



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE

FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAGÍSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Explorando la permanencia de docentes en un  
establecimiento educativo de alto índice de vulnerabilidad  
escolar: estudio de caso

por

Carolina Inés Garín Marín

Proyecto de Magíster presentado a la Facultad de Educación de la Pontificia  
Universidad Católica de Chile, para optar al grado de Magíster en Dirección y  
Liderazgo Educacional

Profesor guía: German Fromm

Santiago, Chile

© 2021, CAROLINA INÉS GARÍN MARÍN

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento.

## DEDICATORIA

*A todos aquellos profesores que sueñan con un país más justo y solidario*

*A mi familia, en especial al pequeño Santiago*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi familia por todo el apoyo brindado en estos largos años de estudio, acompañándome y alentándome seguir adelante, en especial a mi hermana Gloria, por su infinita paciencia para acompañar y organizar el proceso.

A los profesores de la Facultad de Educación, en especial al profesor Julio S, que en los momentos difíciles me mostró que era posible.

A Germán Fromm, por guiar el proceso.

A mis amigas y compañeras, mujeres valientes, ejemplares y apasionadas por la educación.

A mis colegas y amigos objeto de estudio, que día a día nos demuestran que un país más justo es posible.

A mi marido Francisco, por apoyarme en la aventura y a nuestro pequeño Santiago, por darme los últimos alientos.

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS .....	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	VII
ÍNDICE DE TABLAS .....	VIII
RESUMEN .....	IX
1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL CASO.....	13
2.1. Antecedentes generales de fundación sol.....	20
2.1.1. Lineamientos corporativos.....	20
2.1.1. Procesos de gestión de personas .....	21
2.2. Colegio la pintana.....	23
2.2.1. Antecedentes generales colegio la pintana.....	23
2.2.1.1. Planta docente.....	24
2.2.1.1.1. Condiciones laborales de la planta docente .....	26
2.2.1.1.2. Niveles de burnout en los docentes.....	29
3. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA .....	30
4. OBJETIVOS .....	32
4.1. Objetivo general .....	32
4.2. Objetivos específicos.....	32
5. MARCO TEÓRICO.....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
6. MARCO METODOLÓGICO .....	33
6.1. Técnicas de recolección de datos .....	33
6.2. Plan de análisis de datos.....	34
6.3. Diseño de la propuesta de mejora.....	35
7. RESULTADOS .....	37

7.1. Caracterización de los docentes entrevistados.....	37
7.2. Los docentes y sus razones para permanecer en la institución.....	39
1.1.3. Factores individuales.....	40
8. DISCUSIONES.....	46
9. PROPUESTA DE MEJORA .....	49
9.1.1. Inducción a docentes que ingresan a la institución.....	50
10. CONCLUSIONES.....	57
11. BIBLIOGRAFÍA.....	61
12. ANEXOS.....	66
Anexo 1: Pauta de entrevista semiestructurada.....	66
anexo 2: Entrevistas.....	67

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Docentes contratados Colegio La Pintana 2015-2019 .....	25
Gráfico 2. Porcentaje de rotación DOCENTE anual DEL Colegio La Pintana	25
Gráfico 3. Aplicación MBI Colegio La Pintana (n:44); <b>Error! Marcador no definido.</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principios de la carga de trabajo vertical .....	15
Tabla 2. Comportamiento de los trabajadores según estado de factores higiénicos y motivacionales .....	16
Tabla 3. Razones de permanencia docente .....	22
Tabla 4. Rotación docente histórica .....	23
Tabla 5. renta mínima nacional docente.....	27
Tabla 6. Distribución bono de desempeño .....	28
Tabla 7. Bono por asignación de desempeño individual .....	28
Tabla 8. Valor hora según asignación de desempeño .....	28
Tabla 9. Subescalas test mbi.....	29
Tabla 10. Síntesis de resultados - Caracterización docentes.....	38
Tabla 11. Categorías y subcategorías emergentes del análisis de entrevistas.....	39
Tabla 12. Principales razones para la permanencia docente.....	46



## RESUMEN

Esta investigación corresponde a un estudio de caso único, realizado bajo una metodología cualitativa, que busca abordar y profundizar en las motivaciones de los docentes para permanecer en un colegio con un alto índice de vulnerabilidad escolar, a pesar de las complejidades y características del establecimiento.

Por medio de la presente se busca caracterizar a los docentes del establecimiento, indagar en sus motivaciones y finalmente diseñar una propuesta de mejora que permitan potenciar la permanencia docente al interior de la institución.

La realización de este estudio incluyó revisión de documentos organizacionales y entrevistas a actores claves que han superado los índices de permanencia a nivel institucional y fundacional.

Entre los principales hallazgos de la investigación es posible establecer que los docentes que han superado el promedio de permanencia en la institución son docentes nóveles, sin experiencia laboral previa que se encuentran vinculados a sectores demográficos similares. Se establece, además, que las motivaciones que priman en la decisión de permanencia se vinculan a un compromiso afectivo de los docentes, primando factores motivacionales en su decisión.

Finalmente, y en base a los resultados obtenidos se plantean dos acciones para potenciar la retención docente en el establecimiento, vinculadas a los procesos de inducción docente y a potenciar el compromiso afectivo.

Por todo lo anterior este proyecto busca ser una herramienta para la gestión directiva que potencie la estabilidad del cuerpo docente

**Palabras claves:** *permanencia docente, compromiso organizacional, factores higiénicos y factores motivacionales*

## **ABSTRACT**

This research presents a qualitative methods single-case study which explores the motivations of teachers to stay in a high-vulnerability school, despite its complexities and characteristics.

This research aims to characterize the teachers of the institution, inquire into their motivations, and subsequently design a proposal for the improvement of teacher permanency.

This study includes a review of organizational documents and interviews with key stakeholders who have exceeded institutional and foundation-level permanency rates.

The results of the study show that individuals who exceed average permanency rates are novice teachers, without prior work experience and who are linked to similar demographic contexts as the institution. Results also show that among the key motivations to stay is teachers' affective commitment, and that motivational factors prime in the decision.

Finally, based on the evidence the study presents two actions to strengthen teacher permanency rate within the school, linked to teacher induction processes and strengthening affective commitment.

Therefore, this project seeks to be a resource for school management to enhance faculty stability.

**Keywords:** *teaching permanency, hygienic and organizational factors, organizational commitment.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La rotación y el abandono de los docentes impactan negativamente en la calidad de los aprendizajes impartidos al interior de las escuelas, en particular en aquellos establecimientos que educan en niveles socioeconómicos más desventajados (Ávalos y Valenzuela, 2005). Aspectos vinculados a la calidad de la instrucción, recursos, estabilidad y trabajo curricular se ven afectados, puesto que la rotación de docentes implica costos de instrucción, costos financieros y de organización de las escuelas (Johnson et al., 2001). Por ello potenciar la permanencia al interior de los centros educativos es de las tareas más importantes y ha de ser una de las principales preocupaciones de los líderes escolares en su gestión.

Basando en lo anterior, es que el presente proyecto ahondará en una institución educativa situada en la comuna de La Pintana, perteneciente una Organización Educativa sin fines de lucro<sup>1</sup>, la cual brinda educación a estudiantes en situaciones de vulnerabilidad social con un IVE<sup>2</sup> de 94,5% atendiendo a un 64,6% de alumnos prioritarios, la cual, durante los últimos años, ha incrementado sus índices de rotación docente.

Considerando las características del contexto, las remuneraciones percibidas, la carga laboral y los niveles de burnout presentes, se analizarán las motivaciones de los docentes para permanecer en la institución, por sobre los promedios institucionales, respondiendo a la pregunta, ¿qué hace que los profesores, a pesar de las dificultades demográficas y sociales de la escuela en estudio, permanezcan trabajando en ella? Considerando que la comuna de La Pintana presenta las peores condiciones socioeconómicas, según el Índice de Prioridad Social<sup>3</sup> de comunas 2019, siendo, a su vez, la comuna con mayor cantidad de población en situación de pobreza.

---

<sup>1</sup> Desde ahora Fundación Sol

<sup>2</sup> Índice de Vulnerabilidad Escolar

<sup>3</sup> Indicador compuesto que integra aspectos relevantes del desarrollo social comunal, compuesto por las dimensiones de ingresos, salud y educación. En la dimensión de ingresos alude a la población perteneciente al 40% de menores ingresos, los ingresos promedios imponible de los afiliados al Seguro de Cesantía, en lo relativo a educación incluye resultados SIMCE de 4º año básico, porcentaje de reprobación y resultados de PSU y en la dimensión salud incluye la tasa de

Para lograr los objetivos planteados en el presente proyecto, se llevará a cabo un estudio de caso, en el cual se analizarán documentos institucionales, se realizarán y analizarán entrevistas a los docentes del establecimiento educativo que han permanecido por más de 4 años en la institución educativa, indagando en aquellos factores tanto organizacionales como individuales que han incidido en su decisión de permanecer en el establecimiento educativo.

Con la información anteriormente recopilada se plantearán 2 acciones de mejora, contextualizadas, que buscan impactar en la permanencia docente de la escuela La Pintana.

---

*vida potencialmente perdida entre los 0 y 80 años, la tasa de fecundidad de mujeres entre 15 y 19 años y el porcentaje de niños menores de 6 años en situación de malnutrición. (Gajardo, 2019)*

## 2. MARCO TEÓRICO

**CONCEPTOS RELEVANTES: Permanencia docente, compromiso laboral, motivación laboral, factores higiénicos y factores motivacionales.**

El presente marco teórico busca dar a conocer los conceptos relevantes que serán abordados a lo largo del proyecto, indagando en las variables y factores que influyen en el compromiso y motivación laboral, para posteriormente puntualizar en la retención y permanencia docente tanto a nivel internacional como nacional.

La rotación de personal, según Chiavenato (2000), es la consecuencia de la interacción de fenómenos, tanto internos como externos a la organización los que condicionan la permanencia del trabajador.

Estos fenómenos o factores, para el caso de los externos, se ven condicionados, principalmente, a las ofertas del mercado y la consideración del trabajador de poder ser parte de ellas. Bajo esta misma perspectiva la decisión de abandonar o permanecer en el establecimiento se considera como una decisión calculada, donde el trabajador evalúa los costos y beneficios asociados en función de las ofertas del mercado (Becker, 1960 en Zamora, 2018). En tanto los factores internos, como indican March y Simon (1997), señalan que la permanencia es una “decisión satisfactoria”, donde el trabajador evalúa según la satisfacción personal que le brinda su labor, en consecuencia, el abandono se vincula el no sentirse grato en el trabajo.

