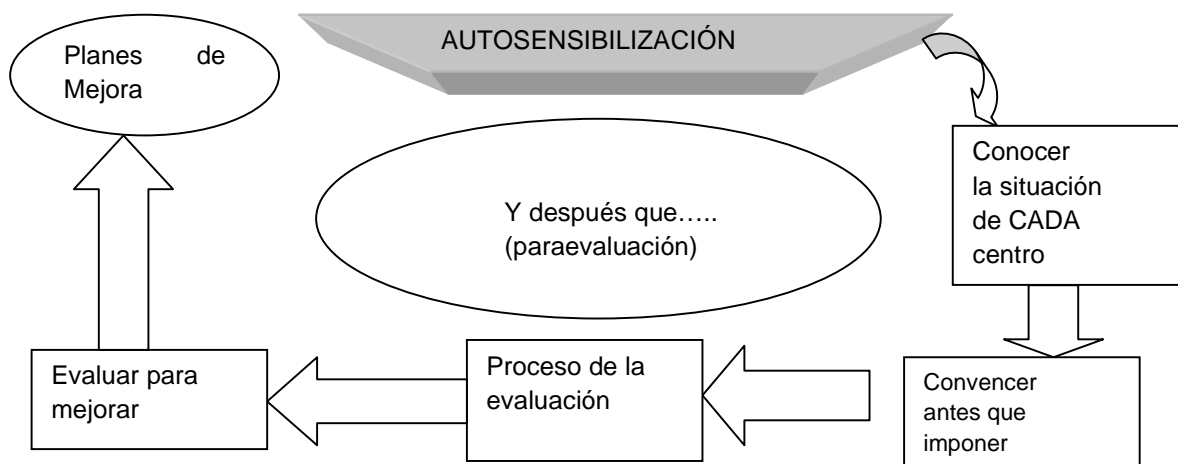
La evaluación institucional constituye un proceso continuo permanente y sistemático de recolección de información y análisis de la misma, destinado a describir la realidad institucional y emitir juicios de valor sobre la adecuación a un patrón o criterio de referencia establecido como base para la toma de decisiones. Es llevado adelante a los efectos de valorar la situación de la institución en todos los ámbitos de su gestión.

En los procesos de evaluación siempre se han utilizado procedimientos diversos, y responden a las necesidades e intereses de las instituciones, así como a las posibilidades de acceso a la información, así como a las posibilidades de acceso a la información, siendo condicionantes a la vez, la cultura evaluativa existente así como los medios y recursos disponibles.

Todo proceso de evaluación permite a las instituciones obtener un diagnóstico de la situación actual de su gestión, entregándoles un listado de fortalezas y debilidades, las cuales permiten implementar acciones tendientes a mejorar la calidad de las características débiles, plasmadas en objetivos claros y alcanzables. Todo esto plasmada en un plan de mejora. Un plan de mejora "es un proceso, no un acontecimiento. Es un proceso no lineal, sino bastante zigzagueante y confuso en sus primeras etapas. Se entiende el plan de mejora tanto el documento que lo refleja cuanto el proceso y las acciones que se realizan en un centro, implicando a toda la comunidad educativa para conseguir la mejora de los procesos y de los resultados del centro teniendo en cuenta el contexto y el punto de partida" (Cantón, 2005: 6)

Según la RAE (2008) el plan de mejora puede ser definido como el instrumento a través del cual una institución educativa planifica y organiza su proceso de mejoramiento educativo centrado en los aprendizajes durante un periodo determinado. En él se establecen metas de aprendizaje y las acciones a desarrollar en el centro educativo.

Diferentes autores han planteado una serie de etapas para llevar a cabo un plan de mejora. Bernal (2001) en su investigación plantea el esquema de los cinco pasos (que es el modelo que se utilizó en esta investigación) que habría que considerar en cualquier proceso de evaluación de centros educativos; pasos que se presentan en el siguiente cuadro:



Cuadro N° 1: Esquema de los cinco pasos (Bernal, 2001)

A continuación se presentan brevemente cada una de las etapas señaladas:

a) Auto sensibilización: Esta etapa apunta principalmente a que todos los miembros de un centro educativo, en este caso el Colegio Calasanz, deben saber cual es el objetivo de la evaluación, quienes son los que van a participar; las dimensiones que se van a evaluar, cuales van a ser los beneficios, que criterios se van a tener en cuenta; en resumen, ser conscientes de la importancia del proceso y comprender todo su desarrollo.

Los objetivos principales de esta etapa son (Bernal, 2001):

- Facilitar a la organización información cualificada y válida sobre la situación de la institución educativa.
- Facilitar a la comunidad educativa y a los agentes de apoyo a la información relevante para el inicio y desarrollo de procesos de mejora.

En esta etapa es fundamental el convencimiento del equipo directivo para que se impliquen activamente en el desarrollo del proceso. Sin este compromiso el proceso está condenado al fracaso, ya que es muy complicado que pueda terminar en procesos activos de mejora.

Este aspecto fue el puntapié inicial de esta investigación, ya que como se señaló en la introducción de ésta, fue el propio director de ese tiempo quien solicitó ayuda al investigador realizar el proceso de evaluación del clima organizacional y la posterior implementación del plan de mejora. Una vez establecido los objetivos y determinado el instrumento de evaluación, en una reunión general con los profesores se explicó el proceso que se llevaría a cabo, con sus objetivos y se solicitó la participación de los docentes a través de la completación de las encuestas.

El proceso de evaluación institucional se puede entender como “*el reflexionar sobre la realidad del centro, con el fin de obtener de forma rigurosa y sistemática toda aquella información que nos sirva para mejorar el centro. En suma se trata de conocer para mejorar*” (Bernal, 2001: 6).

b) Conocimiento de la situación de cada centro: En esta etapa es necesario conocer las características del centro y de los miembros de la organización. Siempre se deben tener en cuenta estas características a la hora de iniciar un proceso de evaluación y posterior implementación de un plan de mejora. Sin embargo también se deben tener en cuenta una serie de aspectos en relación al centro:

- No existe una cultura de evaluación y reflexión.
- Necesitamos tiempo para llevarlo a cabo.
- Se necesitan recursos para llevarlo a acabo.
- Las actitudes de escepticismo, duda, frustración frente a este proceso son habituales.
- La existencia de cierto estrés y agotamiento emocional en los docentes.
- El contexto, circunstancia, historia y realidad de cada centro.
- Las limitaciones y dificultades que se pueden encontrar.

Esta etapa es muy importante, ya que debido al conocimiento de la situación del Colegio Calasanz, es que se inició este proceso, ya que el director sentía que “algo” estaba pasando, por los comentarios de los profesores, pero él no podía entender ni saber lo que efectivamente estaba

pasando. Además nunca se había pensado en un proceso de evaluación del clima, ya que como señala Bernal (2001: 110) en su investigación *“existe una costumbre aceptada de utilizar la evaluación como forma de poder para sancionar, por lo que suelen percibir que cuando se intenta evaluar el centro en el que trabajan va a ser para decirle a él lo que no hace o lo que hace mal”*. Por lo que el director se acercó al investigador y le solicitó ayuda para evaluar el clima del colegio, y poder mejorar los aspectos que estaban mal evaluados. Todo esto dio paso a la tercera etapa de este proceso.

