



**Magister En Educación Mención  
Curriculum y Evaluación  
Basado En Competencias**

**Trabajo De Grado II  
Tesina: causa efecto de microgerenciar en las escuelas**

**Profesor: Marlenis Martínez Fuentes  
Alumno: Loreto Fernández Pérez**

**Santiago-Chile, Diciembre 2020**

## Contenido

Resumen .....	3
Introducción.....	4
Marco justificativo .....	5
Problematización y Justificación de la Investigación .....	5
Marco Teórico del porque no se delega en la toma de decisiones del Colegio Inmaculada Concepción .....	9
Marco metodológico de la investigación .....	19
Diagrama espina de pescado “causa/efecto” .....	19
Diagrama de pescado.....	20
Análisis de resultados .....	21
Propuestas remediales .....	23
Conclusión.....	24
Bibliografía.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>



## Resumen

El objetivo principal de este estudio es identificar las causas del microgerencialismo dentro de una institución educativa y como esta acción realizada por dirección académica repercute en el sentido de pertenencia docente y en la no delegación de las decisiones por parte de las subdirecciones académicas.

El estudio se inicia con un diagnóstico de la institución educacional en su historia y contexto, luego se detalla el problema del microgerencialismo, sus causas que lo originan y los efectos que esta práctica conlleva.

Se analiza cada una de las causas observadas para dar una solución remedial a esta mala práctica en la toma de decisiones.



## Introducción

En el presente trabajo se entregará una muestra de la realidad curricular, de gestión y participación de todos los departamentos del Colegio Inmaculada Concepción de San Bernardo, institución de tradición católica de 111 años donde ha pasado por diversas etapas de transición y ejecución.

Como docente de esta institución durante la elaboración de este trabajo pude evidenciar que dicha institución tiene fortalezas y debilidades, alguna de ellas que se puede mencionar como fortalezas es la prolongación en el tiempo de su proyecto educacional logrando un carisma especial en el estudiantado, alguna de sus oportunidades es su ubicación dentro de la comuna de San Bernardo y su cuerpo docente ligado a esta tradición por generaciones.

Los aspectos a mejorar y es aquí donde se focaliza mi investigación se centra en el objetivo de dar análisis al ¿Por qué se produce en esta institución un microgerencialismo, que no permite lograr autonomía de las subdirecciones en decisiones relacionadas con cada área de educativa? Para dar respuesta a esta interrogante se utilizará diagrama de Ishikawa también llamado espina de pescado, que se utilizará para dar identificar las causas y así analizar la raíz del problema.

## Marco justificativo

### Problematización y Justificación de la Investigación

“La reseña histórica del colegio es, “En el mes de marzo de 1908, a petición de algunas familias de la pequeña comuna de San Bernardo, las Hermanas de la Caridad Cristiana, Hijas de la Bienaventurada Virgen María de la Inmaculada Concepción abrieron un pequeño Colegio en una hermosa casa quinta perteneciente a la Sra. Adela Pérez de Balmaceda, viuda de un ex embajador ante la Santa Sede. En el ángulo formado por las calles Eyzaguirre y O’Higgins, allí se fundó el actual Colegio Inmaculada Concepción dirigido por la Madre Joaquina Koepf.

Este colegio comenzó a funcionar con dos salas de clases y se impartía la educación según el plan de escuela primaria alemana. Los ramos fundamentales eran idioma patrio y matemáticas, artes decorativas, dibujo, pintura, laborales y como ramo principal, la Religión y Moral. En el año 1931 se introdujo el programa de estudios de los liceos fiscales.

A medida que iba aumentando el número de alumnas fue necesario construir un nuevo edificio, gracias al esfuerzo y sacrificio de las Hermanas alemanas, que impulsadas por su espíritu misionero, lograron evangelizar nuestra cultura chilena (1910). Seis años después de su fundación, se introdujo el uniforme azul con cuello, corbata de cinta azul y sombrero del mismo color, medias negras y delantal blanco.



En 1931 se rindieron los primeros exámenes válidos ante comisión del Estado. En 1949 Sor NomiciaSchmücker se dedicó a construir un edificio grande para el Colegio en calle Eyzaguirre (el que hoy ocupa la Enseñanza Básica). En 1951 se completaron los cursos de humanidades y al año siguiente el Colegio recibió el privilegio de notas reconocidas por el Ministerio de Educación. En 1958 el Colegio celebró sus 50 años con mucho entusiasmo y gratitud al Señor por las bendiciones recibidas.

En ese período se contaba con 545 alumnas. En el año 1968 el Colegio confeccionó su “Guía Pedagógica” que definió la línea filosófica de nuestros colegios, como organización educacional católica. Y que fue el primer paso para estructurar en el año 1977 el Proyecto Educativo. Nuestro Colegio ha celebrado su centenario y podemos dar gracias a Dios por lo grandes avances que se ha podido hacer para responder a los grandes desafíos que nos presenta la sociedad actual.