La satisfacción laboral se entiende como la disposición psicológica del trabajador hacia su empleo, ésta supone un grupo de actitudes hacia diversos elementos del contexto laboral (Aguilló et al., 2007 citado en Zurita et al., 2014).

Locke define la satisfacción laboral como un estado emocional positivo producto de las percepciones subjetivas del trabajador en sus experiencias laborales (Locke 1976, citado en Franco-López et al, 2020)

Frederick Herzberg (1959), indagó en los factores que se asocian a la satisfacción o insatisfacción de los empleados, elaborando la “Teoría de los Dos Factores”, la que establece que existen distintas fuentes, las que pueden generar tanto satisfacción como insatisfacción en los trabajadores, lo que a su vez se vincula con la motivación al interior del trabajo. Estos factores son:

- Factores higiénicos: relacionados con las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, tales como:
  - o Condiciones físicas y ambientales del trabajo.
  - o Supervisión.
  - o Remuneración.
  - o Políticas de beneficios.
  - o Relaciones entre pares y jefaturas.
  - o Seguridad laboral.
  
- Factores motivacionales: corresponden a factores intrínsecos relacionados con tareas y obligaciones de los trabajadores, los que producen un efecto de satisfacción de naturaleza permanente. Si los factores motivacionales son óptimos, estos incrementan la satisfacción de los trabajadores, y en el caso contrario, la reducen. Dentro de estos factores encontramos:
  - o Responsabilidad.
  - o Posibilidades de ascenso.
  - o Autorrealización.
  - o Reconocimiento.
  - o Trabajo en sí mismo.
  - o Oportunidades de capacitación.

De la investigación anterior, el autor concluye que los factores que producen insatisfacción se relacionan con las condiciones laborales y que cuando estos mejoran disminuye la insatisfacción, lo que no implica un aumento de la motivación en el trabajo.

En consecuencia, la decisión de permanencia se relaciona con la presencia de factores que motivan a los trabajadores en su labor y los cuales propician actitudes positivas en el trabajo, logrando satisfacer la necesidad del individuo de autorrealización, generando sentimientos de satisfacción duraderos (Herzberg, 1959).

Herzberg (1968) alude al enriquecimiento laboral como una vía para lograr incrementar la motivación en los trabajadores, este implica sustituir tareas más sencillas y elementales por tareas más complejas que permitan desafiar y satisfacer al trabajador, posibilitando su crecimiento personal. (Giovannone, P. M., 2012). El enriquecimiento de

tareas aumenta la motivación, productividad, reduce la ausencia en el trabajo y la rotación del personal.

El autor menciona dos formas de enriquecer las tareas, el enriquecimiento horizontal, el cual implica ampliar las tareas a realizar, incluyendo un mayor número de operaciones que no requieran un uso mayor de conocimientos, restándole monotonía al trabajo, pero sin incidir en la motivación por su realización. El enriquecimiento vertical, a su vez, requiere el uso de mayores conocimientos y habilidades para la realización de una tarea, lo que conlleva a un aumento de la autonomía y responsabilidades del trabajador.

Herzberg (1968) estableció 7 principios de la carga de trabajo vertical, detallados en la siguiente tabla.

TABLA 1. PRINCIPIOS DE LA CARGA DE TRABAJO VERTICAL

Principio	Motivadores implicados
Eliminar algunos controles, conservando la obligación de rendir cuentas.	Responsabilidad y logro personal.
Aumentar la obligación de los individuos de rendir cuentas de su propio trabajo.	Responsabilidad y reconocimiento.
Proporcionar a cada persona una unidad natural de trabajo completa (módulo, división, área, etc.).	Responsabilidad, logro y reconocimiento.
Conceder autoridad adicional a los empleados en sus actividades, libertad de trabajo.	Responsabilidad, logro y reconocimiento.
Proporcionar informes periódicos directamente a los propios trabajadores, no a través de sus supervisores.	Reconocimiento interno.
Introducir tareas nuevas y más difíciles no realizadas previamente.	Crecimiento y aprendizaje.
Asignar tareas específicas y especializadas a las personas, permitiéndoles convertirse en expertos.	Responsabilidad, crecimiento y avance.

Fuente: Herzberg 1968, p.9

En base a lo anterior es que comprenderemos que en la relación de permanencia influyen tanto factores motivacionales como factores higiénicos, la que a su vez influye en el compromiso que establece el trabajador con su empleo.

La permanencia o renuncia de los trabajadores, al interior de una institución, se verá influida por el estado de los factores higiénicos. A continuación, se presentan una tabla resumen con el comportamiento de los trabajadores según dichos estados.

TABLA 2. COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES SEGÚN ESTADO DE FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVACIONALES

	<b>Factores motivacionales Ausencia</b>	<b>Factores motivacionales Presencia</b>
<b>Factores higiénicos Ausencia</b>	- Renuncia laboral	- Permanencia insatisfactoria en el trabajo. - Permanencia estresada en el trabajo - Trabajo rutinario - Preponderancia a terminar en Burnout
<b>Factores higiénicos Presencia</b>	- Seguridad en el trabajo que propicia la permanencia. - Desmotivación laboral	- Realización satisfactoria del trabajo - Permanencia laboral

Fuente: Elaboración propia.

Robins (2009) define el compromiso organizacional como el grado en que un empleado se identifica con la organización, sus metas y desea permanecer vinculado a ella. Entendiéndose este como una fuerte creencia y aceptación de las metas organizacionales, asociado al deseo de alcanzarlas mediante el esfuerzo y el deseo de permanecer al interior de la institución

Meyer y Allen (1991) definen el compromiso organizacional como un estado psicológico que influye en la decisión de permanecer o no dentro de una empresa. Los mismos autores establecen que este tipo de compromiso posee tres componentes: el compromiso afectivo, de continuidad y normativo, los que se pueden presentar en forma paralela en diversos grados.

El compromiso afectivo se refiere al apego emocional, identificación e implicación del empleado con la organización; la continuidad de un empleado con un fuerte compromiso afectivo se basa en el querer hacer su labor. Este compromiso se desarrolla como resultado de experiencias que satisfacen las necesidades de los trabajadores y que son, a su vez, compatibles con sus valores (Meyer y Allen, 1991).

A nivel educativo existen estudios que establecen una relación entre el perfil del alumno y el compromiso afectivo de sus docentes. Kushmaan (1992, citado en Zamora, 2009) establece que en escuelas donde predominan estudiantes con dificultades académicas



existe un bajo compromiso afectivo, debido a la dificultad que se presenta para generar experiencias de logro.

La segunda dimensión corresponde al compromiso calculativo o de continuidad, el cual se vincula al conocimiento de los costos asociados al dejar la organización, tales como aspectos monetarios o aspectos intangibles ligados al estatus dentro de la institución, los cuales se perderían al retirarse de ésta (Macías y Chávez, 2008).

La tercera dimensión, el compromiso normativo, se relaciona con las lealtades interpersonales y obligaciones morales que vinculan al trabajador con la organización, en consecuencia, permanecen en ella por el deber de hacerlo. Wiener (1982 en Meyer y Allen, 1991) señala que esto puede deberse a presiones previas al ingreso a la institución (social, familiar o cultural) o bien, desarrollarse cuando la organización proporciona beneficios por adelantado (por ejemplo, becas de estudio) o incurre en gastos para capacitar a sus empleados.

Vizcaíno (2020) menciona que la satisfacción laboral se relaciona con la actitud del colaborador respecto de su trabajo, y el compromiso, a su vez se relaciona con la vinculación del trabajador con su empresa

En el ámbito educativo, y a nivel nacional, Zamora (2009) establece que en la decisión de permanencia de los docentes operan dimensiones afectivas y emocionales, con énfasis en el vínculo que se genera con los miembros de la escuela, por sobre las ofertas que se presentan en el mercado, desprendiéndose, en consecuencia, la importancia de los factores internos como motivadores de la decisión de permanecer por sobre las ofertas del mercado, lo que concuerda con lo planteado en la “Teoría de los dos Factores” de Herzberg.

Se señala, además, que las condiciones laborales de los docentes han de tener efectos indirectos en la satisfacción laboral (Williams y Hazar 1986, en Leithwood, K. ,2009).

Al centrarse en cómo se puede trabajar la gestión de los factores que generan satisfacción desde la escuela, Leithwood, K. (2009) sostiene que el liderazgo escolar, en particular, las prácticas de los directores son uno de los elementos más importantes que influyen sobre las emociones, capacidades y motivaciones de integrantes claves del establecimiento (Lord y Maher, 1992 en Leithwood, 2009). El mismo autor señala que existen siete emociones en los docentes que tienen consecuencias significativas en

el mejoramiento escolar, y que incluyen tanto el sentido individual como colectivo de eficacia profesional, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el estrés y/o colapso, el ánimo y el compromiso con la profesión.

En relación la satisfacción, Ostroff (1992 citado en Leithwood, 2009) señala que existe una fuerte relación entre la insatisfacción laboral y la intención de abandonar la profesión. Al respecto, existe evidencia que sugiere que la satisfacción laboral produce compromiso organizacional y que las condiciones laborales de los docentes tienen efectos indirectos sobre su satisfacción laboral (Williams y Hazar, 1986 citado en Leithwood, 2009); la cual influye directamente en la retención de los trabajadores (Hoy y Ferguson, 1985).

De lo anterior se desprende, la importancia del liderazgo escolar en la permanencia docente, el cual se entenderá como *“la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”* (Leithwood, 2009, p.20).

Centrándonos en la permanencia docente en contextos de alta vulnerabilidad escolar, García-Huidobro (2016) realizó una revisión de literatura sobre los primeros años de docencia en contextos de pobreza, en base a la evidencia de EEUU. Dicha investigación señala que para que los docentes se sientan atraídos y permanezcan vinculados al contexto es necesario que existan condiciones adecuadas de trabajo, colaboración entre pares y el sentimiento de que la docencia beneficia a los estudiantes, mencionándose, además, la necesidad de mejorar las culturas escolares y ayudando a los docentes nuevos en su percepción de eficacia. (Darling-Hammond, 2010; Scheopner, 2010).