- c) **Convencer antes que imponer al centro:** La palabra “convencer” tiene un rol fundamental en esta etapa ya que es fundamental que los miembros de la institución estén convencidos del proceso que se lleva a cabo. Para esto es necesario considerar tres elementos para que el proceso sea un éxito:
- Conciencia: Es necesario explicar la idea de la evaluación y sus posibles beneficios para el centro. Que exista claridad y conocimiento de los objetivos de este proceso. Además se tiene que implicar siempre al profesorado en las principales decisiones que se vayan tomando en informándoles en todo momento del proceso y de los resultados. Esto se fue realizando en cada paso que se dio en la construcción del plan de mejora, donde se daban a conocer las ideas y se les dio a los docentes la oportunidad de entregar sugerencias y dar opiniones en relación a los procesos.
 - Formación: Es necesario llevar a cabo un proceso de formación, aunque sea breve, para que el proceso de evaluación se pueda llevar a cabo con éxito. Para esto se solicitó al Prof. Javier Zabalza, quien es el encargado del proceso de evaluación docente del Colegio Calasanz que hiciera una pequeña presentación acerca del proceso de evaluación, sus características e implicancias.
 - Recursos: Donde se deben considerar tres aspectos: personas, tiempo y organización. Se debe determinar quien estará a cargo del proceso; lo cual estuvo a cargo del investigador con apoyo de algunos docentes. Para la realización del proceso de diagnóstico y análisis de la información se dio el plazo de dos meses para la entrega del informe.
- d) **Proceso de Evaluación:** El punto de partida para establecer un Plan de Mejora lo constituye la evaluación. La evaluación proporciona el diagnóstico y al mismo tiempo, una valoración objetiva con respecto a un conjunto de criterios ampliamente aceptados. Sus conclusiones finales constituyen el primer paso de un plan de mejora. En este proceso se debe tener en cuenta que debe existir una relación bilateral entre el evaluador y los evaluados para que haya un flujo de información en ambas direcciones. Además esta relación se debe basar en el respeto y confianza mutua. Todos estos procesos se dieron durante toda la elaboración del diagnóstico entre el director investigador y docentes; ya que siempre hubo un proceso de información permanente y clara en relación a todos los pasos que se iban dando.
- e) **¿Y después que?...Evaluar es conocer para mejorar:** Este es el punto clave del proceso de evaluación; se trata de plantear planes de mejora. La eficacia del plan reside en gran parte en las actuaciones que se ponen en marcha para hacer efectivas las propuestas de mejora que se formulan y en el seguimiento

de las mismas. El plan de mejora es la finalidad por la que se elabora y ejecuta la evaluación. Es su justificación y su sentido. Por lo tanto, cuando llegamos a la fase final del proceso nos debemos preguntar que decisiones hay que tomar, partiendo siempre de la realidad y de la cultura de cada centro; ya que el cambio de la institución educativa debe partir de su cultura propia y orientarse hacia su transformación.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación.

Por el tipo de trabajo realizado, la presente investigación, que tuvo por objetivo principal desarrollar y evaluar un plan de mejora para favorecer el clima organizacional del Colegio Calasanz, se podría establecer como una **investigación mixta**, y dentro de ella, el diseño más apropiado corresponde al diseño de **investigación de dos etapas**. Asimismo, por el hecho de trabajar en una institución educativa, se hará una breve presentación del **Estudio de Caso**. Es por este motivo que a continuación se presentará una breve reseña acerca de estos tipos de investigación.

3.2. Instrumentos de recolección de datos.

Existe una gran variedad de instrumentos de recolección de datos que se pueden utilizar a la hora de recolectar información para una determinada investigación. Para efectos de esta investigación los instrumentos que se utilizaron fueron la encuesta que se aplicó para realizar el diagnóstico del funcionamiento del Colegio Calasanz; y la entrevista, que se utilizó para realizar la evaluación de la aplicación del plan de mejora. Por la cual a continuación se hará una breve reseña teórica acerca de ellos:

IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

4.1. Presentación de datos Cuantitativos.

Para efectos de esta investigación el análisis de datos se realizó con el programa SPSS. Una vez ingresados los datos, se realiza su correspondiente análisis. Para analizar los datos se solicitan para todos los ítems informes de la matriz, a través de la estadística descriptiva. Los tipos o métodos de análisis cuantitativos o estadísticos son variados, pero los que se utilizarán en esta investigación se presentarán a continuación:

- **Distribución de frecuencia:** La distribución de frecuencia es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías. Pueden completarse agregando los porcentajes de casos en cada categoría, los porcentajes válidos (excluyendo los perdidos) y los porcentajes acumulados (porcentaje de lo que se va acumulando en cada categoría, desde la más baja hasta la más alta). El puntaje acumulado constituye lo que aumenta en cada categoría de manera porcentual y progresiva, tomando en cuenta los porcentajes válidos. Las columnas porcentajes y porcentajes válidos son iguales cuando no hay valores perdidos, pero si existen, la columna porcentaje válido presenta los cálculos sobre el total menos tales valores. Las distribuciones de frecuencia, especialmente cuando se utiliza porcentaje, pueden presentarse en forma de histogramas o gráficas de otro tipo. Para efectos de esta investigación se presentarán en forma de histogramas.
- **Media:** Es el promedio aritmético de una distribución.
- **Mediana:** Es el valor que divide la distribución por la mitad.
- **Moda:** Es la categoría o puntuación que se presenta con mayor frecuencia.
- **Desviación Estándar:** Es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media que se expresa en las unidades originales de medición de la distribución.
- **Coefficiente de Spearman:** Son medidas de correlación para variables, que permiten ordenar las muestras por rangos o jerarquías.

4.2. Análisis de los datos cuantitativos.

Primero que nada es necesario establecer que no es posible determinar teóricamente que es un resultado positivo y que no lo es; ya que esto depende del contexto, la estrategia y los objetivos de gestión que se tengan.

Por este motivo se han definido corporativamente los siguientes criterios que establecen el marco de interpretación de los resultados:

- **Será considerado como una evaluación negativa cualquier dimensión que haya obtenido bajo un 70% de aprobación**, ya que se considera que en cualquier grupo humano donde casi la cuarta parte está disconforme, impacta negativamente en el Clima Organizacional general.
- **Se utilizará el promedio para ordenar las dimensiones desde la mejor evaluada a la peor evaluada.** Es decir, a partir de los resultados obtenidos por cada ítem que conforman las dimensiones que están presentadas en porcentajes, dichos porcentajes se sumaron y promediaron, lo que dio un

porcentaje por dimensión, los cuales fueron ordenados de menor a mayor, para determinar que dimensión fue la que obtuvo un mejor porcentaje de evaluación, y cual obtuvo el peor puntaje de evaluación.

- Se considerarán fortalezas los ítems que alcanzaron un mayor porcentaje en cada dimensión, y se considerarán debilidades los ítems que alcanzaron un menor porcentaje de aprobación. Se tomó la decisión de establecer estos criterios como una manera de poder determinar claramente que es lo que está bien y que era lo que se necesitaba trabajar en forma urgente dentro de la organización, de acuerdo a la opinión que presentaban los docentes a partir de las encuestas aplicadas.

A continuación se presentan las dimensiones contempladas, con su correspondiente definición para una mejor comprensión de lo que se pretende evaluar en cada una de ellas:

- 1) Calidad de vida laboral.** Esta dimensión considera la percepción y sentimiento que tiene el personal respecto de variables que inciden fuertemente en la calidad de vida laboral como son la salud, la exposición a riesgos, la carga de trabajo, la jornada de trabajo. El entorno donde se desempeñan y el impacto del trabajo en la vida personal.
- 2) Diseño de trabajo.** Esta dimensión explora tanto la percepción de las condiciones actuales como la disposición a incorporar ciertas características del diseño del trabajo, como son: trabajo en equipo, creatividad e innovación tecnológica.
- 3) Relaciones Interpersonales.** Esta dimensión explora la percepción y sentimiento de los docentes respecto de los niveles de confianza, cercanía, respeto y colaboración existente en la organización.
- 4) Liderazgo.** Esta dimensión recoge las percepciones y sentimientos del personal respecto de sus jefaturas. La mayoría de los temas se refieren a conductas que las jefaturas deberían desarrollar en el marco de un rol coherente con el modelo de gestión impulsado en el colegio.
- 5) Gestión del desempeño.** En esta dimensión se recoge información acerca de cómo es percibida la gestión de una serie de variables que tienen incidencia directa en el desempeño de las personas, tanto en lo que respecta a guía, direccionamiento y formación, como a los estímulos y consecuencias asociadas.
- 6) Gestión Participativa.** Esta dimensión explora tanto la percepción de la existencia de cambios e iniciativas coherentes con la gestión participativa, como el agrado y disposición a avanzar en la implementación de un modelo de gestión.

El informe aporta elementos de análisis y discusión mostrando tendencias y opiniones. Se consignarán las opiniones que reúnen mayor consenso y se señalan las opiniones complementarias o divergentes.

4.3. Resultados Obtenidos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir del Programa Estadístico SPSS, por todos los docentes que componen el Colegio Calasanz, con un breve análisis de cada ítem.

4.3.1. Dimensión Calidad de Vida Laboral.

Esta dimensión pretende evaluar el sentimiento que tienen los docentes en relación a la calidad de vida laboral de acuerdo a las características de trabajo que presenta el Colegio Calasanz.

En el siguiente gráfico se exponen los promedios obtenidos en cada ítem que forma parte de esta dimensión. Para calcular el porcentaje presentado se calcula un promedio de las respuestas muy de acuerdo y de acuerdo, los que permite determinar el grado de aceptación que tiene cada afirmación por parte de los docentes del Colegio Calasanz.