En estos últimos años, el trabajo en equipo, para el buen clima laboral, y una sana convivencia de nuestra comunidad educativa han favorecido entregar una educación de calidad a nuestras alumnas y alumnos, para que puedan adquirir significativos aprendizajes y a su vez plasmado y reforzado los valores de nuestra institución, cuya inspiración nace en un carisma que es siempre actual otorgado por nuestra Fundadora Madre Paulina VonMallinckrodt.” (red de Colegios Inmaculada Concepcion , 2020). “El Amor es la mejor pedagogía de la educación”

El Colegio Inmaculada Concepción pertenece a la Congregación Religiosa Católica de las Hermanas de la Caridad Cristiana, Hijas de la Bienaventurada Virgen María de la Inmaculada Concepción. Desde su creación en 1909 el Colegio Inmaculada Concepción, ha continuado con el espíritu de la fundadora Madre Paulina, acogiendo a miles de jóvenes para darles formación, evidenciado claros principios y valores que se traducen en un estilo de educación propio que promueve el desarrollo integral de sus educandos y un ambiente escolar de estrecha y grata relación entre sus diferentes componentes, conformando así una



Comunidad Educacional sólida, estable, vigente, y de reconocimiento entre los Establecimientos de Educación humanista y científica así como Técnico Profesionales de nuestra región.

Uno de los cambios más significativos de esta institución es que en el año 2003 deja de ser en su totalidad femenino, incorporando varones en sus aulas por primera vez, realizando adecuaciones en la estructura, otro cambio importante es la situación económica de las familias de esta institución, pasando de ser colegio particular pagado a particular de financiamiento compartido.

El colegio Inmaculada Concepción de San Bernardo es parte de la red de Colegio Inmaculada Concepción, que se caracterizan por una educación católica, valórica con fundamento en el respeto mutuo y a su prójimo. El Colegio se caracteriza por ser mayoritariamente profesorado femenino, lo que hace que el ambiente sea muy hogareño, tranquilo y muy maternal.

Los niños y adolescentes son muy tranquilos y respetuosos en su forma de tratarse los unos con los otros, así como con sus docentes o cualquier adulto que trabaje en el colegio. Los jóvenes participan de las actividades escolares activamente, con alegría y optimismo, los estudiantes vienen de situaciones de clase media o clase media acomodada, lo que se traduce en preocupación de sus padres en sus modales, materiales de estudio, presentación personal y conducta.

En el colegio se estudia desde pre kínder a cuarto año de enseñanza media, lo que se traduce en que muchas familias lleven años en esta institución.

¿Por qué se produce en esta institución un microgerencialismo, que no permite lograr autonomía de las subdirecciones en decisiones relacionadas con cada área de educativa?, para responder esta interrogante se analiza como objetivo principal analizar las causas que entorpecen que los profesionales que trabajan dentro de esta institución logren una autonomía en sus decisiones sin

tener que recurrir siempre a la decisión final de dirección, lo cual genera demoras, pérdida de proyectos en plazos, burocratización y excesivo papeleo para solicitar cualquier intención de mejora o acción curricular.

La relevancia de este análisis es profunda, es de total importancia no homogenizar a las subdirecciones escolares y tender a que todos sean igual es decisiones o pensamientos, si bien se debe tener una visión y misión única, cada departamento debe poder tener la libertad para reflexionar y poder tomar decisiones que vayan en pro ayuda de esta meta final y no caer en la excesiva dependencia lo que entorpece la confianza y autonomía profesional.

Mucho se habla de a nivel macro de “aldea global” de homogenizar la educación y las instituciones escolares y se tiende a “gerenciar” sobre todo en el ámbito privado donde las escuelas son un servicio prestador y de esta forma se tiende que hayan gerentes y subgerentes donde solo ellos toman las decisiones o en un grupo selecto; es aquí donde esta focalizado mi estudio, al descubrir este problema se trabajara con diagrama causa- efecto para identificar las posibles variables que aparezcan como resultados, tomando estos últimos y analizarlos detalladamente para poder entregar posibles soluciones que brinde autonomía pero unificada lo que se refleje en los resultados finales con profesionales con sentido de pertenencia al hacer propio la misión y visión de la institución que representan.

### **Pregunta y Objetivos de la Investigación**

¿Por qué se produce en esta institución un microgerencialismo, que no permite lograr autonomía de las subdirecciones en decisiones relacionadas con cada área de educativa?



## **Objetivos de la investigación**

**Objetivo General:** Identificar las causas por las cuales no se delega en la toma de decisiones.

### **Objetivos específicos:**

1. Identificar el poco sentido de pertenencia de los docentes y administrativos”  
POCO SENTIDO DE PERTENENCIA”
2. Identificar la lentitud de los procesos internos del colegio “ BUROCRACIA”
3. Identificar las causas del centralismo en la toma de decisiones. “  
MICROGERENCIAR”.