Stotko, Ingram y Beaty- O`Ferrall (2007, citados en García-Huidobro, 2016) concluyen que los profesores que permanecen en sectores en situación de vulnerabilidad social son aquellos que declaran tener un alto grado de compromiso con la justicia social, destacando la importancia de valorar las motivaciones sociales para enfrentar el abandono de los docentes.

García-Huidobro (2016) señala que muchos profesores llegan a contextos de pobreza con la esperanza de colaborar en pos de un cambio social, pero después de un tiempo sienten que esto es casi imposible, ante lo cual varios de ellos desertaron, algunos se

cambiaron dentro del sistema educativo y otros permanecen, pero adoptando posiciones antisistémicas.

Existen antecedentes sobre la permanencia de docentes que pertenecen a minorías raciales que desempeñan en contexto de alta vulnerabilidad, dentro de Estados Unidos, donde se señala que éstos presentan un compromiso con los estudiantes basados en la reducción de las desigualdades sociales, siendo su principal motivación a desempeñarse en este contexto el mejorar las oportunidades educativas y las vidas de los estudiantes de color (Belcher, 2001; Kauchak y Burbach, 2003; Ríos y Montecinos, 1999; Villegas e Irvine, 2009, en Achinstein et al., 2010).

A nivel nacional, existe escasa literatura vinculada a la trayectoria laboral docente en contextos de pobreza, centrándose principalmente cómo atraer a profesionales con mayores conocimientos disciplinares (Cabezas et al., 2011; Meckes y Bascopé, 2010, Ruffinelli y Guerrero, 2009).

Con relación a la rotación docente en contextos de alta vulnerabilidad escolar se establece que aquellos docentes que inician su trayectoria laboral en escuelas con un alto índice de vulnerabilidad escolar dejan su trabajo después de 2,2 años de ejercicio laboral (Carrasco et al., 2017)

En relación con los factores que inciden en la permanencia de docentes en contexto de alta vulnerabilidad, Rivero (2013) señala que los docentes que provienen de contextos socioeconómicos más bajos son quienes permanecen más tiempo enseñando en estos contextos. Díaz (2021) menciona que la decisión de permanencia se ve influenciada tanto por la vida de los docentes, como por las experiencias de práctica profesional y por los apoyos que se han tenido durante los primeros años de docencia. A su vez, señala, que las relaciones satisfactorias con los estudiantes promueven la retención de los docentes.

### 3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL CASO

Con el objetivo de brindar una mejor comprensión del contexto en el cual se desarrolla el presente estudio, en el siguiente apartado se mencionarán aspectos relevantes de la Fundación Sol para luego puntualizar en el colegio La Pintana, correspondiente a la muestra de la presente investigación.

#### 3.1. Antecedentes generales de Fundación Sol

El colegio en estudio se encuentra bajo el alero de la Fundación Sol, organización sin fines de lucro dependiente del Arzobispado de Santiago destinada a brindar oportunidades educativas en sectores vulnerables.

##### 3.1.1. Lineamientos corporativos

La Fundación Sol implementa un modelo de gestión pedagógica basada en las Palancas del Liderazgo Escolar, centrándose en la observación y retroalimentación como uno de los ejes para el desarrollo de los profesionales al interior de la institución educativa, instancia realizada por los líderes intermedios de las diversas áreas presentes dentro de la institución.

Centrándose en el foco de la investigación, su Proyecto Educativo Institucional (PEI) caracteriza a los docentes que pertenecen a la fundación de la siguiente manera:

*El Proyecto Educativo de Fundación requiere de profesores abiertos al aprendizaje; hombres y mujeres comprometidos con el servicio a los demás. Los equipos docentes son seleccionados y formados para garantizar la educación de calidad.*

*Deben destacar por ser:*

*a.- Profesionales altamente calificados, capaces de hacer un trabajo riguroso en la formación integral de los alumnos(as) y desplegar su ámbito cognitivo, espiritual, afectivo y social.*

*b.- cristianos(as) comprometidos(as) con los valores y principios de la Fundación, que reconocen la presencia de Cristo en los más necesitados y lo expresan en acciones concretas de solidaridad, formación y modelo para sus alumnos(as).*

*c.- Profesores(as) que han hecho propia la Misión de la Fundación.*

*d.- Responsables en el logro de las metas planteadas con respecto a los aprendizajes de sus alumnos(as), desempeñando un trabajo pedagógico planificado e innovador. Con altas expectativas en sus alumnos(as) (Fundación Sol, s/f).*

### 3.1.1. Procesos de gestión de personas

En lo que respecta al proceso de reclutamiento y selección de personal al interior de la fundación éste se realiza a nivel central. Se inicia con una postulación en línea donde se debe completar un formulario y escoger los establecimientos educativos de interés del postulante; una vez que se aprueba el proceso psicológico, los docentes son contactados por los colegios de su preferencia, para posteriormente realizar una clase demostrativa y entrevistas con subdirección, dirección y el jefe administrativo, respectivamente.

Una vez que los docentes forman parte de la institución son convocados a participar en un proceso de inducción centralizado, el cual se realiza en días previos al ingreso formal, cuyo propósito es apoyar a los nuevos profesionales en la incorporación al modelo educativo de la fundación y presentarles las responsabilidades propias de su rol, desarrollando así, competencias generales que les permitan responder a las demandas de la institución.

A nivel fundacional han existido intentos por levantar información relacionada a la permanencia de los docentes dentro de los establecimientos de la red. Es así, como en el año 2017 se aplicó por primera y única vez, la Encuesta Fundacional de Permanencia, a 32 docentes de 7 colegios de la fundación, sin incluir el establecimiento en estudio. Este instrumento busca establecer los principales factores que influyen en la permanencia y retención del personal, además de indagar en las experiencias personales que han llevado a los docentes a quedarse y aquellas que incidirían en una renuncia hipotética.

La medición consideró los 3 componentes del compromiso según Meyer y Allen (1991) afectivo, de continuidad y normativo; obteniendo como resultado que el 47% de los docentes encuestados permanece por un compromiso afectivo, el 31% por un compromiso de continuidad y un 22% por un compromiso normativo.

De la encuesta se desprende, además, que conforme se incrementa la antigüedad del docente en el establecimiento mayor es su compromiso de continuidad y a menor antigüedad se presenta un compromiso más normativo.

En relación con las razones de permanencia mencionadas por los docentes (Tabla 3) el factor clima es la principal razón que se presentó de manera transversal en los colegios investigados, viéndose con mayor frecuencia en los colegios con menor vulnerabilidad de Fundación Sol.

En segundo lugar, aparece el compromiso con los estudiantes, el que se presenta con mayor frecuencia en uno de los establecimientos con mayor IVE. Como tercera razón se encuentra el factor “buena escuela”, entendiéndose como un colegio donde los docentes sienten que han aprendido mucho, incluso más que en cualquier otro lugar, ya sea por la experiencia profesional anterior o por la formación universitaria, esta tendencia se observó en dos colegios con un alto IVE.

El factor relacionado con la “cercanía al colegio” fue mencionado en 5 de los 7 colegios encuestados, pero se aludió a él, mayoritariamente, en el colegio con menor IVE de Fundación Sol.

TABLA 3. RAZONES DE PERMANENCIA DOCENTE

Razón de permanencia	Frecuencia	Porcentaje
<b>Clima</b>	18	26%
<b>Compromiso con los estudiantes</b>	15	22%
<b>Oportunidades de desarrollo profesional</b>	8	12%
<b>Buena escuela</b>	6	9%
<b>Cercanía al colegio</b>	6	9%
<b>Buena jefatura</b>	4	6%
<b>Estabilidad laboral</b>	4	6%
<b>Estructura y pautas rígidas de trabajo</b>	4	6%
<b>Misión de la fundación</b>	4	6%

Lo anterior deja en evidencia que las motivaciones de permanencia varían dependiendo del índice de vulnerabilidad escolar de la institución educativa, además, de que existen variaciones en el tipo de compromiso según los años de ejercicio en el establecimiento.

Puntualmente los establecimientos que presentan un mayor IVE destacan como factores de permanencia aspectos vinculados al compromiso con los estudiantes y las oportunidades de estar en una buena escuela, a su vez los establecimientos que presentan un menor IVE destacan como factores relevantes el clima y la cercanía de sus hogares al establecimiento.

En lo que respecta a la rotación docente al interior de la Fundación Sol, se presentan, a continuación, datos de los 4 establecimientos con mayor índice de vulnerabilidad escolar, quedando de manifiesto que el establecimiento La Pintana, entre los años 2014 al 2018 presentó el mayor promedio de rotación docente dentro de Fundación Sol (Tabla 4).

TABLA 4. ROTACIÓN DOCENTE HISTÓRICA

<b>Colegio</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
La Pintana	30,70%	35,80%	34,80%	32,80%	29%
Colegio 1	28,60%	24,40%	20,00%	32,40%	25,80%
Colegio 2	2,70%	3,50%	13,40%	17,90%	16,70%
Colegio 3	19,20%	12,20%	20,00%	31,20%	31,30%

### **3.2. Colegio La Pintana**

#### **1.1.1. Antecedentes generales colegio La Pintana**

Dentro de la red educativa se encuentra la escuela en estudio, inserta en la población Santo Tomás, comuna de La Pintana, en el sector sur de la ciudad de Santiago.

El establecimiento surge en el año 2003 como una institución particular subvencionada, que en la actualidad educa a más de 1.500 alumnos provenientes, en su mayoría, del mismo sector donde está situada la escuela, atendiendo desde prekínder hasta IV medio, con un aproximado de 40 alumnos por nivel. El IVE del establecimiento corresponde a un 94,5%, y el 64,6% de los estudiantes del establecimiento se encuentran en categoría de prioritarios (Junaeb, 2020).

La institución cuenta con Proyecto de Integración Escolar (PIE) desde el año 2012. A partir del año 2016 brinda atención a estudiantes con necesidades educativas transitorias.

En promedio se atiende, por curso a 8 alumnos con necesidades educativas, tanto permanentes como transitorias; al año 2019 pertenecen un total de 316 estudiantes al PIE.

#### 1.1.2. Planta docente

El establecimiento educativo cuenta con una planta de 114<sup>4</sup> docentes, de los cuáles 23 trabajan en el PIE.