Los números que aparecen en el eje horizontal corresponden al número de ítem que se presenta a continuación.

- 1) Estoy conforme con la calidad de vida que tengo en mi trabajo.
- 2) En el colegio se preocupan de que cuente con los elementos básicos para la realización de mi trabajo.
- 3) Mi trabajo me deja tiempo y ánimo para mi familia y mis intereses personales.
- 4) Mi trabajo a veces puede ser exigente, pero no tanto como para estresarme o agotarme.
- 5) Estoy conforme con mi horario de trabajo.
- 6) Estoy conforme con las horas disponibles para la realización del trabajo técnico pedagógico.
- 7) Los servicios con los que cuento en mi trabajo son adecuados (baños, café, salas de profesores, cubículos, etc.)
- 8) La dirección del colegio está preocupada de prevenir accidentes y disminuir los riesgos.
- 9) La dirección del colegio se preocupa de la salud de sus trabajadores.
- 10) En el colegio existe flexibilidad para solicitar permisos, cambios de hora de colaboración, ausentarme a reuniones, etc.
- 11) En el Colegio Calasanz se cumple a cabalidad las leyes laborales
- 12) El Colegio Calasanz es un buen lugar para trabajar.
- 13) El Colegio Calasanz ayuda a sus trabajadores en momentos difíciles.

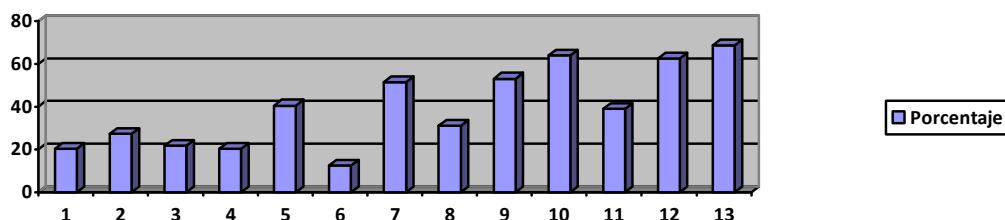


Gráfico N° 1: Resultados Dimensión Calidad de Vida Laboral

En esta dimensión, considerando las respuestas totalmente y bastante de acuerdo, se puede establecer que solo un 42,6% de los docentes encuestados consideran que el Colegio Calasanz se preocupa de la salud, la exposición a riesgos, la carga de trabajo, la jornada de trabajo y seguridad de sus trabajadores.

Por lo tanto, se puede señalar que la calidad de vida laboral que presentan los docentes que trabajan en el Colegio Calasanz no es positiva, ya que en

general, ninguno de los ítems presentados obtuvo un porcentaje superior a 70%, incluso algunas preguntas relacionadas directamente con la calidad de vida, como son por ejemplo: estoy conforme con la calidad de vida que tengo en mi trabajo; mi trabajo me deja tiempo y ánimo para mi familia y mis intereses personales, mi trabajo a veces puede ser exigente, pero no tanto como para estresarme o agotarme; obtienen bajo un 30% de aprobación, lo que demuestra claramente el descontento que existe en el ambiente de trabajo que se está presentando en el Colegio Calasanz.

Además se puede observar que la afirmación que presentó un mayor porcentaje de evaluación corresponde a que el Colegio ayuda a sus trabajadores en momentos difíciles. Mientras que el aspecto peor evaluado apunta a que las horas de trabajo técnico pedagógico no son suficientes.

4.3.2. Dimensión Diseño de Trabajo.

Esta dimensión pretende evaluar las características que presenta el trabajo que deben desempeñar los docentes del Colegio Calasanz.

En el siguiente gráfico se observan los promedios obtenidos en cada ítem que forma parte de la dimensión presentada. Para calcular el porcentaje presentado se calculó un promedio de las respuestas muy de acuerdo y de acuerdo, los que permite determinar el grado de aceptación que presenta cada afirmación por parte de los docentes del Colegio Calasanz.

Los números que aparecen en el eje horizontal corresponden al número de ítem que se presenta a continuación.

- 14) Disfruto mucho de mi trabajo.
- 15) Mi trabajo es interesante.
- 16) Continuamente mi trabajo me obliga a esforzarme en desarrollar mis habilidades y conocimientos.
- 17) Me gustaría tener más independencia (autonomía) para hacer mi trabajo.
- 18) En mi ciclo trabajamos en equipo.
- 19) Las actividades de los martes por la tarde son productivas y eficientes.
- 20) Para hacer mi trabajo, a menudo debo tomar decisiones y resolver problemas.
- 21) Mi nivel de responsabilidad y atribuciones está de acuerdo a mis capacidades.
- 22) La tecnología disponible es una real ayuda para hacer mejor mi trabajo.
- 23) En mi trabajo es posible innovar y ser creativos.

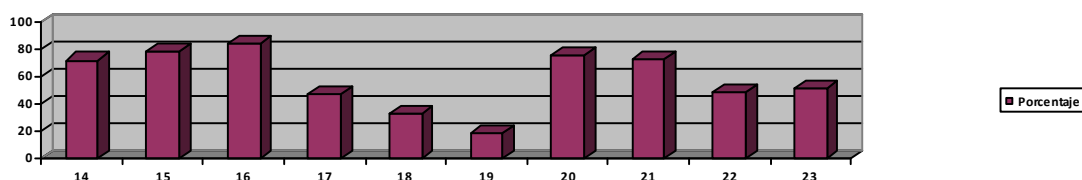


Gráfico N° 2: Resultados obtenidos Dimensión Diseño de Trabajo

En esta dimensión considerando las respuestas totalmente y bastante de acuerdo, se puede establecer que un 57,8% de los docentes considera que tienen un trabajo interesante y variado; asimismo se puede establecer que los

docentes quisieran tener mayor autonomía para poder desempeñarse en su trabajo; que les gustaría tener más instancias para trabajar en equipo y que en su trabajo no tienen instancias para innovar y ser creativos.

Además se puede observar que la afirmación que presentó un mayor porcentaje de aprobación se refiere a que los docentes consideran que su trabajo continuamente les obliga a esforzarse en desarrollar sus habilidades y conocimientos. Mientras que el aspecto peor evaluado apunta a que las actividades de los martes en la tarde no son productivas ni eficientes.

4.3.3. Dimensión Relaciones Interpersonales.

Esta dimensión pretende evaluar las características que presentan las relaciones personales que se presentan entre los docentes que forman parte del Colegio Calasanz.

En el siguiente gráfico se observan los promedios obtenidos en cada ítem que forma parte de esta dimensión. Para calcular el porcentaje obtenido se calculó un promedio de las respuestas muy de acuerdo y de acuerdo, los que permite determinar el grado de aceptación que logra cada afirmación por parte de los docentes del Colegio Calasanz.

Los números que se aparecen en el eje horizontal corresponden al número de ítem que se presenta a continuación.

- 24) Trabajo a gusto con mis compañeros de trabajo.
- 25) Siento que puedo contar con mis compañeros para resolver mis problemas en el trabajo.
- 26) Existe disposición por parte de mis compañeros de trabajo a colaborar conmigo cuando lo he necesitado.
- 27) El Director del colegio me trata con respeto.
- 28) El Coordinador de Ciclo me trata con respeto.
- 29) Entre compañeros de trabajo nos tratamos con respeto.
- 30) Hay un ambiente de confianza en el colegio.
- 31) Me llevo bien con los directivos.
- 32) Me siento valorado por mis compañeros de trabajo.
- 33) El Director se preocupa de que existan buenas relaciones entre nosotros.
- 34) La existencia de un reglamento interno, que define roles y funciones, afecta positivamente las relaciones entre las personas.

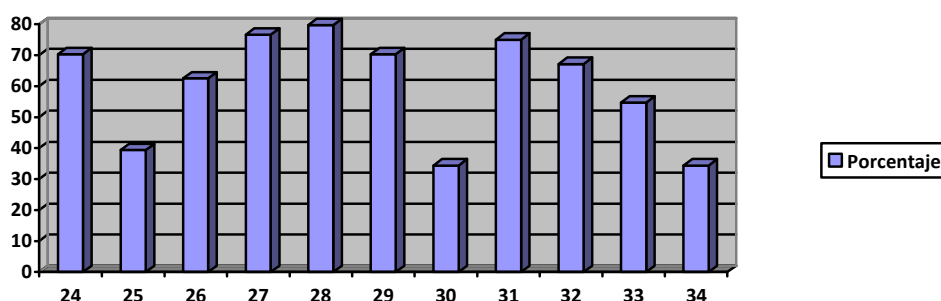


Gráfico N° 3: Resultados obtenidos Dimensión Relaciones Interpersonales

En esta dimensión, considerando las respuestas totalmente y bastante de acuerdo, se puede establecer que un 62,2% de los docentes encuestados considera que trabajan en un ambiente de confianza y respeto; también se debe destacar que un pequeño porcentaje de los docentes encuestados considera que no cuentan con el apoyo de sus compañeros para hacer frente a los problemas que se le pueden presentar en su trabajo.