## **Marco Teórico del porque no se delega en la toma de decisiones del Colegio Inmaculada Concepción**

Dentro del análisis de la gestión pedagógica, Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje y después del primer análisis de grado I, se puede analizar que existe un gran un problema que afecta a esta institución.

Uno de los principales problemas que tiene esta comunidad educativa es su cabeza máxima de la institución de esta forma definimos un rol positivo de este cargo como “el rol que ejerce el director juega un papel clave para la articulación discursiva de la política, la creación de significados y la acción al interior de la escuela” (SciELO, 2019) si bien es un académico preparado en el área en que se

desenvuelve, tiende a MICROGERENCIAR es decir “No es solo un rasgo de personalidad o de liderazgo, como algunas personas argumentan. En lugar de ello, es un fallo en los aspectos fundamentales de la delegación” (Canner, 2017) y a llevar su plan de acción de manera “autoritario, controlado y no coherente, donde imperan las relaciones de poder, de dominación y de control” (Molina, 2006)

Barrow (1977, citado por Chelladurai, 1984) define al liderazgo como un “proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados”. (Alves, 2000)

Otros autores afirman que el liderazgo es:

1. “Definir estrategias proporcionando orientación a los demás, teniendo visión de aquello que se puede lograr”. (Alves, 2000)
2. “Desarrollar una involucración social y psicológica - cultura de equipo- que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar”. (Alves, 2000)



*Figura 2. Componentes de un liderazgo eficaz (adaptado de Martens, 1987). (Alves, 2000)*

“El año 2011, mediante la Ley N° 20.501, se establecieron nuevos lineamientos para la selección de directores escolares. En ese año se reforzó la idea de que estos eran actores relevantes en la creación de equipos de trabajo. Luego, en 2015, surgió el *Nuevo marco para la buena dirección y liderazgo escolar*, documento que vino a actualizar y reemplazar el de 2005 (Mineduc, 2015). Este instrumento intenta dar una respuesta comprensiva respecto de las prácticas de liderazgo, entendiéndolo como una acción situada y compartida y, por lo tanto, no dependiente solo del director. Esta vez, el marco se orienta al ejercicio de un liderazgo pedagógico, presentando cinco dimensiones de prácticas:

- construyendo e implementando una visión estratégica compartida,
- Desarrollando las capacidades profesionales,
- Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje,
- Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar,
- Desarrollando y gestionando la organización.” (Scielo, 2019)

La delegación (compartir las acciones) de distribuir el liderazgo escolar, las mayores responsabilidades y la rendición de cuentas del liderazgo escolar están creando la necesidad de que éste se distribuya, tanto dentro de los planteles como en todas las escuelas. Las juntas directivas escolares también enfrentan muchas tareas nuevas. Aunque los profesionales consideran que las responsabilidades de los mandos medios son vitales para el liderazgo escolar, esas prácticas siguen siendo excepcionales y en muchos casos poco claras; y los que intervienen no siempre son reconocidos por sus tareas. Los responsables de la formulación de políticas deben ampliar el concepto de liderazgo escolar y ajustar la política pública y las condiciones de trabajo como corresponda. (OECD, 2008)

Alentar la distribución del liderazgo:

- Repartir el liderazgo puede fortalecer la administración y la planificación de la sucesión. Distribuir el liderazgo entre diferentes personas y estructuras organizativas puede ayudar a responder a las dificultades que enfrentan las escuelas contemporáneas y a mejorar la eficacia escolar. Eso puede hacerse de manera formal mediante estructuras en equipo y de otros órganos; o de manera más informal creando grupos ad hoc basados en conocimientos especializados y en las necesidades actuales. (OECD, 2008)

Favorecer la distribución del liderazgo:

- Existe la necesidad de reforzar el concepto de equipos de liderazgo en los contextos nacionales, para crear mecanismos de incentivos que recompensen la participación y el rendimiento de esos equipos; y para ampliar el desarrollo y la capacitación del liderazgo a los mandos medios y a los posibles líderes futuros de la escuela. Por último, los responsables de la formulación de políticas necesitan reflexionar en modificar los mecanismos de rendición de cuentas para que se ajusten a las estructuras de liderazgo distribuido.

Apoyar a las juntas directivas escolares en sus tareas:

- Hay pruebas de que las juntas directivas escolares pueden contribuir al éxito de sus planteles. Para que eso suceda, es decisivo poner en claro las funciones y las responsabilidades de esas juntas directivas y garantizar la coherencia entre los objetivos de éstas y las habilidades y experiencia de sus miembros. Los responsables de la formulación de políticas pueden ayudar proporcionando normas para que el reclutamiento y los procesos de selección sean mejores y diseñando estructuras de apoyo que garanticen la participación activa en las juntas directivas escolares, por ejemplo, oportunidades para la adquisición de habilidades. (OECD, 2008).