Centrándonos en la trayectoria profesional, el 49% de los docentes al momento de ingresar al establecimiento educativo no contaban con experiencia laboral previa, y el 12% presentaba una experiencia previa de un año. Lo anterior deja en evidencia la escasa experiencia laboral con la que ingresan los docentes a la institución.

Durante el año 2019 ingresaron a la escuela La Pintana 29 docentes, los cuales corresponden al 25,4% de planta laboral. Cabe mencionar, además, que entre los años 2016 al 2019 se han contratado un 46,5% de los docentes de la institución, lo que se refleja en el gráfico 1, que muestra el porcentaje de docentes contratados entre los años 2015 al 2019.

---

<sup>4</sup> Información de agosto de 2019.



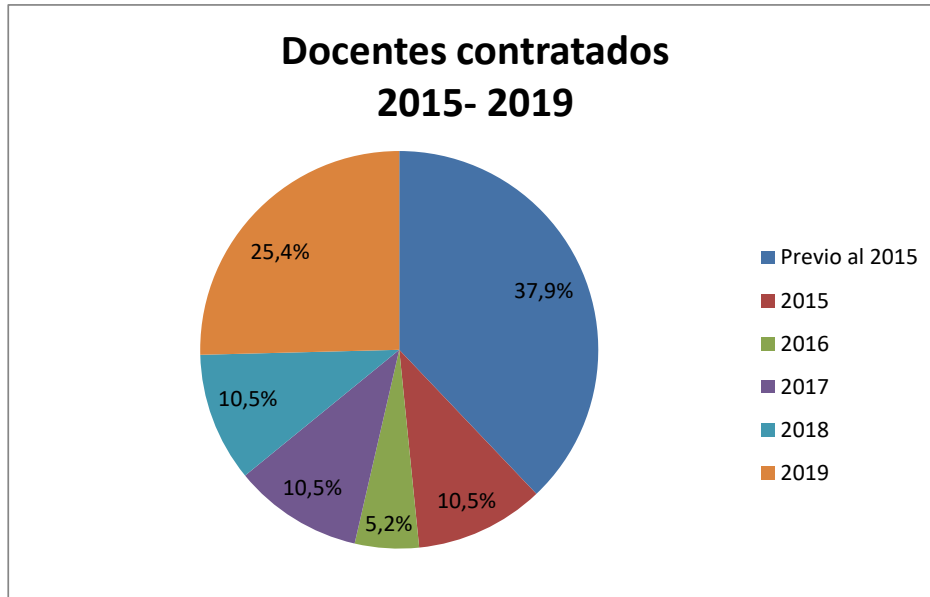


GRÁFICO 1. DOCENTES CONTRATADOS COLEGIO LA PINTANA 2015-2019

Por otro lado, la rotación de docentes del establecimiento educativo corresponde a un 29% durante el año 2018, como se observa en el gráfico 2

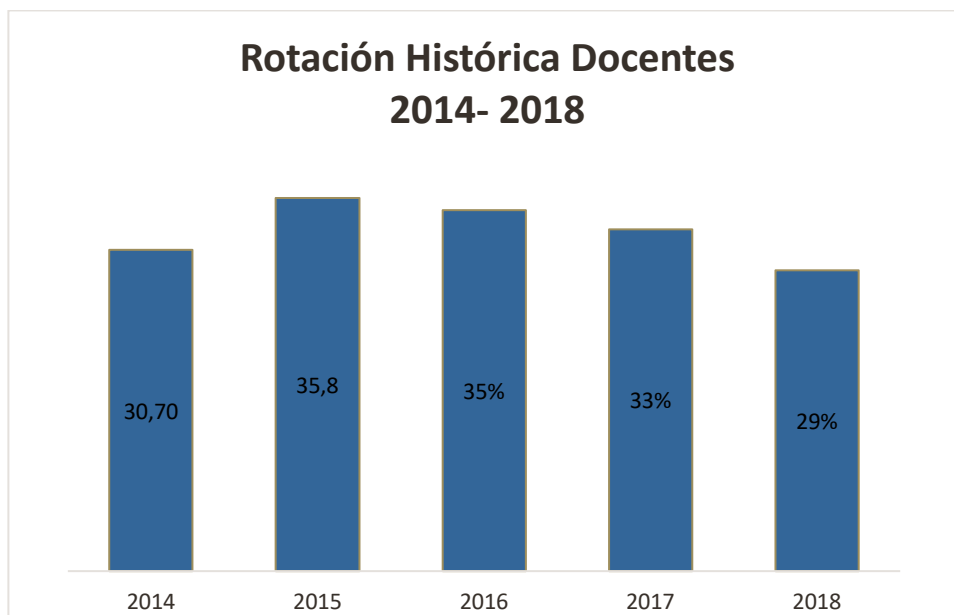


GRÁFICO 2. PORCENTAJE DE ROTACIÓN DOCENTE ANUAL DEL COLEGIO LA PINTANA

En base a los datos anteriores se evidencia la inestabilidad que ha presentado planta docente en los últimos años, lo cual se manifiesta por el alto porcentaje de contratación del año 2019 lo que se condicen con las desvinculaciones y renunciaciones del año 2018.

Además, según datos otorgados por la dirección del establecimiento educativo, los docentes permanecen, en promedio, 4 años al interior de la institución.

A continuación, haremos alusión de las condiciones laborales permitiendo vislumbrar aspectos vinculados a la carga horaria y situación salarial, con el objetivo de identificar aspectos relevantes para la caracterización de los docentes en estudio.

Por otra parte, se presentan los resultados de la aplicación del test Maslach Burnout Inventory<sup>5</sup>, el cual muestra los niveles de desgaste profesional existentes en los docentes de la institución educativa, síndrome que afecta aspectos tanto emocionales, como conductuales que han de influir en lo laboral, impactando en la permanencia docente (Marrau, M. 2004).

#### 1.1.1.1. Condiciones laborales de la planta docente

Centrándonos en su carga laboral, la mayoría de los docentes cuentan con una carga académica de 39 horas semanales, las cuáles se distribuyen entre un 65% de horas de clase y el 35% restante en horas no lectivas, dentro de éstas últimas los docentes cuentan con 2 horas de planificación, 6 horas de jefatura (subdivididas entre entrevistas a apoderados, alumnos y reuniones con el equipo de pastoral), 2 horas de trayectoria docente y 3 horas de trabajo con el equipo de PIE.

A lo anterior se suma el tiempo que el docente destina para resolver situaciones emergentes de sus estudiantes (problemas conductuales, situaciones familiares complejas, evaluaciones pendientes, contención emocional, entre otros), disponiendo, en consecuencia, de tiempos acotados para realizar sus labores dentro del establecimiento educativo, en los horarios disponibles.

---

<sup>5</sup> *En adelante MBI.*

Los profesores de asignatura, en cambio, no disponen de horas para el trabajo con el equipo PIE, la coordinación con ellos pasa por destinar sus horas de planificación o de libre disposición para estas labores.

En relación con los sueldos, los profesores al momento de ingresar a la institución perciben la renta mínima nacional, además de bonos correspondientes al BRP <sup>6</sup> y el desempeño difícil<sup>7</sup>. Al finalizar el año lectivo, se realiza una evaluación de desempeño, a todo el personal del establecimiento educativo, cuyos resultados van asociados a cambios en el valor hora percibido para los docentes que cuenta con contrato indefinido.

La siguiente tabla presenta el valor de la renta mínima nacional docente para los años 2017 y 2018

TABLA 5. RENTA MÍNIMA NACIONAL DOCENTE

	2017	2018
<b>Docentes enseñanza básica</b>	\$13.207	\$13.537
<b>Docentes enseñanza media</b>	\$13.896	\$14.243

El proceso evaluativo está sujeto a negociaciones sindicales, lo que implica que existen cupos determinados por categoría de desempeño, calculados en base a porcentajes definidos fundacionalmente (Tabla 6). El resultado del proceso evaluativo, a su vez, implica dos tipos de gratificaciones económica; la primera corresponde un bono de desempeño individual calculado aplicando un factor al sueldo base en función de los años de servicio en la institución y evaluación de desempeño recibida (Tabla 7), por otra parte, el resultado de esta evaluación incidirá directamente en el valor hora percibido

---

<sup>6</sup> Bono de Reconocimiento Profesional establecido por la Ley N° 20.158 que permite a los docentes percibir un monto mensual por concepto de título y por concepto de mención. <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/subvenciones-o-bonos-destinados-los-docentes-y-asistentes-de-la-educacion-4>

<sup>7</sup> Está orientada para profesores que ejerzan sus labores en Establecimientos Educativos, declarados como de desempeño difícil, según su ubicación geográfica, marginalidad urbana, extrema pobreza y dificultades de acceso. <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/subvenciones-o-bonos-destinados-los-docentes-y-asistentes-de-la-educacion-4>

por los docentes, en sus sueldos mensuales calculados según el valor hora nacional (Tabla 8).

TABLA 6. DISTRIBUCIÓN BONO DE DESEMPEÑO

	Premio institucional	Destacado	Competente	Satisfactorio
<b>Docentes beneficiados</b>	2 por colegio	30%	40%	15%

TABLA 7. BONO POR ASIGNACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Años de antigüedad	Premio institucional	Destacado	Competente	Satisfactorio
<b>1-2</b>	2	1.5	1.0	0.5
<b>3-5</b>	2	1.8	1.2	0.5
<b>6 y más</b>	2.5	2.0	1.3	0.5

TABLA 8. VALOR HORA SEGÚN ASIGNACIÓN DE DESEMPEÑO

Años de antigüedad	Trayectoria			
	1-2 años	3-4 años	5-6 años	7 o más
<b>Destacado</b>	15.000	17.000	20.000	22.500
<b>Competente</b>	-	15.000	16.500	18.000

Esto causa discordancia en el profesorado, puesto que la cantidad de docentes por categoría se encuentra previamente definido por la institución, lo cual limita las posibilidades de acceder tanto a reconocimientos laborales como incentivos económicos.

En junio de 2019 el establecimiento ingresó en la carrera docente, lo que ha implicado un incremento en los sueldos percibidos por los profesionales, en función de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación. Del total de los docentes del establecimiento, hasta ese momento 12 contaban categorización de desempeño, de los

cuales 4 superaban el promedio de permanencia institucional, razón por la cual no resulta relevante para esta investigación.