Además se puede observar que la afirmación que presentó un mayor porcentaje de aprobación se refiere a que el coordinador de ciclo los trata con respeto. Mientras que los aspectos peor evaluados corresponden a que en el colegio hay un ambiente de confianza; y que no existe un reglamento interno que determine roles y funciones de los miembros de la institución educativa.

4.3.4. Dimensión Liderazgo.

Esta dimensión, pretende evaluar las características que presentan los coordinadores de los ciclos que conforman el Colegio Calasanz.

En el siguiente gráfico se exponen los promedios obtenidos en cada ítem que forma parte de esta dimensión. Para calcular el porcentaje se calculó un promedio de las respuestas muy de acuerdo y de acuerdo, los que permite determinar el grado de aceptación de cada afirmación por parte de los docentes del Colegio Calasanz.

Los números que se observan en el eje horizontal corresponden al número de ítem que se presenta a continuación.

- 35) El Coordinador de ciclo cumple con lo que se compromete.
- 36) El Coordinador de ciclo habitualmente nos entrega información importante respecto a lo que sucede en el colegio.
- 37) El Coordinador de Ciclo nos ha hablado del Proyecto Educativo del Colegio.
- 38) El Coordinador de Ciclo me felicita cuando hago algo bien.
- 39) El Coordinador de Ciclo reconoce mi aporte al equipo de trabajo.
- 40) El Coordinador de Ciclo habitualmente me dice como lo estoy haciendo y que debo corregir.
- 41) El Coordinador de Ciclo ha establecido conmigo compromisos para mejora mi desempeño.
- 42) El Coordinador de Ciclo se preocupa de que yo tenga capacitación.
- 43) El Coordinador de Ciclo se ha estado esforzando para que todos trabajemos de un modo más participativo.
- 44) El Coordinador de Ciclo constantemente nos estimula a trabajar en equipo.
- 45) El Coordinador de Ciclo se atreve a llamarnos la atención por una conducta inadecuada.
- 46) Me llevo bien con el Coordinador de Ciclo.
- 47) El Coordinador de Ciclo es asertivo al momento que entrega retroalimentación.

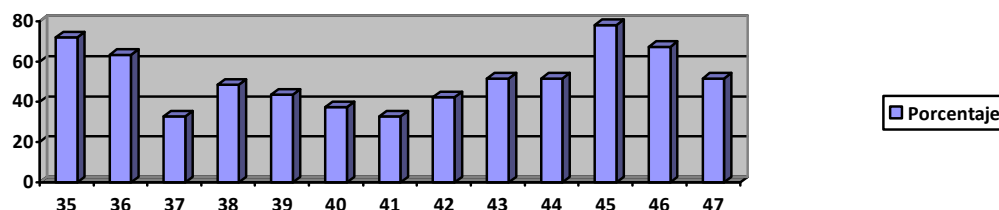


Gráfico N° 4: Resultados obtenidos Dimensión Liderazgo

En esta dimensión, considerando las respuestas totalmente y bastante de acuerdo se puede establecer que solo un 52% de los docentes encuestados consideran que tienen un buen jefe. Asimismo también se presentan dificultades a la hora de evaluar el trabajo de los docentes, ya que un alto porcentaje de los docentes encuestados considera que el coordinador no reconoce los aportes de los docentes; ni tampoco se preocupa de que los docentes tengan capacitación, ni tampoco da sugerencias para mejorar el desempeño de los docentes.

Además se puede establecer que el aspecto que presentó un mayor porcentaje de evaluación se refiere a que el Coordinador de Ciclo se atreve a llamarnos la atención por una conducta inadecuada. Mientras que los aspectos peor evaluados corresponden a que el Coordinador de Ciclo nos ha hablado del Proyecto Educativo del colegio; y el coordinador de ciclo no establece compromisos para mejorar el desempeño de los docentes.

4.3.5. Dimensión Gestión del Desempeño.

Esta dimensión pretende evaluar las características y conocimientos que tienen los docentes acerca del proceso de evaluación de desempeño docente que se realiza en el Colegio Calasanz.

En el siguiente gráfico se exponen los promedios obtenidos en cada ítem que forma parte de esta dimensión. Para calcular el porcentaje presentado se calculó un promedio de las respuestas muy de acuerdo y de acuerdo, los que permite determinar el grado de aceptación que obtiene cada afirmación por parte de los docentes del Colegio Calasanz.

Los números que se observan en el eje horizontal corresponden al número de ítem que se presenta a continuación.

- 48) La evaluación de desempeño ayuda a mejorar los resultados de mi trabajo.
- 49) Conozco las metas y objetivos de mi trabajo.
- 50) Han establecido conmigo compromisos para mejorar mi desempeño.
- 51) Se reconoce y estimula a las personas de mejor desempeño.
- 52) Para desarrollar mi carrera es fundamental que mi desempeño esté bien evaluado.
- 53) He recibido capacitación relacionada con mi desempeño.
- 54) Un mal desempeño puede llevarme a perder el trabajo.
- 55) Cuando alguien baja su desempeño, el resto del equipo le hace sentir su preocupación.

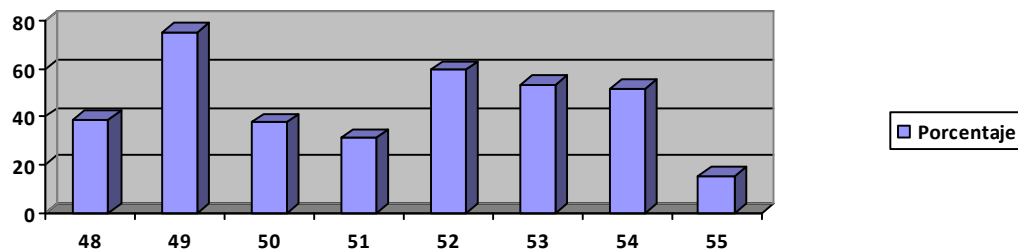


Gráfico N° 5: Resultados Obtenidos Dimensión Gestión del desempeño

En esta área considerando las respuestas totalmente y bastante de acuerdo se puede establecer que solamente un 45,3% de los docentes encuestados consideran que en el colegio se reconoce y estimula el buen desempeño; asimismo también se señala que no hay claridad en el proceso de evaluación de desempeño y que no hay incentivos para las personas que presentan un mejor desempeño.

Además se puede observar que la afirmación que obtuvo un mayor porcentaje de aprobación se refiere a que los docentes del Colegio Calasanz conocen las metas y objetivos de su trabajo. Mientras que el aspecto que peor evaluado apunta a que cuando alguien baja su desempeño, el resto del equipo le hace sentir su preocupación.

4.3.6. Dimensión Gestión Participativa.

Esta dimensión pretende evaluar la opinión que tienen los docentes del Colegio Calasanz en relación a la implementación de un trabajo más cooperativo, que apunte a un trabajo en equipo más permanente.

En el siguiente gráfico se exponen los promedios obtenidos en cada ítem que forma parte de esta dimensión. Para calcular el porcentaje presentado se calculó un promedio de las respuestas muy de acuerdo y de acuerdo, los que permite determinar el grado de aceptación que obtuvo cada afirmación por parte de los docentes del Colegio Calasanz.

Los números que se exponen en el eje horizontal corresponden al número de ítem que se presenta a continuación.

- 56) Se nos entrega información relacionada con los proyectos de innovación a realizar en el Colegio.
- 57) El Coordinador de Ciclo toma en cuenta nuestras opiniones e ideas.
- 58) El Director del Colegio toma en cuenta nuestras opiniones e ideas.
- 59) Se me ha consultado, antes de tomar una decisión importante en materia técnico pedagógica, observación de clases, reglamentos, etc.
- 60) Observo que los directivos están dispuestos a darnos más espacios para opinar y aportar en las decisiones que nos afectan.
- 61) Tenemos suficientes reuniones informativas y de consulta.
- 62) Los directivos se esfuerzan por que trabajemos de un modo más participativo.
- 63) Estoy seguro que la gestión participativa nos hará más eficiente y productivos.