“El cuestionario de clima de Litwin y Stringen mide la percepción de los empleados en función de nueve escalas o dimensiones:

1. Estructura: sentimiento que tiene el empleado respecto a las presiones en el grupo, cuántas reglas, regulaciones, procedimientos hay; énfasis en el papeleo y en exámenes de canales, o si hay una atmosfera informal y floja.

2. Responsabilidad: sentimiento de ser su propio jefe.

3. Recompensa: sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho; enfatizar recompensas positivas.

4. Riesgo: sentido de riesgo y desafío en el trabajo y en la organización; hay un énfasis en tomar riesgos calculados.

5. Calidez: sentimiento general de buen compañerismo que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo.

6. Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados en el grupo.

7. Estándares: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas y de estándares de desempeño.

8. Conflicto: sentimiento de que los gerentes y otros trabajadores buscan escuchar opiniones diferentes

9. Identidad: sentimiento de que se pertenece a una compañía y que se es un miembro valorado de un equipo de trabajo. “ (Betriz Contreras Chavarria, 1984)

“Por otra parte, el cuestionario de Stringer 2002, mide la percepción de los empleados de una organización en función de seis dimensiones:

1. Estructura: Refleja el sentimiento de los empleados de estar bien organizados y tener una clara definición de sus roles y responsabilidades, esta dimensión es relevante, ya que demuestra que tan fuerte y organizada esta la institución

2. Estándares: Refleja el sentimiento de presión para mejorar el desempeño y el grado de orgullo que tienen los empleados por hacer un buen trabajo

3. Responsabilidad: Refleja los sentimientos de los empleados de “ser su propio jefe” y no tener que chequear dos veces las decisiones con otros

4. Reconocimiento: Indica el sentimiento de los empleados de ser recompensados por un trabajo bien hecho.

5. Apoyo: Refleja el sentimiento de confianza y apoyo mutuo que existe en el grupo de trabajo.

6. Compromiso: Refleja en sentido de orgullo de los empleados por pertenecer a la organización y su grado de compromiso con las metas organizacionales (Díaz y Zavala, 2006; Manríquez, 2008).” (Betritz Contreras Chavarria, 1984)

En relación al anterior modelo de cuestionario que mide el clima organización, La delegación es el principal problema pues no existe confianza ni autonomía en los distintos departamentos de la organización que realizan gestión escolar “formas de proceder-decisión y actuación que cada organización escolar escoge para el desarrollo de su proyecto educativo institucional “ (Blanco, 2017), para todas las decisiones autónomas lo que se traduce en no confianza por parte de estos últimos, dependencia a un solo criterio, muchas veces fuera de la realidad más cercana y siendo poco objetivo.

Al fallar la delegación todas las decisiones se atrasan lo que genera lentitud en los procesos de adquirir material curricular, alianzas con otras instituciones, convenios, permisos, acuerdos etc.

Algunos de los problemas que surgen al microgerenciar: dejar que el grupo de profesionales de cada área no puedan lograr autonomía suficiente para realizar sus labores “debido a la desprofesionalización docente, los profesores no participan de la deliberación de la enseñanza (enfoques pedagógicos y didácticos). Esto se traduce en “enseñar para responder pruebas” (Scielo, 2019), afectando la diversificación de la enseñanza y flexibilidad curricular. y poder tomar sus propias decisiones de esta forma no se lograra un desarrollo del compromiso

institucional, responsabilidad laboral y sentido de pertenencia, la clave del éxito en lograr la autonomía es el conocimiento, madurez y experiencia que tengan los profesionales que se encuentran en cada área, para lograr como resultado final y óptimo confianza, de esta forma el rol del director es de un perfil de instrucciones en el comienzo y acotaciones al final en vez de agobio y monitoreo permanente de todas las situaciones

Relacionado con el punto anterior, la participación decae por parte de los funcionarios, pues al no tener autonomía, se titubea muchos en las decisiones lo que genera estrés en el personal y poca credibilidad en sus gestiones, lo que hace que se refuten o cuestionen por parte de los docentes muchas medidas en donde ellos son la cara representativa de la institución.

El sentido de pertenencia visto desde esta arista es bajo, al sentirse como un número o simples funcionarios donde sus opiniones o criterios no son valorados hace que vean su labor como un trabajo más y no como un compromiso.