#### 1.1.1.2. Niveles de Burnout en los docentes

El Síndrome de Burnout fue definido por Maslach y Jackson como “el agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal que puede ocurrir frecuentemente entre los individuos cuyo trabajo implica atención o ayuda a personas” (Maslach y Jackson, 1981 citado en García et al.,1986).

El Maslach Burnout Inventory<sup>8</sup> creado en 1982, está conformado por 22 ítems que valoran las 3 dimensiones asociadas al Síndrome de Burnout (agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal). Este instrumento es empleado con mayor frecuencia para determinar el síndrome de desgaste profesional, dada su amplia aceptación internacional y la evidencia de validez del instrumento (Olivares, 2009).

Para determinar los niveles de Burnout presentes en los docentes del establecimiento, se aplicó el test MBI a una muestra aleatoria de 44 profesionales.

Considerando el alto índice de vulnerabilidad al cual atiende el establecimiento, la alta demanda administrativa y el tiempo destinado para las labores de gestión, los datos arrojados por el test permitieron evidenciar el nivel de desgaste profesional al interior del cuerpo docente.

La siguiente tabla (Tabla 9) nos muestra los resultados obtenidos según las subescalas del MBI.

TABLA 9. SUBESCALAS TEST MBI

<b>Sube</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
<b>Agotamiento emocional</b>		14%	86%
<b>Despersonalización</b>	27%	18%	55%
<b>Realización personal</b>	23%	45%	18%

---

<sup>8</sup> En adelante MBI.

Queda en evidencia la prevalencia del síndrome de Burnout en la organización, en particular un 41% de los docentes encuestados padece del síndrome y un 45% de éstos se encuentra en riesgo de padecerlo.

#### **4. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA**

El establecimiento educativo La Pintana, desde los años 2014 al 2017 ha presentado un promedio de rotación anual, de sus docentes, superior al 30%, lo que afecta el funcionamiento del establecimiento en cuestión, dado el alto impacto que tiene la rotación a nivel de comunidad, considerando los vínculos que se dan entre docentes y de los de éstos con sus estudiantes, así como en la implementación curricular.

A su vez, la rotación docente ha de tener efectos vinculados a los costos asociados de los procesos de capacitación y acompañamiento que se generan al interior de los establecimientos educativos.

Por otra parte, la evidencia indica que la rotación docente es más alta en aquellos establecimientos educativos que trabajan con estudiantes en desventajas socioeconómicas (Borman & Dowling, 2008, citado en Carrasco et al., 2017)

Al observar desde otra perspectiva el problema de la alta rotación docente que se evidencia en el establecimiento, se destaca el grupo opuesto, el que, a pesar de las dificultades propias del contexto, las remuneraciones percibidas, la carga laboral y los niveles de burnout evidenciados, tienen una permanencia superior a los 4 años, entendiéndose esta cifra como el promedio institucional.

De lo anterior surge la oportunidad de caracterizar y profundizar en las motivaciones de los docentes en estudio, indagando en los factores tanto personales como organizacionales que influyen en sus trayectorias laborales, con el objetivo de construir acciones contextualizadas que potencien la retención creando así, una cultura laboral que fomente la permanencia al interior del establecimiento educativo.

El presente estudio permitirá ahondar en las trayectorias docentes con foco en la retención en colegios con altos índices de vulnerabilidad escolar, lo que resulta una oportunidad, puesto que las actuales investigaciones en torno a la retención docente y

se centran en el primer año de ejercicio (Cabezas et al., 2011; Mecker y Bascopé, 2010; Rivero, 2013).

Considerando los antecedentes expuestos, surge la interrogante que motiva la investigación:

¿Cuáles son las razones por las que los docentes permanecen en un establecimiento con un alto índice de rotación laboral y de vulnerabilidad escolar? ¿Qué acciones permitirían potenciar la retención docente al interior del establecimiento educativo?

La pregunta anterior se puede descomponer en las siguientes interrogantes específicas

- a) ¿Qué características comparten aquellos docentes que han permanecido sobre el promedio en la institución educativa?
- b) ¿Qué factores, tanto de tipo individual como organizacional, declaran los docentes han influido en su decisión de permanecer al interior del establecimiento educativo?
- c) ¿Qué acciones podrían potenciar los factores, anteriormente declarados, dentro del establecimiento educativo?

## **5. OBJETIVOS**

### 5.1. Objetivo general

Caracterizar la decisión de permanencia de docentes al interior de una institución educativa con un alto índice de vulnerabilidad escolar, identificando los factores asociados a esta decisión, con el fin de desarrollar una propuesta de mejora que permita potenciar la permanencia al interior de la institución.

### 5.2. Objetivos específicos

1. Caracterizar a los docentes que han permanecido por sobre el promedio de 4 años, en la institución educativa.
2. Identificar los factores, tanto individuales como organizacionales, que promueven la permanencia de los docentes al interior del establecimiento educativo.
3. Diseñar una propuesta de mejora para potenciar los factores de permanencia identificados, en base a los resultados obtenidos de la presente investigación, señalando acciones, indicadores, responsables y plazos.



## 6. MARCO METODOLÓGICO

Para el presente proyecto, se realizó un estudio de caso, empleando una metodología cualitativa, buscando darle un enfoque contextual y comprensivo del fenómeno de estudio. Esto permitió ahondar en las características específicas de la decisión de permanencia dentro del contexto educativo (Allen et al., 2010).

Al ser la rotación un problema presente en el establecimiento educativo abordar la permanencia docente, con un muestreo por criterio, según lo planteado por Patton (1990), como fueron los años de permanencia, nos entregó información única y esclarecedora que se convirtió en oportunidades de mejora para la institución.

El carácter descriptivo de la investigación buscó identificar las razones por las cuales los docentes permanecen en el establecimiento, aunque éstas sean declaradas por los involucrados y no observable directamente.

### 6.1. Técnicas de recolección de datos

Para recolectar datos se emplearon 2 técnicas: la revisión documental y entrevistas semi estructuradas. Para la revisión documental se accedió a documentos oficiales de la institución educativa, tales como PEI, encuestas de permanencia y contratos colectivos buscando conocer y comprender el ambiente institucional.

Las entrevistas semiestructuradas realizadas permitieron relevar información relativa al contexto y ahondar en las razones de permanencia de los docentes en estudio. Se adoptó una técnica de entrevista activa-reflexiva mediante la cual, el entrevistador y el entrevistado interactúan abiertamente guiados por una pauta flexible que da la posibilidad de introducir preguntas adicionales con el objetivo de profundizar en la información recopilada (Hostein y Gubrium, 1995 citado en Ahumada, 2017).

Las preguntas realizadas para levantar información relacionado al fenómeno, que componen la pauta de la entrevista (Anexo N°1), se estructuraron en base a la revisión documental relacionada a la permanencia docente, la cual señala que la se vincula a experiencias previas de los docentes, tanto personales como aquellas relacionadas con su formación y desarrollo profesional (Diaz, 2021; Irizarry, Donaldson 2011; Stotko, E. M., Ingram, R., & Beaty-O'Ferrall, M. E, 2007). En consecuencia, se abordaron

dimensiones vinculadas a la experiencia laboral, formación académica, intención de rotación y satisfacción laboral al interior del establecimiento educativo, entre otras

Para el presente estudio se realizaron 6 entrevistas semiestructuradas, 3 individuales y 4 grupales, cuyo tamaño varió entre los 2 a los 5 participantes.

El caso seleccionado corresponde al colegio La Pintana, y respondió a un grupo de 13 docentes que superó el promedio institucional de permanencia. El 85% de los entrevistados es de sexo femenino y el 15% restante de sexo masculino, las edades del grupo fluctúan entre los 28 y los 43 años, y su promedio de permanencia en el establecimiento es de 4 años.

## 6.2. Plan de análisis de datos

El plan de análisis se llevó a cabo mediante la técnica de análisis de contenido cualitativo, interpretando la información obtenida de las entrevistas a través del software metodológico ATLAS TI.

Para cumplir con los objetivos planteados se empleó un análisis de contenido similar a la codificación abierta de la teoría fundada, con el objeto de descubrir las razones de permanencia docente, sin partir de hipótesis con relación al tema, puesto que no existen teorías disponibles vinculadas al contexto del estudio (Creswell, 2013).

A partir de los datos recolectados se realizó un proceso de codificación abierta, permitiendo obtener subcategorías vinculadas a la caracterización de los docentes y a las razones para permanecer en el establecimiento educativo.

Los conceptos identificados a partir de la caracterización de los docentes permitieron establecer un perfil de aquellos que han superado el tiempo de permanencia en la institución, en consecuencia, no se procedió a realizar un proceso de codificación axial, ya que no fue necesario establecer relaciones entre los conceptos.

En relación al proceso de codificación realizado para identificar las razones de la permanencia docente, las subcategorías obtenidas fueron agrupadas entre sí, logrando identificar categorías las que se vincularon directamente a la “Teoría Bifactorial” de Herzberg y al compromiso organizacional establecido por Meyer y Allen permitiendo explicar el fenómeno en estudio sin necesidad aplicar un proceso de codificación

selectiva, al no estar el estudio enfocado en la generación de una hipótesis o teoría respecto a la permanencia docente.

### 6.3. Diseño de la propuesta de mejora

Una propuesta de mejora se define como un conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas para lograr cambios y mejoras en los procesos y/o procedimientos de la organización. (Villavicencio et al., 2017).

La propuesta de mejora fue realizada en base a la metodología propuesta por Villavicencio, Soler y Bernabeu (2017), la cual consta de 4 pasos: análisis de causas del problema, propuesta y planificación del plan, implementación y seguimiento y evaluación final.

Dado el alcance del presente estudio se trabajó solo en los dos primeros pasos de la metodología de los autores, puesto que los pasos vinculados a la implementación y seguimiento y evaluación son propios de la puesta en marcha de la propuesta.

El primero, análisis de las posibles causas que han provocado el problema en el tiempo, fue abarcado en la primera parte del trabajo, a través de la recolección de datos y su análisis. Para este caso se entendió como el problema la rotación docente del colegio La Pintana.

Para la asignación de plazos se consideraron los tiempos institucionales, con el objeto de implementar la propuesta al inicio del año escolar. Los responsables se asignaron tomando en consideración los roles y funciones del personal del establecimiento.

Con relación a la elaboración de la propuesta y planificación, para cumplir con este paso se definieron objetivos tanto generales como específicos, considerando la información recopilada y analizada más la teoría subyacente relacionada con el compromiso organizacional y la inducción a docentes noveles.