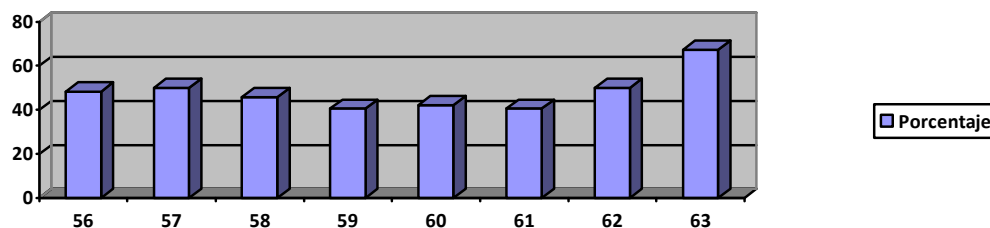


Gráfico N° 6: Resultados obtenidos Dimensión Gestión Participativa

En esta dimensión, considerando las respuestas totalmente y bastante de acuerdo se puede establecer que solo un 47,8% de docentes encuestados consideran que el colegio les da la oportunidad de opinar e influir en el ámbito de trabajo.

Además se puede observar que la afirmación que obtuvo un mayor porcentaje de aprobación se refiere a que los docentes están seguros de que la gestión participativa los hará más eficientes y productivos. Mientras que los aspectos peor evaluados apuntan a que a los docentes se les consulta antes de tomar decisiones importantes; y que no tienen suficientes reuniones informativas y de consulta.

4.4. Resumen de los datos obtenidos por los docentes del Colegio Calasanz.

A continuación, y para poder tener una visión más general de los resultados obtenidos por los docentes del Colegio Calasanz se presenta un cuadro resumen con los porcentajes obtenidos por cada dimensión. Para calcular dicho porcentaje, se calculó un promedio de todos los ítems que conforman cada dimensión, considerando los porcentajes alcanzados en las respuestas totalmente de acuerdo y bastante de acuerdo.

DIMENSIÓN	PORCENTAJES
Calidad de vida laboral	42,6%
Gestión del desempeño	45,3%
Gestión Participativa	47,8%
Liderazgo	52%
Diseño del trabajo	57,8%
Relaciones Interpersonales	62,2%

Cuadro N° 2: Cuadro resumen de porcentajes obtenidos por cada dimensión, docentes Colegio Calasanz

Como podemos observar en la tabla, se puede decir que la dimensión que obtuvo un mayor porcentaje de evaluación corresponde a Relaciones Interpersonales con un 62,2% de aprobación. Por lo que se puede decir que los docentes del Colegio Calasanz consideran que se trabaja en un ambiente de confianza y respeto.

Mientras que el aspecto peor evaluado por los docentes corresponde a Calidad de Vida Laboral, que obtuvo solo un 42,6% de aprobación. Por lo que se puede establecer que los docentes del Colegio Calasanz consideran que las características del trabajo que se realiza en el colegio influyen negativamente en su vida personal

Como una ayuda más específica, a continuación se presentarán las fortalezas y debilidades que los docentes consideraron en esta evaluación.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El Colegio ayuda a sus trabajadores en los momentos difíciles.	Las horas de trabajo técnico pedagógicas no son suficientes.
Su trabajo los obliga a esforzarse en desarrollar sus habilidades y conocimientos.	Las actividades de los martes en la tarde no son productivas ni eficientes.
El Coordinador de Ciclo los trata con respeto.	En el Colegio no hay un ambiente de confianza.
El Coordinador de Ciclo se atreve a llamarles la atención frente a una conducta inadecuada.	No existe un reglamento interno que determine normas de conducta, roles y funciones de los diferentes miembros de la comunidad educativa.
Los docentes conocen las metas y objetivos de su trabajo.	El Coordinador de Ciclo no nos ha hablado del proyecto educativo del Colegio.
Los docentes están seguros de que la gestión participativa los hará más eficientes y productivos.	El Coordinador de Ciclo no establece compromisos para mejorar el desempeño de los docentes.
	Cuando alguien baja su desempeño, el resto del equipo no le hace sentir su preocupación.
	A los docentes no se les consulta antes de tomar decisiones importantes.
	No hay suficientes reuniones informativas y de consulta.

Cuadro Nº 3: Presentación de fortalezas y debilidades planteadas por los docentes del Colegio Calasanz.

V. PLAN DE PROCESO DE CAMBIO

5.1. Presentación del Plan de Mejora.

Las organizaciones educativas en la actualidad requieren del engranaje de prácticas Gerenciales Efectivas y métodos novedosos de actuación, a efectos de potenciar su capacidad para hacer frente a escenarios imprescindibles, los cuales se presentan como resultado de un entorno cada vez más cambiante, de tal manera que se generan situaciones que propician determinados comportamientos de sus miembros. Y tal como señala Pérez de Maldonado (2006: 231) en su investigación *“es evidente la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional siendo esta cuantificada y ubicada en un intervalo porcentual que oscila entre el 50% y el 70% de influencia”*.

Las organizaciones constituyen una de las aportaciones más complejas que el hombre ha constituido a lo largo del tiempo. Se caracterizan por tener personalidad, carácter, necesidades y pueden considerarse como micro sociedades, pues tienen sus procesos de socialización, sus normas y sus propias historias.

Al revisar la investigación realizada por Marín (2009) se puede señalar que en la actualidad se hace necesario el diseño de estructuras más flexibles al cambio y que éste se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros; para lo que se requiere fomentar el surgimiento de equipos de alto desempeño considerando el aprendizaje en equipo como un factor generador de valor al trabajo, además de ofrecer mayor adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación, lo cual se traduce en un óptimo desarrollo organizacional.

En líneas generales, se infiere que, más allá de los objetivos, estructuras y técnicas de las instituciones, el cambio organizacional se concentra esencialmente sobre el talento humano. En consecuencia, su manejo es clave para alcanzar las metas y el éxito de las mismas. De allí la necesidad de velar por una eficiente conducción de los grupos de trabajo, basados en la constitución de equipos, de verdadero liderazgo, desarrollar relaciones humanas satisfactorias con la finalidad de prevenir los conflictos o resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su aparición

Es por esta razón que se ha estimado necesario desarrollar esta investigación, en un centro educacional (Colegio Calasanz), donde fue evaluado el clima organizacional, y los resultados fueron la base para la construcción e implementación de un plan de cambio que fue aplicado en dicha institución, considerando los aspectos peor evaluados y otras características que son importantes de implementar para lograr un proceso de cambio positivo y que ayude al colegio a mejorar en todos los aspectos deficientes, para llegar a ser una organización del nuevo milenio.

Antes de implementar cualquier tipo de plan de mejora es necesario tener siempre presente lo planteado por Jiménez (1997) en su investigación, quien señala que ningún método de cambio en una organización existe como único, ni puede imponerse como tal. Ante la convicción de que las recetas ni los manuales funcionan, sugiere que el diseño de la mejora organizacional siempre debe ir

precedido de un análisis de la unidad que se quiere cambiar; que deben estar implicadas las diferentes competencias organizacionales, que es necesario tomar en cuenta la opinión de los trabajadores, que no es posible cambiar de un modo rápido, sino que hay que preparar a la gente para el cambio continuo.

Considerando estos elementos, los resultados obtenidos se pueden agrupar en cuatro grandes áreas, que giran alrededor de un gran concepto que sustenta las bases de toda organización, como es la estructura organizacional. Dentro de cada una de estas áreas se establecieron una serie de tareas que dieron sustento al plan de cambio. Dichas áreas son las siguientes:

- a) **Gestión:** Es una actividad que busca a través de personas (como directores institucionales, docentes, inspectores, administrativos, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una optima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión. (Chiavenato, 2009).
- b) **Estructura Organizacional:** bajo este encabezado se agrupan variables que habitualmente son entregadas como información por los departamentos del personal de toda la organización. Se trata de variables que permite visualizar el perfil de la organización, tales como las señaladas por Rodríguez (2003)
 - Descripción de los miembros de la organización, en términos de edad, sexo, educación, antecedentes laborales, nivel y calidad de capacitación, lugar de residencia.
 - Descripción de la estructura organizacional, organigrama, diagrama de la planta (flujo de trabajo), organización del trabajo, adecuación entre fuerza de trabajo y cantidad de trabajo.
 - Identificación de departamentos y grupos formales de trabajo, tamaño y número de departamentos.
 - Descripción de subunidades, se trata de una organización: funcional, divisional, matricial, híbrida; niveles y pesos relativos de la línea y staff
- c) **Comunicación:** Que se refiere a los intercambios realizados por las personas. Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas. (Davis, 1999)
- d) **Recursos Humanos:** En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores a la organización a la que pertenecen.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial (Globalización).

Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra *con* las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. (Chiavenato, 2009)

Antes de comenzar cualquier proceso de mejora hay que tener claro, como señala Bennis (1985:34) en su investigación, que *“el primer paso que hay que dar para lograr un proceso de transformación es crear la necesidad de entender los cambios, una actitud positiva frente al cambio logra un cambio organizacional”*. Por lo tanto, lo primero que se debe realizar a la hora de implementar un proceso de mejora es involucrar a los profesores del colegio, dejarles claro cuáles son los aspectos que se quieren trabajar y mejorar, de manera de contar con el apoyo y la motivación de todo el equipo.

Por lo mismo, para tener una mayor claridad de lo que se pretende realizar, frente a cada una de estas áreas, se establecieron una serie de tareas que fueron la base del plan de cambio que se implementó en el Colegio Calasanz. En este plan de cambio se tomaron en cuenta todas las deficiencias encontradas en la Evaluación del Clima Organizacional, pero a la vez se consideraron otros aspectos que fueron solicitados por la dirección del establecimiento; tal como se muestra en el cuadro siguiente:



Cuadro N° 4: Esquema de plan de mejora Colegio Calasanz

A continuación se presenta un cuadro resumen con todas las tareas que se decidieron llevar a cabo en la implementación de dicho plan, de manera que el lector se haga una imagen clara y detallada de los aspectos que fueron intervenidos en esta institución educativa.

ÁREA	TAREA	OBJETIVO
GESTIÓN	Formato de planificación	Instaurar un formato de planificación único institucional, que sea utilizado por todos los docentes del Colegio Calasanz.
	Articulación	Mejorar el proceso de articulación pedagógica a nivel de ciclos y cursos, de manera que exista una continuidad en

		los procesos de aprendizajes.
	Proyecto educativo	Elaborar un proyecto educativo que recoja las líneas maestras de la educación que quiere impartir el Colegio Calasanz.
	Horario de Reuniones	Organizar el trabajo administrativo de los docentes de manera equilibrada.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Descripción de cargos	Establecer una clara descripción de funciones para todos los cargos que forman parte de la organización del Colegio Calasanz.
	Organigrama	Construir un nuevo organigrama del Colegio Calasanz que esté acorde con sus nuevas necesidades.
	Tipo de Organización	Establecer la organización matricial como una nueva forma de trabajo a nivel organizacional, que permita mejorar la confianza entre los docentes y la institución educativa.
COMUNICACIÓN	Canales de comunicación	Establecer claramente los canales de comunicación oficial que posee el Colegio Calasanz.
RECURSOS HUMANOS	Evaluación de desempeño	Elaborar un procedimiento que permita el mayor aprovechamiento de los resultados del proceso de Evaluación de Desempeño Docente.
	Plan de Desarrollo Profesional	Elaborar un documento que permita establecer estrategias para mejorar las debilidades encontradas en la Evaluación de Desempeño.
	Perfeccionamiento docente	Crear instancias de perfeccionamiento docente.
	Reglamento interno	Presentar el reglamento interno de convivencia de alumnos, apoderados y docentes.

Cuadro N° 5: Cuadro resumen de tareas del plan de mejora

VI. EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

6.1. PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Para realizar la evaluación de la aplicación del plan de mejora se tomo la decisión de entrevistar a un grupo de seis profesores de cada ciclo, para conocer en profundidad la opinión que ellos tienen en relación al plan de mejora implementado, y cuales son los aspectos que se pueden mejorar en un segundo año de aplicación, que correspondió realizar durante el año 2012.

Una vez que se codificaron todas las entrevistas se procedió a realizar el análisis propiamente tal, el que se inició con la recuperación de los segmentos codificados y su agrupación en una lista de resultados; para realizar este proceso se activaron todas las entrevistas al unísono y se activaron los códigos por separado. Al realizar la activación de los códigos se obtuvieron todos los segmentos de textos que se relacionaban con dicho código, esta información fue exportada en formato Word, para realizar el análisis en mayor profundidad, a partir de diferentes técnicas, como son mapas conceptuales, parafraseos y citas textuales.

6.2. Resumen del Análisis de Entrevistas.

A continuación, y para tener una visión general de los resultados obtenidos en las entrevistas, se presenta un resumen con los aspectos encontrados en dicha evaluación de acuerdo a cada dimensión y categorías utilizadas:

6.2.1. Dimensión Gestión.

- a) Planificación:
 - El Colegio cuenta con un formato de planificación estándar para todos los docentes.
 - El formato de planificación no es utilizado por todos los docentes.
- b) Trabajo en Equipo:
 - La mayoría de los docentes considera que el trabajo por departamentos es adecuado.
 - El problema es que no existe claridad en el objetivo de este trabajo.
- c) Articulación:
 - La articulación se ha logrado mejor en algunos ciclos que en otros.
 - Hay algunos ciclos que a través del trabajo por departamentos, han logrado hacer un hilo conductor de los contenidos que se trabajan en cada curso.
 - La mayoría de los docentes considera que es un trabajo a largo plazo.
- d) Proyecto Educativo:
 - La mayoría de los docentes reconoce que se les entregó el Proyecto Educativo, pero también reconocen que no lo han leído.
 - También consideran que es importante realizar una socialización de dicho proyecto, con todos los docentes del establecimiento.
 - Algunos docentes consideran que el “nuevo” Proyecto Educativo es más de lo mismo; para otros es adecuado.

- e) Toma de Decisiones:
- Los docentes señalan que aunque ahora existen más instancias para dar su opinión; éstas a la hora final, igual no son tomadas en cuenta al momento de la toma de decisiones.
- f) Horario:
- Aunque hay un horario claro y organizado que fue entregado a principio de semestre, no se ha respetado mucho; a última hora hay cambios de organización.

6.2.2. Análisis Dimensión Organización.

- a) Descripción de Cargos:
- Los docentes reconocen que se les entregó un documento con la descripción de cargos de toda la institución, pero la mayoría no lo leyó.
- b) Tipo de Organización:
- Los docentes consideran que el tipo de organización matricial es positivo y que sería bueno que se implementara; pero que en realidad en la práctica no se presenta mucho.

6.2.3. Análisis Dimensión Comunicación.

- a) Canales de Comunicación:
- Como canal de comunicación principal está el correo electrónico.
 - También existen paneles informativos en las salas de profesores.
 - Hay varios docentes que consideran el correo electrónico muy impersonal.
 - También se señalan que no hay claridad en relación a quien hay que recurrir cuando se tiene algún problema o situación específica.
 - También se señala que no se puede tener un contacto directo con la dirección del Colegio.

6.2.4. Análisis Dimensión Recursos Humanos.

- a) Evaluación de desempeño:
- Los docentes no tienen claridad sobre el nuevo proceso de evaluación, solo saben que está a cargo de una empresa externa.
- b) Compromiso de Desempeño:
- Los docentes saben que existe el PDP (Plan de Desarrollo Profesional), donde se establecen compromisos para mejorar aspectos deficitarios que se presentaron en el proceso de evaluación de desempeño.
- c) Reglamentos:
- Los docentes señalan que saben que se les entregó el Reglamento del Colegio, pero asimismo señalan también que no lo han leído.
- d) Clima:
- La mayoría de los docentes considera que en general el clima del Colegio ha mejorado; y señalan también que esto se debe al cambio de dirección.

- También algunos docentes consideran sí, que es necesario que se aclaren cuales son los objetivos de la nueva dirección, cual es la nueva línea de trabajo y la proyección que le quieren dar al Colegio.
- e) Confianza:
- Los docentes consideran que el ambiente de confianza en general está mejorando.
 - Otros docentes señalan que la confianza ha mejorado a nivel de los ciclos, pero no a nivel de Colegio.
 - En esta categoría se vuelve a insistir en la importancia de tener claridad en los objetivos y lineamientos de la nueva dirección.
- f) Liderazgo:
- Los docentes consideran que no hay un liderazgo claro y definido por parte de los Coordinadores de Ciclo.
 - Otros docentes señalan que algunos coordinadores de ciclo no tienen las características ni las herramientas propias de un líder.