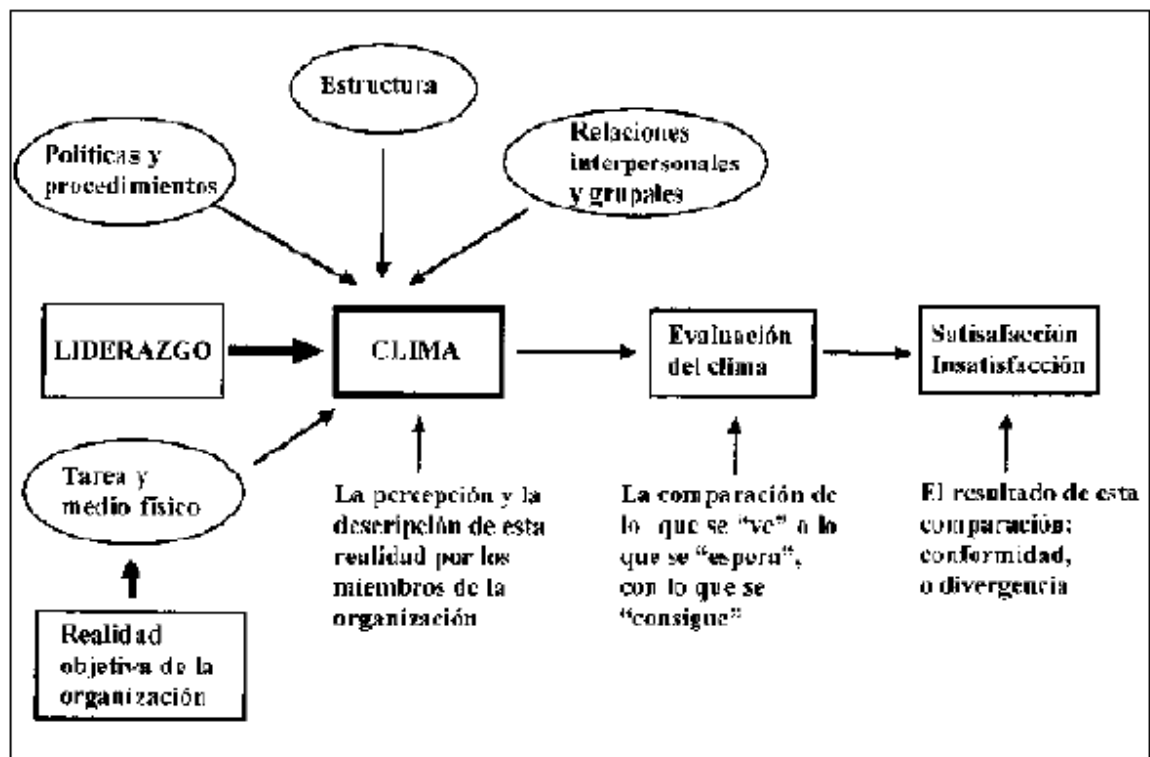
Otro punto que decae con microgerenciar es la poca comunicación con todos los departamentos de la institución, esto a través de asambleas, votaciones o reuniones con jefes de departamento o de las distintas áreas del colegio, la idea es que los funcionarios opinen para que se abra un debate constructivo y dinámico para escuchar lo que dicen, piden, dicen y escuchar la propuesta (que se sientan parte); la participación de los docentes aumentaría pues en de real necesidad mejorar “ la participación de los docentes es apática” (Blanco, 2017) pues “ no muestran interés hacia la solución de los diferentes problemas que afronta la comunidad educativa” (Blanco, 2017)

Otro punto del análisis del problema de microgerenciar es como se vive esta acción dentro de la institución y para esto se analizó el clima organizacional entendiendo como tal “la percepción de un grupo de personas que forman parte de

una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral” (Guillén, 1999).

Se define clima organización en educación “como la percepción y sensación que un individuo tiene a partir de sus experiencias en el sistema escolar. Se relaciona con el poder de retención (estudiantes y profesores/as), grado de satisfacción y calidad de la educación (Arón y Milicic, 2004), lo cual favorecería la enseñanza y el aprendizaje de la comunidad educativa.” (Sciolo, 2014)

A continuación, se observa un cuadro gráfico con características que debiesen cumplirse de manera obligatoria para que poder lograr un buen clima organización en educación



*Figura 1. Factores que influyen el clima organizacional.*

(Alves, 2000)



Dentro del análisis de esta institución el clima organizacional es medianamente óptimo pues se viven microclimas en diferentes espacios como departamentos, salas de profesores, edades, género, etc. y amplitudes (que pueden ir desde grupos muy reducidos hasta toda la comunidad docente).