Puntualmente la propuesta elaborada para el proceso de inducción docente consideró la experiencia adquirida a través de una pasantía realizada a las escuelas Uncommun

School, en el marco del Programa de Formación de Líderes Instruccionales <sup>9</sup>. Se incluyó además el trabajo en torno al desarrollo de una identidad profesional, adquisición de habilidades profesionales y prácticas y el trabajo con un mentor, en base a lo descrito por Flores (2014).

Para reforzar aspectos vinculados al compromiso afectivo se tomó en considerado lo establecido por Robbins (1999) en relación con el reconocimiento y lo planteado por Gatti, Espósito y Da Silva (citados en Zamora, 2008) vinculado a las relaciones interpersonales y la propuesta de Escobar (2015) para favorecer el compromiso organizacional al interior de las instituciones educativas.

---

<sup>9</sup> Programa inspirado en la experiencia sistematizada por Paul Bambrick- Santoyo en las Palancas del Liderazgo Escolar. <https://www.aplus.org/capacitaciones/programas-de-formacion-de-lideres/programas-de-formacion-de-lideres-instruccionales/>

## 7. RESULTADOS

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos producto de la investigación, los cuales dan a conocer la caracterización de aquellos docentes con un promedio de permanencia superior a los 4 años, y presentarán las razones éstos para continuar vinculados a la institución educativa, pese al contexto de esta.

### 7.1. Caracterización de los docentes entrevistados

De la información recopilada y analizada, el primero de los resultados presentados en este apartado caracteriza a los docentes entrevistados, destacando en ellos aspectos relacionados con su experiencia laboral al momento de ingresar a la institución educativa y con su formación académica.

Once de los docentes encuestados crecieron en comunas ubicadas en el sector sur de Santiago, en las que se incluyen La Pintana, Puente Alto y La Florida. En la actualidad todos ellos residen en comunas del mismo sector y sus desplazamientos al establecimiento tienen un tiempo estimado, desde o hacia sus hogares, de entre 15 y 30 minutos, solo uno de los docentes demora entre media y una hora. De lo anterior se podría pensar en una relación entre la distancia de la fuente laboral y la permanencia de los docentes en la institución.

Todos los docentes entrevistados tienen más de 5 años de experiencia en la institución, de estos 8 se desempeñan como profesores jefes, 1 tiene un cargo en el equipo directivo y 4 trabajan como profesores de asignatura.

Diez de los docentes entrevistados han tenido oportunidades de desarrollo, al interior de la institución educativa, desempeñándose como líderes intermedios de sus ciclos. Esto demuestra que un alto porcentaje de los docentes que exceden el promedio de permanencia institucional tienen la posibilidad de crecer profesionalmente, asumiendo responsabilidades al interior del establecimiento. Cabe mencionar que no es común asignar cargos de liderazgo intermedio a docentes que no cuenten con experiencia laboral dentro de la fundación.

Dentro de los docentes encuestados 7 de ellos tienen una evaluación en categoría destacada y 5 en categoría competente, es decir, todos se encuentran dentro de los profesionales mejores evaluados del establecimiento y perciben bonificaciones monetarias por este concepto.

Un total de 7 docentes no presentaban experiencia previa, 2 habían realizado reemplazos esporádicos en una institución educativa, la experiencia laboral de los 5 restantes varía de los 2 a los 7 años. Tres de estos docentes poseen experiencia laboral en contextos educativos similares y reconocen haber elegido el lugar donde actualmente se desempeñan, es decir, una institución educativa con un alto índice de vulnerabilidad. A diferencia de los 10 docentes restantes quienes reconocen haberse vinculado, durante su primer año de ejercicio, por necesidad, dado que no tuvieron más opciones laborales al momento de la postulación, pero con los años superaron el promedio de permanencia institucional.

Con relación al lugar donde los docentes cursaron sus estudios, 3 de ellos provienen de universidades tradicionales y los 10 restantes de institutos profesionales.

En lo que respecta a su formación académica 3 de los docentes entrevistados se vincularon a la institución durante su formación profesional, específicamente en el momento de realizar sus prácticas profesionales y 2 de ellos comenzaron estudios superiores mientras se desempeñaban como asistentes de aula de la institución.

A continuación, se presenta una síntesis de los principales resultados en relación con la caracterización de los docentes en estudio (tabla 10).

TABLA 10. SÍNTESIS DE RESULTADOS - CARACTERIZACIÓN DOCENTES

<b>Características</b>	<b>Descriptor</b>
<b>Demográficas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento en comunas sector sur de Santiago.</li> <li>- Residencia actual cercana al establecimiento educativo</li> </ul>
<b>Laborales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa o ausente experiencia laboral previa</li> <li>- Oportunidad de desarrollo profesional al interior de la institución</li> <li>- Vinculación a la institución como única opción laboral</li> <li>- Evaluaciones de desempeño por sobre el promedio de los docentes en ejercicio en la institución</li> <li>- Recepción de bonos de desempeño asociados a la categoría de desempeño de cada uno</li> </ul>
<b>Académicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación superior en universidades y institutos profesionales que no pertenecen al Consejo de Rectores</li> </ul>

## 7.2. Los docentes y sus razones para permanecer en la institución

Producto codificación realizada se establecen categorías y subcategorías, las cuales se presentan en la siguiente tabla:

TABLA 11. CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS EMERGENTES DEL ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>
<b>1. Factores Organizacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Políticas administrativas</li> <li>1.2 Relación con otros               <ul style="list-style-type: none"> <li>1.2.1 Relación con pares/docentes</li> <li>1.2.2 Relación con las jefaturas</li> </ul> </li> <li>1.3 Oportunidades de desarrollo profesional</li> </ul>
<b>2. Factores individuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Satisfacción con la labor docente</li> <li>2.2 Aporte a la comunidad               <ul style="list-style-type: none"> <li>2.2.1 Deber moral de aportar</li> </ul> </li> </ul>

	2.2.2	Aportar como ejemplo
	2.2.3	Aportar para disminuir la injusticia social
	2.3	Compromiso con el contexto
	2.3.1	Compromiso con los estudiantes del contexto
	2.3.2	Compromiso con las familias del contexto
	2.4	Reconocimiento de su labor
	2.4.1	Reconocimiento de sus jefaturas
	2.4.2	Reconocimiento de sus estudiantes
	2.4.3	Reconocimiento de las familias
	2.5	Conocimiento de las rutinas

Fuente: Elaboración propia.

En base a las dimensiones trabajadas se presentarán los principales hallazgos, incorporando citas que refuerzan las subcategorías en cuestión.

### 1.1.3. Factores individuales

#### 1.1.1.3. Satisfacción con la labor

Con relación a los factores que declaran influir en su permanencia al interior del establecimiento se destaca la satisfacción que experimentan con su trabajo. En particular los docentes vinculan su desempeño en el contexto con la posibilidad de impactar en la vida de sus alumnos. Afirman que su trabajo puede generar cambios en sus estudiantes.

*“quizás no podrás cambiar una vida completa, pero sí ayudas. Yo creo que sí, uno hace algo por los demás. Yo creo que en todas las realidades habrá necesidades, pero yo siento que acá, cuando uno logra enganchar bien con un cabro sí puedes cambiar una diferencia enorme en su vida”. (4:20)*



#### 1.1.1.4. Aporte a la comunidad

Los docentes declaran sentirse un aporte para estos estudiantes y sus familias. En particular aquellos que han crecido y se han educado en el sector, o bien en contextos similares, ya que pueden aportar desde sus experiencias y su conocimiento del entorno actual o bien contextos similares. El haber crecido en contextos similares les permite demostrar a la comunidad, que es posible superar la barrera de la pobreza sin vincularse con las dificultades propias del contexto.

*“...yo siento que puedo cambiar el mundo ahí, yo vivía ahí, siento que tuve la suerte o desperté y no me involucré en situaciones en que los niños están constantemente en riesgo de involucrarse. Entonces siento que puedo cambiar en algún momento, a lo mejor no para siempre, pero la situación de un niño de manera específica. Siento que lo que le doy yo no lo da cualquiera, ya que viví la experiencia y crecí en el mismo contexto. Realmente siento que estoy haciendo algo fuera de lo común y en el lugar donde hay niños que lo necesitan...” (2:5)*

Otro tipo de aporte que los docentes declaran poder realizar en la vida de los estudiantes se sustenta en la posibilidad que ellos tuvieron de estudiar y ser profesionales, pese a provenir de familias de escasos recursos:

*“...Yo me siento muy cercano a los chiquillos desde mi historia personal (...) yo provengo de un contexto, donde mi viejo obrero de la construcción, ganando el mínimo y aún así yo pude estudiar, siento que ese, esa como movilidad social influyó en el momento que desde en mi familia, yo soy el primer integrante de mi familia que estudió en la universidad...” (5:7)*

Por otro parte se manifiesta este aporte como un deber moral por las oportunidades que el docente tuvo y que le permitieron superar las complejidades propias del contexto en el que creció.

*“...Siento yo que cuando uno ha superado ciertas cosas y las ha superado bien, debe, más que devolver la mano, porque la gente dice que es devolver la mano y yo siento que eso es quedar bien, más que devolver la mano es que uno debe, uno tiene el deber moral de enseñar lo que ha aprendido...” (6:2)*

Finalmente señalan poder aportar con la posibilidad de disminuir las injusticias que a diario viven estos alumnos en su contexto,

*“... el tipo de chiquillos que tiene el colegio, que viven el sector, ellos han tenido una vida súper injusta desde pequeños, entonces aquí es donde yo he querido estar, siempre, porque siento que puedo ser un aporte para ellos...” (1:2)*

El aporte que manifiestan ser los docentes para sus estudiantes se plantea desde diversas aristas, entre las cuales se incluye la posibilidad de dar testimonio desde sus propias experiencias de vida, donde sus docentes esperan ser un reflejo de los estudiantes, para así incentivarlos a salir adelante, pese a las dificultades que enfrentan en lo cotidiano. Por otra parte, se evidencia el sentimiento de tener un deber moral de compartir sus aprendizajes con el fin de ayudar a sus estudiantes y finalmente queda de manifiesta la posibilidad de aportar con el trabajo en este contexto a disminuir las injusticias sociales a las que se enfrentan los estudiantes.