6.3. Aspectos que se mejoraron después de la realización de la evaluación de la implementación del plan de mejora.

Una vez realizado el análisis de las entrevistas y haberlos conversados con los docentes entrevistados, se pudo establecer que hay algunos aspectos que todavía están presentando dificultades; dichos aspectos corresponden a:

- No todos los docentes ocupan el formato de planificación establecido.
- No existe claridad en cuales son los objetivos del trabajo por departamentos que se está realizando.
- No se hizo un análisis profundo ni en conjunto del Proyecto Educativo, de la descripción de cargos ni del reglamento Interno del Colegio.
- No se respetó la organización de los horarios de los días martes, ya que se realizaban reuniones generales no agendadas.
- No hay claridad en el conducto regular que se debe seguir a la hora de presentar alguna dificultad
- Explicar el nuevo proceso de Evaluación de Desempeño Docente.
- Solicitar a dirección que presente su plan de trabajo y los objetivos que pretende lograr durante sus cuatro años de período.

Como se puede observar todavía hay muchos aspectos que son posibles de mejorar que sin duda se seguirán trabajando en este nuevo año de aplicación de este plan de mejora. Pero tal como se señaló en el marco teórico este proceso es un proceso cíclico, que siempre tiene que estar evaluándose, para ver que aspectos pueden seguir mejorándose, siempre apuntando a lograr un buen Clima Organizacional y a partir de él lograr una gestión de calidad, lo que sin duda influirá en los procesos de aprendizaje entregados a los alumnos que forman parte del Colegio Calasanz.

VII. CONCLUSIONES

7.1. Conclusiones.

El Clima Organizacional y su medición son procesos muy importantes que pueden ser aplicados en todo tipo de organizaciones, ya que como señala Pérez de Maldonado (2006) en su investigación; proporciona una apreciación compartida de la atmósfera en la cual se realiza el trabajo, que puede ser seguida por jornadas de reflexión, con el propósito de lograr mejoras en la organización como sistema social abierto.

Un estudio de Clima Organizacional en su vertiente más tradicional y académica, se centra en los juicios y opiniones de las personas acerca de una serie de variables de su entorno, como es el caso de esta investigación desarrollada en el Colegio Calasanz. Conocer estas opiniones resulta fundamental pues representan como es el comportamiento de las personas en la organización; y por otra parte, como la perciben los docentes del Colegio.

Sin embargo, el modo en que las personas se relacionan con su trabajo y su organización no está solo determinado por sus percepciones, también se relacionan fuertemente con sus emociones, por ello, la encuesta que se utilizó en la presente investigación incorporó variables que buscaban conocer aspectos como la satisfacción o la motivación, lo que me entregó información más completa para la definición del plan de mejora que se llevó a cabo.

En este punto se presentan una serie de conclusiones que ayudan a revisar el proceso de investigación realizado. Para esto se indican aquellas ideas que la definen y le dan sentido. Las conclusiones de este estudio se agruparon en torno a los objetivos generales y específicos planteados para esta investigación.

El objetivo general de esta investigación consistió en “Evaluar el Clima Organizacional que presenta el Colegio Calasanz con vista a la implementación y evaluación de un plan de mejora para el mismo”, para lo cual, como se ha venido reiterando, se aplicó una encuesta que permitió conocer la opinión de los docentes de los diferentes ciclos de enseñanza que imparte el Colegio. En este punto, es importante señalar nuevamente por que se tomó la decisión de trabajar solamente en una institución educativa de la congregación. Esta decisión responde a una estrategia que la Congregación de Padres Escolapios utiliza generalmente; esta apunta a que siempre se toma al Colegio Calasanz como “centro experimental” de nuevas ideas o procesos, de manera que si en esta institución se obtienen buenos resultados, dichas estrategias se implementan en el resto de las instituciones educativas que se ubican a lo largo de Chile. También es importante destacar, que el proceso de gestión, tanto administrativo como curricular, es similar en todas estas instituciones de manera que este diagnóstico y plan de mejora puede ser aplicado sin problemas en las otras instituciones, considerando siempre el diagnóstico pertinente para cada institución.

La aplicación de esta encuesta, me permitió lograr el segundo objetivo específico de esta investigación, que apuntaba a “conocer la opinión del personal del colegio en relación al Clima Organizacional. Dicho instrumento está formada por seis dimensiones que son: calidad de vida laboral, diseño del trabajo,

relaciones interpersonales, liderazgo, gestión del desempeño, gestión participante. Estas dimensiones evaluaron diferentes aspectos del clima organizacional.

Como primera conclusión se puede determinar que la dimensión mejor evaluada en todos los ciclos corresponde a **Relaciones Interpersonales**, que se refiere a la percepción y sentimientos de los niveles de confianza, cercanía, respeto y colaboración existente en la organización.

Por otra parte se puede establecer que las dimensiones que presentan un menor porcentaje de aprobación corresponden a: **Calidad de Vida Laboral**, que evalúa la percepción y sentimiento que tiene el personal respecto de variables que inciden fuertemente en la vida laboral, como son la salud, la exposición a riesgos, la carga de trabajo, el entorno donde se desempeña, y el impacto del trabajo en la vida personal ; **gestión del desempeño**, que evalúa la percepción que se tiene de la gestión a una serie de variables que tienen incidencia directa en el desempeño de las personas, tanto en lo que respecta a guía, direccionamiento; y, por último, **gestión participativa**, que se refiere a la existencia de cambios e iniciativas coherentes con lograr una mayor participación de los docentes, o el agrado y la disposición a avanzar en la implementación de un modelo de gestión.

Además, se puede establecer que el Ciclo de Educación Media es el que presentó un mayor porcentaje de aprobación; mientras que el Primer Ciclo, fue el que presentó el más bajo nivel de aprobación. Sin embargo, es necesario aclarar que el mayor porcentaje de evaluación sigue siendo bajo de acuerdo al promedio establecido para esta investigación que equivale a un 70% de logro; es necesario aclarar que se considero el límite del 70% de logro como fortaleza, ya que este porcentaje permite ir un poco más allá de la media, y así determinar con claridad las diferencias; por lo tanto, el clima organizacional del colegio, obtuvo una mala evaluación en general dentro de los cuatro ciclos que conforman el Colegio Calasanz.

A partir de este breve resumen de análisis podemos establecer que los académicos de los cuatro ciclos tienen una visión similar acerca del funcionamiento de colegio; ya que todos coinciden en aspectos que son centrales dentro de lo que significa el clima organizacional, como por ejemplo, se observa poco apoyo por parte de los directores de ciclo, que no hay un reconocimiento por el buen trabajo que realizan, sin embargo, están presentes siempre las críticas en caso de que los docentes cometan algún error; como tampoco sienten el apoyo ante la posibilidad de realizar capacitaciones relacionadas con su temática de trabajo.

Conforme a lo anterior, también se puede destacar que existe una percepción de desconfianza que sienten los docentes con los niveles jerárquicos de la organización, lo que no favorece la participación y el compromiso de éstos hacia la institución.

Otro aspecto importante, es la crítica que hacen todos los docentes en relación al trabajo técnico pedagógico que se realiza los días martes en la tarde, ya que es un tiempo muy mal aprovechado, donde se realizan reuniones que no son significativas y que van en desmedro del trabajo personal de los docentes.

Por último, se debe destacar que la mayoría de los docentes coincide en que el ambiente de trabajo entre pares es muy bueno, y que el problema del clima está dado por la falta de líderes dentro de la institución, así como que las personas

que están en los cargos de importancia no están capacitadas y no cuentan con las herramientas de liderazgo ni la experiencia para lograr que las personas desarrollen lo que la dirección espera, dentro de un ambiente agradable y donde todos estén contentos y realizados laboralmente.

Por último, y para concluir este apartado, y para dar respuesta al primer objetivo específico de la investigación que pretendió “Establecer las características del clima organizacional del Colegio Calasanz y los factores que este involucra, se puede establecer que el Colegio Calasanz presenta un mal clima organizacional, lo que se demuestra claramente en los siguientes aspectos:

- Falta de confianza en la organización.
- Estancamiento profesional de los docentes por falta de capacitación.
- Falta de liderazgo por parte de los directivos del colegio.
- Falta de conocimientos de las metas y objetivos de la organización.
- Falta de conocimiento de un modelo de organización que sea claro y conocido por los docentes.
- Exceso de burocracia en el trabajo de los docentes, y poco tiempo para realizarlo.
- Falta de organigrama y de descripciones de cargos.