Dentro de una organización escolar pueden distinguirse dos microclimas principales y determinantes del proceso de enseñanza-aprendizaje: el clima de aula y el clima laboral. (Scielo, 2014)

*i) Clima de aula:* un «clima de aula» favorecedor del desarrollo personal es aquel en que los/las estudiantes perciben apoyo y solidaridad de parte de sus

pares y profesores/as, se sienten respetados en sus diferencias y falencias, así como identificados con el curso y su escuela. Además, sienten que lo que aprenden es útil y significativo (Ascorra, Arias y Graff, 2003); tienen una percepción de productividad, de una atmósfera cooperativa y de preocupación; sienten que sus profesores/as están centrados en sus necesidades y que existe una buena organización de la vida de aula (Johnson, Dickson y Johnson; en Arón y Milicic, 2004) citado por (Scielo, 2014)

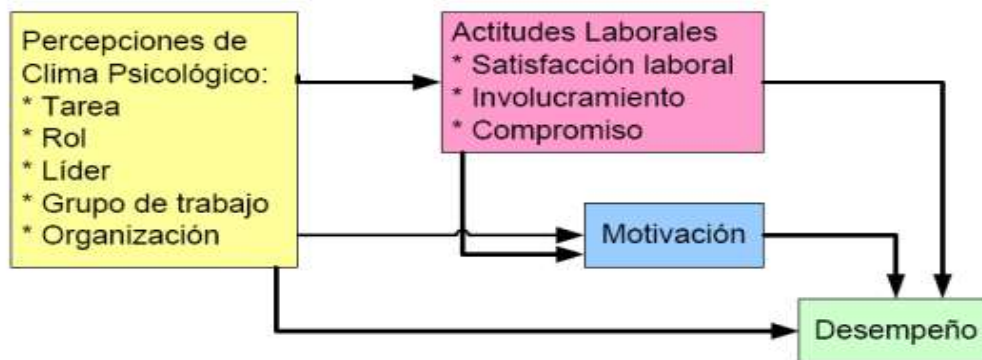
*ii) Clima laboral:* el «clima laboral» corresponde al medio humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano de los/las profesores y otros trabajadores de la escuela. Se relaciona con la manera de trabajar y de relacionarse entre profesores/as, con la institución y con las autoridades. El clima laboral como grado de satisfacción y percepción de bienestar con el trabajo y la organización afecta fuertemente el desempeño docente y, por ende, repercute en su trabajo con los niños y jóvenes. (Scielo, 2014)

Uno de los efectos positivos de un clima laboral adecuado es que contribuye a una convivencia escolar armónica y relajada, generando profesores/as motivados, con sensación de bienestar con su trabajo, ayudando a todos sus estudiantes a lograr sus objetivos de aprendizaje, evaluar el clima social de una organización es fundamental, ya que permite identificar los probables

obstáculos del logro de los objetivos de la institución. Si bien son muchas las variables que pueden influir, consideran cinco en la evaluación del clima de cualquier organización (Scielo, 2014)

- Estructura de la organización.
- Relaciones humanas.
- Recompensas.
- Reconocimiento.
- Autonomía.

#### **Efectos de las percepciones de Clima Psicológico en las actitudes laborales, motivación y desempeño**



(Rogelio Diaz, 2006)

El cuadro anterior ejemplifica los contrastes entre una institución “ sana emocionalmente” cuyo análisis permite detectar falencias como el de microgerenciar en las instituciones educacionales, lo que se traduce en descontento y angustias en ciertos periodos del año escolar, mucho estrés dado la burocracia interna y poca actualización del personal docente del establecimiento que tiende a generar desconfianza entre equipo directivo y departamentos de la institución que son los que bajan la información y la entregan en su totalidad al cuerpo docente restante y asistentes de la educación.

Para lograr un “liderazgo, desde los enfoques más sustentables, implica un alto grado de responsabilidad social de sus participantes; de tal modo, el trabajo del equipo directivo debería vincularse directamente con el mejoramiento de las condiciones organizacionales de los actores” (VÉLIZ, 2014).

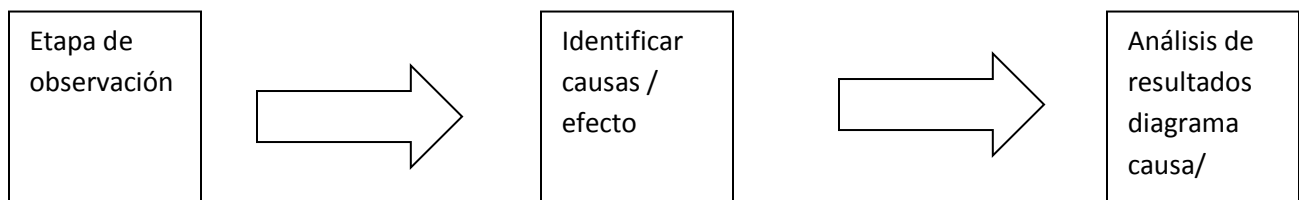
## Marco metodológico de la investigación