#### 1.1.1.5. Compromiso con el contexto y vínculo con la comunidad educativa

Al ser consultados por un traslado hipotético, los docentes establecen que les gustaría seguir trabajando en contextos educativos similares:

*“... quizás me podría ir a un colegio parecido, a empezar de nuevo, pero la verdad es que un colegio donde tenga necesidades diferentes, yo creo que me costaría un poco; siento que mi vocación está en estar en colegio como este...” (5:4)*

De lo anterior se desprende que existe un vínculo con el contexto educativo, es decir, con trabajar con estudiantes y familias que viven en situación de vulnerabilidad social.

Es necesario mencionar que 8 de los docentes encuestados aluden a lo importante que es, para ellos, el ambiente de trabajo que se genera dentro del establecimiento y cómo éste influye en su permanencia en el mismo, revelando un vínculo generado tanto a nivel profesional como a nivel personal:

*“...no me gustaría irme de ahí, aunque es harta pega todo el rato, todo lo que tú quieras, pero siento que me gusta, me gustan mis niños, la gente con la que trabajo...” (4:19)*

El 100% de los docentes encuestados coincide que el principal factor que los mantiene trabajando en la institución es el vínculo con la comunidad educativa, en particular, se destaca aquel que se genera con los estudiantes del establecimiento.

#### 1.1.1.6. Reconocimiento de su labor

En lo relativo al reconocimiento de su labor, los docentes entrevistados manifiestan que este incide en su decisión de permanencia al interior de la institución. En mayor medida se alude al reconocimiento brindado por las jefaturas:

“... Al ver y reconocer que mi esfuerzo vale la pena. Ya que en el fondo hay mucho esfuerzo que tú consideras que lo estás haciendo bien y ese esfuerzo debe tener una recompensa, una valorización, de parte de mis jefes”. (2:1)

Es importante señalar que aquellos docentes que mencionan la confianza brindada por sus superiores, como un factor que ha incidido en su permanencia al interior de la institución, se encuentran vinculadas a la escuela desde su formación académica.

#### 1.1.1.7. Conocimiento de las rutinas del establecimiento

En menor medida se reconoce la importancia de estar en un lugar conocido, como un factor para permanecer, en particular, hacen alusión al conocimiento de las rutinas de la institución, de sus compañeros y compañeras de trabajo, como a la posibilidad de continuar proyectos laborales en curso.

*“el primer año fue difícil, pero después uno empieza a ver lo que es y tengo buenas compañeras de trabajo, tengo buena relación con ellas, con el equipo directivo, conozco el lugar en el que trabajo, conozco ya la pega, aunque siempre salen cosas nuevas. Sí, es verdad, uno se atarea, tanta pega que hay, pero ya la conozco y me manejo acá; por eso me he mantenido acá...” (3:2)*

#### 1.1.4. Factores organizacionales

##### 1.1.4.1. Relación con sus pares

Ocho de los docentes entrevistados manifiestan que la relación con sus pares ha de influir en su intención de permanecer al interior de la institución educativa la importancia de tener buenas relaciones con su equipo de trabajo.

Se manifiesta la importancia de dicha relación desde la importancia de trabajar, de manera conjunta en beneficio de los estudiantes, respondiendo a los desafíos propios de la educación.

*“Acá me mantienen, yo creo dos cosas: Una es el equipo de trabajo, que es muy agradable trabajar con ellos, hay dificultades, hay diferencias y el algún minuto también me han querido linchar, porque uno al final tiene que poner líneas, una de ella el otro día me decía “recuerda que somos todas medias Asperger y si nos cambian una cosa nos descompensamos”. Pero a pesar de esto finalmente todas te siguen, entonces hay un equipo al que uno les puede plantear desafíos respecto a sus niños” (1:4)*

Se destaca, además, la importancia de poder formar un equipo de trabajo como un factor que ha de influir en la permanencia docente, en particular se mencionan aquellos casos donde hubo dificultades para su composición.

*Una de las cosas importantes, por las que yo estoy todavía es porque somos un muy buen equipo, cosa que costo armarlo, mucho armarlo. (5:12)*

Finalmente, se menciona el ambiente laboral que se presenta a nivel de docentes dentro de la institución.

*“Pienso en que me gusta.... No es como el ritmo de la pega lo que me gusta, me gusta el ambiente entre profesores...” (4:20)*

*“...no me gustaría irme de ahí, aunque es harta pega todo el rato, todo lo que tú quieras, pero siento que me gusta, me gustan mis niños, la gente con la que trabajo...” (4:19)*

#### 1.1.4.2. Funcionamiento administrativo de la institución

Dos de los docentes encuestados mencionan la importancia del funcionamiento administrativo a nivel fundacional, como factor que incide en su permanencia:

*“Yo trabajé en ese colegio por 7 años, aguantando y viendo el desorden administrativo que había, y para mí, este colegio, funciona de forma ideal, hay un compromiso, hay un interés de parte de los profes para que las cosas funcionen” (4:8)*

#### 1.1.4.3. Oportunidades de desarrollo profesional

Por otra parte 3 de los docentes entrevistados aluden a las opciones de desarrollo profesional que se le han brindado al interior de la institución, ya sea a través del perfeccionamiento docente o de las oportunidades de crecimiento laboral que han tenido.

*“...la confianza que se puso en mí, que fuera yo quien me capacitara y que eso ayudara a mi desarrollo profesional también me hacía comprometerme aún más con la Dirección y con los mismos niños también, a quienes yo quería llegar”. (2:7)*

Mencionando cómo estas oportunidades han incrementado el compromiso de los docentes con la institución.

*“... aquí se me dio la oportunidad de estudiar y también estoy media comprometida con eso, porque en otro lado, no sé si habrá ese apoyo...” (4:17)*

De lo anteriormente expuesto se desprende que las razones para permanecer de los docentes en estudio se ven influenciadas por factores individuales, como lo son el reconocimiento de los diversos actores de la comunidad, la satisfacción de la laboral, el sentir que su labor impacta a sus estudiantes, por sobre aspectos vinculados a aspectos organizacionales, los cuales fueron nombrados con una menor frecuencia en el presente estudio.

TABLA 12. PRINCIPALES RAZONES PARA LA PERMANENCIA DOCENTE

Categorías	Subcategorías
<b>1. Factores organizacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación entre pares</li> <li>- Relación con las jefaturas</li> </ul>
<b>2. Factores individuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción con la labor docente</li> <li>- Aporte a la comunidad                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Deber moral de aportar</li> <li>o Aportar como ejemplo</li> <li>o Aportar para disminuir la injusticia social</li> </ul> </li> <li>- Compromiso con el contexto                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Compromiso con los estudiantes del contexto</li> </ul> </li> <li>- Reconocimiento de su labor                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Reconocimiento de sus jefaturas</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 8. DISCUSIONES

Los resultados de la presente investigación evidencian que es posible caracterizar a los docentes que superan el promedio fundacional de permanencia e identificar los factores que se asocian a sus decisiones, tanto organizacionales como individuales.

Existe un perfil de docentes que trabaja y permanece más del promedio al interior de la institución. Son docentes que se encuentran vinculados afectivamente a contextos de precariedad social y en particular a sus comunidades, y que enseñan en contextos socioeconómicos similares a los de su procedencia (Rivero, 2013).

Un alto porcentaje de los docentes entrevistados no han trabajado en otros contextos laborales y provienen, en su mayoría, de institutos profesionales o bien de casas de estudio no pertenecientes a consejo de rectores, lo que se relaciona con la investigación nacional respecto a trayectorias docente, formación educativa y GSE de origen (Rufinelli y Guerrero, 2009; Bascopé y Meckes, 2010).

Para profundizar en las razones de permanencia se aludió a lo establecido por Herzberg (1959), en su teoría bifactorial. En el relato de los docentes priman los factores relacionados con la motivación y la sensación de importancia, producto del ejercicio de su actividad en el contexto, es decir, de factores motivacionales; en consecuencia, se

observa que todos los docentes declaran sentirse motivados por el vínculo que generan con sus estudiantes.

Un factor motivacional que se destacó es el sentimiento de autorrealización en su trabajo, en particular, el sentir que la docencia impacta y aporta en la vida de sus alumnos y de la comunidad, lo que les genera sentimientos vinculados a la realización personal y los mantiene vinculados al establecimiento. Este se reafirma con los resultados obtenidos de la aplicación del MBI, indicando que todos los encuestados manifiestan un alto grado de autorrealización personal producto de su labor.

Otro factor que se destaca como causante de satisfacción en los docentes del establecimiento es el vinculado con el reconocimiento a su labor, reconocimiento explícito de sus jefaturas, el reconocimiento de las familias de la institución y, en menor medida, de los estudiantes. Los docentes hacen patente las dificultades que viven en lo cotidiano para lograr aprendizajes en sus alumnos, en consecuencia, muchas veces ven frustrados sus anhelos y, en particular, son los reconocimientos de sus jefaturas, un factor relevante para su permanencia, siendo este el segundo factor motivacional de mayor presencia en los entrevistados. Todo lo anteriormente expuesto, se vincula a factores individuales que influyen en la decisión de permanencia de los trabajadores.

En relación con los factores higiénicos y el cómo estos inciden en su satisfacción al interior de la organización, se destaca la relación con los pares, se alude, con menor frecuencia, a la importancia de trabajar en una institución que sea ordenada y organizada administrativamente, y se menciona, además, como un factor de permanencia la comodidad que brinda el trabajar en un lugar conocido. Siendo este factor causante de motivación para permanecer al interior del establecimiento.

Dada la relación que existe entre satisfacción y compromiso organizacional, sumado a los resultados de la presente investigación, es posible establecer que en los trabajadores que permanecen más de 4 años en el establecimiento, prima un la dimensión del compromiso organizacional afectiva (Allen y Meyer, 1991), la cual se ve influenciado por el vínculo que se genera con la comunidad a la que se atiende, por sobre cualquier otra variable, ya que solo 2 trabajadores lo vinculan con la misión y la visión del establecimiento educativo.

El mencionar factores relacionados con la comodidad de estar en un lugar conocido, la posibilidad de continuar con proyectos implementados y las posibilidades de estudio que se presentaron en la institución, dejan en evidencia que el compromiso es un constructo multidimensional, que se va formando producto de las experiencias que viven en la institución, que se vinculan con su vocación y con factores motivacionales de cada trabajador.