Lo más grave de todo esto, es que el Colegio Calasanz cuenta con todas las herramientas necesarias para convertirse en una organización de excelencia a nivel organizativo y de alto desempeño, pudiendo llegar a liderar una educación de calidad; ya que cuenta con una infraestructura adecuada y exclusiva, docentes bien preparados, capacitados y actualizados en sus conocimientos, además de contar con los recursos económicos requeridos para satisfacer las necesidades de cualquier tipo que se presenten en el desarrollo de sus actividades.

A partir de estos resultados se trabajó en la segunda parte de esta investigación que correspondió al logro del tercer objetivo específico que apuntó a “Diseñar e implementar un Plan de mejora considerando las debilidades detectadas en el Clima Organizacional”, con el fin de mejorar el ambiente, las relaciones interpersonales, los procesos de comunicación; y como resultado de todo esto poder entregar un mejor sistema de enseñanza, lo que ayudará directamente a mejorar la calidad de la educación que se está entregando; ya que no debemos olvidar que un buen ambiente de trabajo trae como resultado un buen producto, desde el punto de vista de las teorías de la administración moderna.

El plan de mejora que se elaboró apuntó a lograr un mejoramiento en el clima organizacional que presentaba el Colegio Calasanz.

Una vez establecidas las cuatro áreas de trabajo, se elaboró el plan de mejora. Este plan de mejora fue elaborado por el investigador, en su rol de asesor, apoyado por el Comité Paritario, que estaba conformado por un docente de cada ciclo, que se constituyó para estos efectos en el Colegio Calasanz.

Este trabajo se realizó tomando decisiones en relación a las debilidades encontradas en el Diagnóstico del Clima Organizacional. Frente a estas debilidades se establecieron una serie de tareas tendientes a mejorar las debilidades encontradas. Estas tareas planteadas en dicho plan de mejora se refieren a:

- Establecer un formato de Planificación de Clases, único para todo el colegio.

- Desarrollar un programa de Articulación Pedagógica basada en el Trabajo por Departamentos.
- Elaborar un Proyecto Educativo propio del Colegio Calasanz.
- Organizar el horario de trabajo administrativo de los profesores.
- Establecer una clara Descripción de Cargos para todos los cargos que forman parte de la organización del Colegio Calasanz.
- Establecer el Tipo de Organización que se pretende implementar en el Colegio Calasanz.
- Definir un nuevo Organigrama del Colegio Calasanz acorde a su misión y objetivos estratégicos.
- Descripción y utilización correcta de Canales de Comunicación existentes.
- Establecer el proceso adecuado para la Evaluación de Desempeño Docente.
- Desarrollar instancias de perfeccionamiento docente, de acuerdo a las brechas que hay que suplir en los docentes, como resultado de la evaluación de desempeño.
- Redactar y dar a conocer el Reglamento Interno de Convivencia de alumnos, apoderados y docentes.

La implementación del programa se realizó durante el año 2011, desde marzo a septiembre. Una vez terminado el proceso de implementación, se realizó un proceso de evaluación, que apuntó al logro de otro de los objetivos específicos de esta investigación que corresponde a “Evaluar el desarrollo y resultados del plan de mejora, en atención especial a la opinión de los docentes en relación al mismo y su desarrollo”. Para lograr este objetivo se tomó la decisión de realizar entrevistas a seis docentes de cada ciclo del Colegio, para conocer su opinión en relación a los cambios implementados. Se pudo entrevistar solo a 24 docentes en total, ya que como se señaló en el marco metodológico, había mucha reticencia de participar en este proceso, ya que era más personalizado, y los docentes se excusaban por temor a posibles represalias. Una vez realizadas las entrevistas, se trabajó en el análisis de la información recolectada, lo que se realizó a partir de diferentes técnicas de análisis, como son: parafraseo, esquemas, mapas conceptuales, citas textuales.

Del análisis de las entrevistas realizadas a partir del programa computacional MAXQDA, se pueden desprender los siguientes resultados de la percepción que tienen los profesores en relación al plan de mejora:

- El colegio cuenta con un formato de planificación estándar para todos los docentes, pero no es utilizado por todos.
- El trabajo por departamentos es adecuado, pero no existe claridad en el objetivo del trabajo.
- La articulación se ha logrado en algunos ciclos, pero todos están conscientes de que es un trabajo a largo plazo.
- Se entregó el nuevo Proyecto Educativo, pero no todos los docentes lo han leído. También plantean la necesidad de socializarlo en conjunto con todos los docentes.
- Aunque existen instancias de dar su opinión, éstas no son consideradas a la hora de tomar decisiones.
- Aunque hay un horario organizado para las reuniones de los martes en la tarde, éste no se respeta.

- Los docentes reconocen que recibieron el documento donde se explica la descripción de cargo, pero también reconocen que no lo han leído.
- El tipo de organización matricial es una buena idea, pero no se observa en la práctica.
- Existen canales claros de comunicación, pero son muy impersonales.
- Los docentes no tienen claro el nuevo proceso de Evaluación Docente.
- Existe el Plan de Desarrollo Profesional, donde se establecen los compromisos para mejorar el desempeño.
- Los docentes reconocen que se les entregó el Reglamento del Colegio, pero no lo han leído.
- El clima del Colegio ha mejorado, y según los docentes, esto se debe al cambio de dirección.
- El ambiente de confianza está mejorando.
- No hay un liderazgo claro y definido por parte de los coordinadores de ciclo.

A partir de estos resultados, se definieron una serie de enmiendas, con el fin de mejorar los procesos, y así lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos por la cúspide estratégica de la organización. Dichas remediales fueron desarrolladas durante el año 2012, entre las cuales se encuentran:

- Insertar dentro del instrumento de evaluación el uso del formato de planificación institucional.
Trabajar en conjunto con los docentes el Reglamento Educativo, las descripciones de cargos y el Proyecto Educativo del Colegio Calasanz, a través de grupos de trabajo donde los docente pudieron dar sus opiniones y sugerencias para mejorar cada uno de estos instrumentos.
- Especificar claramente lo que se busca lograr con el trabajo por departamentos.
- Solicitar que se respete la organización de las reuniones de los días martes y dar más tiempo para el trabajo personal de los docentes.
- Mejorar la plataforma de intranet para mejorar el sistema de correo electrónico institucional.
- Explicación detallada del proceso de evaluación que se realiza en el Colegio Calasanz por parte del equipo a cargo.
- Solicitar a dirección la presentación de su plan de trabajo y metas y objetivos que quiere lograr durante los cuatro años que dura su período de dirección del Colegio Calasanz.

Para ir cerrando esta conclusión, puedo señalar desde mi particular punto de vista del proceso, que durante el año 2012 se produjeron cambios en el Clima Organizacional del Colegio Calasanz, ya que hay más claridad en todos los procesos que se presentaron, los profesores fueron informados de cada uno de ellos, y pudieron dar su opinión, incluso varias de ellas fueron tomadas en cuenta.

Además de la claridad, se pudo conocer el nuevo proceso de evaluación de desempeño, que era uno de los puntos más importantes para los docentes, tal como se presentó en la encuesta aplicada. Este contó con una etapa de evaluación formativa que se llevó a cabo durante el primer semestre, donde los profesores recibieron sugerencias que le permitieron mejorar su trabajo, y estar mejor preparados para la segunda etapa de evaluación que se llevó a cabo durante el segundo semestre del año 2012.

También puedo señalar que todos los profesores ocupan el formato de planificación establecido, lo que les ha permitido organizar de mejor manera su trabajo.

La plataforma de internet mejoró en un 100%, por lo tanto ahora la información llega sin problemas a todos los docentes, aunque todavía la mayoría señala que es un método muy impersonal de comunicación.

Antes de terminar y considerando el último objetivo específico de esta investigación que buscaba “Ofrecer los resultados obtenidos con vista a su posible réplica en los centros de la congregación, considerando sus características”, puedo señalar que algunos de los cambios propuestos dentro del plan de mejora presentado han sido implementados en el Colegio Hispano Americano (colegio de la congregación que se encuentra en la ciudad de Santiago y que presenta características similares al Colegio Calasanz en cuanto a organización y funcionamiento) como por ejemplo, el trabajo por departamentos, el proceso de articulación, la descripción de cargos y el proceso de evaluación de desempeño docente, trayendo muy buenos resultados para la institución.

Por todo los aspectos trabajados y mejorados, puedo decir que se está construyendo un camino de confianza que está permitiendo mejorar la organización, pero siempre teniendo claro que es un proceso que se debe construir diariamente, y en ese proceso juegan un rol fundamental todos los miembros de ésta, desde la dirección hasta el equipo auxiliar del colegio, teniendo siempre en cuenta que el trabajo en equipo siempre traerá buenos resultados.