### Diagrama espina de pescado “causa/efecto”

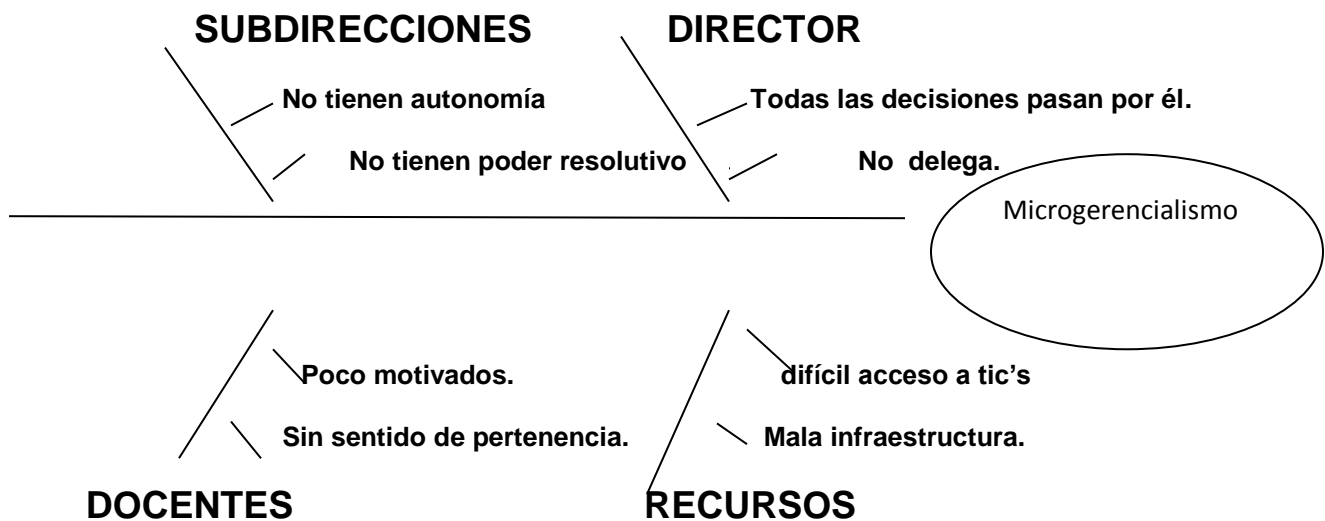
El Diagrama Causa – Efecto también es conocido como Diagrama de Espina de Pescado, por su similitud al esqueleto de un pez, o Diagrama Ishikawa en honor al Profesor Kaoru Ishikawa, quien lo desarrolló en 1943. Esta herramienta se utiliza para identificar las causas potenciales de un problema específico del proceso. Se deben incluir las causas y la pregunta sobre el por qué de ellas. Estas causas se representan de más general a más particular en las “espinas del pescado” de manera de organizar y mostrar gráficamente todas las causas del problema en particular, hasta encontrar la causa raíz del problema que es la que se debe solucionar.

Para la elaboración del diagrama es posible proceder de dos formas: con la primera se trata de enlistar todos los problemas identificados, tipo “lluvia de ideas”, y de esta manera intentar jerarquizar cuáles son principales y cuáles son sus causas; la otra forma consiste en identificar las ideas principales y ubicarlas directamente en los “huesos primarios” y después comenzar a identificar causas secundarias, que se ubicaran en los “huesos pequeños”, que se desprenderán todos de las ramas principales (educativos)

### Resumen metodología utilizada



### Diagrama de pescado



## Análisis de resultados

En el análisis del diagrama “ causa/ efecto” cuando existe un problema que afecta a una institución es necesario determinar la causa que lo origina para así poder resolver dicho problema, si solo determinamos resolver las consecuencias y no corregimos o identificamos el problema de origen, lo único que lograremos es pausar y no solucionar su problema de raíz.

Una herramienta ampliamente utilizada para determinar la causa raíz de un problema es el Análisis Causa – Efecto o diagrama de Ishikawa. Esta herramienta tiene la ventaja de permitir visualizar de una manera rápida y clara la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema.

De esta manera se asegura que el análisis se realice con profundidad y que permita determinar la verdadera causa raíz del problema y evitar un entendimiento superficial del mismo. Para esto se pregunta el “¿por qué?” para cada una de las causas que se presenten en la lluvia de ideas hasta que se encuentre la causa raíz del problema.

Esta herramienta es especialmente útil cuando los problemas involucran factores como personas o interacciones entre ellos.

De esta forma, se realizó el Análisis Causa – Efecto para determinar la causa raíz del problema presentado por el Colegio Inmaculada Concepción.

Para construirlo se utilizó una lluvia de ideas que se obtuvo de la observación durante el año lectivo 2019 y este año en la implementación de la priorización curricular por motivos de la pandemia Covid-19

Dentro de esta observación se llega a identificar los siguientes puntos más problemáticos que afecta a la institución:

### **1. DIRECTOR ¿por qué?**

Director no confía y no delega en su equipo directivo y de gestión, tiene la creencia que todo debe “pasar por él” esto genera lentitud en los procesos escolares, solo una visión en la toma de decisiones y hermetismo o secretismo lo que enrarece el clima organizacional de la institución.

### **2. SUBDIRECCIONES ¿por qué?**

Subdirecciones escolares cuentan con profesionales totalmente preparados para liderar sus áreas específicas pero esto no se ve reflejado en su desempeño y menos en su gestión, pues no logran tener autonomía en las decisiones finales sino solo consultivas y no resolutivas, esto retrasa mucho todos los procesos con estudiantes y apoderados.

### **3. DOCENTES ¿Por qué?**

Se desenvuelven dentro de la institución como desmotivados pues el microgerencialismo del director del colegio genera un clima organización de tensión, esto se refleja en asambleas o reuniones de ciclo donde no se interpela por temor a perder su trabajo o no se cuestionada absolutamente nada para así no quedar expuesto.

### **4. RECURSOS ¿Por qué?**

Los recursos materiales son escasos, no hay computadores para que todos los docentes puedan trabajar de manera rápida, tampoco están disponibles recursos básicos como papel o material grafico así como no se cuenta con apoyo de

biblioteca digital o colecciones de libro para poder trabajar entre niños o con los profesores.

## Propuestas remediales

Luego de haber analizado las causas y los efectos del problema de MICROGERENCIALISMO en una institución educacional, habiendo entendido los ¿por qué? De cada espina del diagrama de pescado, paso a detallar las posibles propuestas remediales para dar solución al problema inicial.

### 1. **Confiar en su equipo:**

Es necesario y vital para la institución creer en sus profesionales, dirección debe dar paso a la experiencia de cada unidad ellos son los expertos en cada decisión que se debiese tomar.

Destinar recursos para financiar capacitaciones que permitan evidenciar los avances y logros para que así el colegio en su conjunto logre sus propias metas propuestas.

### 2. **Menos burocracia:**

Agilizar los procesos internos, ahorra tiempo, trabajo, recursos económicos y se transforma en calidad de trabajo, el exceso de “papeleo extra” demora el trabajo con niños que necesitan una atención priorizada o dificulta su acceso a postulaciones entre otros.

Al estar los profesionales capacitados y evitar los excesivos traspasos en acordar decisiones así como lograr la autonomía pertinente y ser resolutivos y menos consultivos.

### **3. Autonomía:**

Al estimular el constante perfeccionamiento de los profesionales de la educación generan confianza en sí mismos, su autoestimar profesional se acrecenta y permite tomar buenas decisiones que ayudan a mejorar el clima organizacional, políticas internas de convivencia escolar y el mejoramiento de acciones escolares.

## **Conclusión**

En la elaboración de este trabajo se identificaron las causas del porque en una institución se puede caer en la centralización en la toma de decisiones, se definió el problema como “microgerenciar” pues es el director quien abarca todas las decisiones y el resto del plantel profesional es solo consultivo y no resolutivo lo que demora los plazos de entrega de proyectos, atención de estudiantes, acciones formativas o de convivencia escolar así como enrarecer el clima organización al estar solo una sola persona todas las acciones finales.

La metodología que se aplicó fue de observación y análisis de las causas observadas y cuáles eran sus efectos en la institución.

Se da una respuesta a la pregunta inicial con las propuestas remediales que serían acciones beneficiosas que pudieran ayudar a mejorar los procesos internos escolares vividos constantemente.



## Bibliografía

Alves, J. (2000). *Liderazgo y clima organizacional* .

Betritz Contreras Chavarria, P. M. (1984). Una herramienta para medir el clima organizacional, cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista trabajo social* .

Blanco, J. E. (2017). Estilos de Gestión y Cultura Institucional en las Organizaciones Escolares. *Encuentros* , 61-75.

Canner, N. &. (30 de marzo de 2017). ¿ porque es tan contagioso el microgerenciamiento? *La nacion* .

educativos, R. L. (s.f.). <https://www.redalyc.org/pdf/270/27018888005.pdf>.

Fundación Educacional Colegio Inmaculada Concepción de San Bernardo. (2020). *Proyecto educativo institucional*. Santiago .

Guillén, G. y. (1999). definicion clima laboral. *CLima laboral* .

Molina, N. P. (2006). *El clima de relaciones interpersonales en el*.

OECD. (2008). *Política de educación y formación*.

red de Colegios Inmaculada Concepcion . (2020). reseña Historica.

Rogelio Diaz, G. Z. (2006). Diagnóstico del clima organizacional: un analisis conceptual y metodologico.

Scielo. (2019). ¿Líder pedagógico o gerente de escuela? Evolución del rol del director de escuela en Chile. *SCIELO* , 1.

Scielo. (2014). *Convivencia y clima escolar: claves de la gestión del conocimiento*.

VÉLIZ, J. C. (2014). FACTORES QUE DIFICULTAN LA GESTIÓN. *Revista Mexicana de Investigación Educativa* , 1-24.