El orden administrativo de la institución también es nombrado un factor que incide en la permanencia de los docentes, sin embargo, quienes lo nombraron tienen experiencias previas que les permitan realizar las comparaciones correspondientes.

Solo un docente declara tener un compromiso, primordialmente, normativo con los estudiantes, declarando sentir un deber moral de hacer justicia en contextos de vulnerabilidad social.

Si bien, un alto porcentaje de docentes ha presentado oportunidades de desarrollo profesional al interior del establecimiento, ya sea por medio de becas de estudios o bien con las posibilidades de ascenso, éstos no se sienten con el deber de permanecer en la institución, en consecuencia, lo anterior no incide como un factor en su permanencia.

En lo relativo a la remuneración ésta no es nombrada como un factor que incida en la permanencia de los docentes, dejando de manifiesto que el compromiso calculativo no es una dimensión presente, de manera explícita, en los docentes estudiados.

Por otra parte, con relación a la encuesta de permanencia aplicada por Fundación Sol existe una correlación en los resultados del establecimiento educativo con lo que ellos mencionan del colegio encuestado con un alto IVE, en ambos casos prima un compromiso afectivo, que se construye sobre la base de la relación con los alumnos y el clima al interior de la institución (Zamora, 2009).

A diferencia de lo establecido en la encuesta de Fundación Sol en los resultados del presente estudio no existe una diferencia en los factores declarados ni los compromisos de los docentes según sexo.

Todo lo anterior, se vincula a lo expuesto en la literatura sobre permanencia docente, relevando la importancia de sentir que la docencia impacta en la vida de los estudiantes (Darling-Hammond, 2010; Eckert; 2013).



Las razones del origen del vínculo con el contexto y sus estudiantes son variadas, tanto por ser previas a su inserción en el mundo laboral, basadas en sus biografías, como posteriores, al ser generadas producto del alcance de su labor.

Al aludir a razones vinculadas a lo que los docentes pueden aportar a los estudiantes, basándose en sus experiencias en contextos similares, queda de manifiesto un compromiso con poder hacer frente a las desigualdades del contexto, preponderando las motivaciones sociales (Stotko, Ingram y Beaty- O`Ferrall, 2007).

Finalmente, y tal como se plantea en las propuestas de mejoras sugeridas en la presente investigación, la literatura enfatiza en la importancia de realizar un acompañamiento docente en los primeros años de docencia, (González et al., 2005; Ruffinelli, 2014; Sorenson, 2013), siendo este punto de vital importancia si se considera las características de los docentes que permanecen vinculados a la institución educativa por sobre el promedio. Por otra parte, la propuesta en torno al compromiso afectivo se sustenta en el trabajo de las emociones vinculadas al ejercicio docente (Castro, Kelly y Shih,2010) aspectos centrales para la satisfacción laboral y aspectos vinculados al reconocimiento (Robbins 1999), relaciones interpersonales (Gatti, Espósito y Da Silva citados en Zamora, 2008) y el establecimiento de canales de comunicación (Escobar, 2015).

## **9. PROPUESTA DE MEJORA**

En base a la información recopilada sobre las razones que priman para permanecer en el establecimiento educativo, la caracterización realizada a los docentes y considerando el alto porcentaje de docentes que ingresan, anualmente, a la institución educativa, se diseñó una propuesta de mejora que busca implementar acciones que potencien la permanencia laboral en el recinto en estudio, considerando los resultados obtenidos de la presente investigación.

Las acciones responden a dos hallazgos de la presente investigación; el primero se relaciona con la caracterización docente, en particular, el alto número de docentes que ingresa a la institución con escasa o nula experiencia laboral docente, por otra parte, responderá a potenciar el compromiso afectivo, el cual resultó ser un factor que incide, mayormente, en la decisión de permanencia en los docentes en estudio.

### 9.1.1. Inducción a docentes que ingresan a la institución

Considerando el alto porcentaje de docentes que ingresa año a año a la institución educativa y principalmente las características de estos, es decir docentes con escasa experiencia laboral, se propone reestructurar el proceso de inducción y acompañamiento, de tal forma que involucre el desarrollo de una identidad profesional, adquisición de habilidades profesionales y prácticas, conocimiento del contexto y cultura de la institución (Flores, C. 2014).

El énfasis de esta acción se aboca a los primeros meses de ejercicio docente, dada la importancia de trabajar el compromiso organizacional (Sorenson, 2013), modificando los procesos de inducción actuales.

Los primeros años de ejercicio impactan en las concepciones pedagógicas, en la autoestima, la autoimagen de docentes noveles (González et al., 2005) y los programas de formación inicial no brindan las herramientas para desempeñarse en el contexto (Ruffinelli, 2014).

El proceso de inducción implementado en Fundación Sol data del año 2016 y se realiza en 2 jornadas previo al ingreso de los docentes antiguos. Es un proceso que se desarrolla y planifica a nivel central, en el cual se abordan aspectos administrativos, valóricos y procedimentales concernientes a todos los trabajadores.

Tomando la experiencia vivida en los colegios de la red Uncommun School, durante el mes de agosto de 2019, se propone, previo al ingreso de los estudiantes a clases, desarrollar las competencias necesarias, en los docentes, a fin de que puedan desempeñarse en el establecimiento educativo.

## Objetivo general

Reestructurar el proceso de inducción y acompañamiento que se les brinda a los profesores que ingresan a la institución educativa.

Objetivo Específico	Acciones	Indicadores	Plazos	Responsables
1. <b>Capacitar sobre aspectos relacionados con la trayectoria docente con la que trabajarán durante el año en curso.</b>	Definir técnicas de rigor académico, en base al modelo de las Palancas de Liderazgo trabajado en la institución, que se requieren para las primeras semanas de clases.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de acciones de rigor académica seleccionadas.</li> <li>Nº de acciones de gestión de aula seleccionadas</li> </ul>	Diciembre, previo a la implementación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subdirectoras y Encargada de Desarrollo profesional</li> <li>Encargados de área</li> </ul>
	Diseñar capacitaciones para los docentes nuevos en torno al modelo de trabajo de la trayectoria profesional docente, enfatizando en la importancia del acompañamiento para el desarrollo profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de capacitaciones diseñadas.</li> </ul>	Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encargada de Desarrollo profesional</li> <li>Encargados de área</li> </ul>
	Capacitar a los profesores en técnicas previamente definidas, con foco en la práctica de estas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de docentes que asisten a las capacitaciones.</li> <li>Resultados de la evaluación de la capacitación implementada.</li> <li>Nº de capacitaciones implementadas.</li> </ul>	Febrero/ Marzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encargada de Desarrollo profesional</li> <li>Encargados de área</li> </ul>
2. <b>Capacitar a los docentes en torno a gestión curricular y los procesos evaluativos propios del colegio.</b>	Diseñar capacitaciones en torno a las habilidades, actitudes y conocimientos propios de cada plan y programa, según las áreas de los docentes que se ingresan a la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de capacitaciones diseñadas.</li> </ul>	Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encargada de Desarrollo profesional</li> <li>Encargados de área</li> </ul>

	Implementar capacitaciones en torno a los planes y programas propios de cada área	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de docentes que asisten a las capacitaciones.</li> <li>Resultados de la evaluación de la capacitación implementada.</li> <li>Nº de capacitaciones implementadas.</li> </ul>	Marzo/ abril	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encargada de Desarrollo profesional</li> <li>Encargados de área</li> </ul>
	Diseñar capacitaciones en torno al modelo de planificación trabajado en la institución educativa, puntualmente la planificación a la inversa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de capacitaciones diseñadas.</li> </ul>	Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encargada de Desarrollo profesional</li> <li>Encargados de área</li> </ul>
	Implementar la capacitación diseñada sobre la planificación a la inversa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de docentes que asisten a las capacitaciones.</li> <li>Resultados de la evaluación de la capacitación implementada.</li> </ul>	Marzo/ abril	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encargada de Desarrollo profesional</li> <li>Encargados de área</li> </ul>
<b>3. Trabajar los aspectos vocacionales relacionados al trabajo en el sector donde está inserto el colegio, centrándose en evocar dimensiones afectivas de la labor.</b>	<p>Contextualizar la institución a la cual se integran, puntualmente población que atiende, características generales, particularidades, y logros.</p> <p>Vincular aspectos vocacionales con el PEI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de asistentes a la reunión.</li> <li>Evaluación de la sesión implementada.</li> </ul>	Marzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinadora de convivencia escolar</li> <li>Trabajadores sociales</li> </ul>
<b>4. Reestructurar el modelo de acompañamiento actual, centrandó la labor de los líderes instruccional, quienes deberán observar y retroalimentar a los</b>	Focalizar los procesos de observación y retroalimentación en los docentes que ingresan a la institución, acompañándolos con una frecuencia mayor a los 15 minutos semanales actualmente empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de docentes nuevos, que son acompañados semanalmente.</li> <li>Nº de acompañamientos realizados a los docentes que ingresan a la institución, mensuales.</li> <li>Nº de acciones de fase 1 que son asignadas a los docentes nuevos.</li> </ul>	Marzo/ abril/ mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subdirectoradas</li> <li>Encargada de Desarrollo profesional</li> <li>Encargados de área</li> </ul>

<b>docentes nuevos con una mayor frecuencia durante los 3 primeros meses.</b>	Realizar, retroalimentación en tiempo real de las prácticas observadas y reuniones semanales en torno al trabajo que se defina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de retroalimentaciones en tiempo real realizadas a los docentes nuevos.</li> </ul>	Marzo/ abril/ mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirectoras</li> <li>• Encargada de Desarrollo profesional</li> <li>• Encargados de área</li> </ul>
	Monitorear el avance de los docentes, con foco en el éxito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de acciones de mejora logradas, por los docentes nuevos, mensualmente.</li> </ul>	Marzo/ abril/ mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirectoras</li> <li>• Encargada de Desarrollo profesional</li> <li>• Encargados de área</li> </ul>

- **Despersonalización – Compromiso afectivo**

Considerando los resultados obtenidos en el MBI, en particular en la subescala de despersonalización, el foco de intervención se basó en trabajar emociones vinculadas al ejercicio docente, de lo cual se desprende la necesidad de trabajar en torno a las motivaciones originales para empezar a enseñar y percibir los frutos del esfuerzo realizado (Castro, Kelly y Shih,2010).

Por la anterior y para la elaboración de la presente propuesta se consideró la relación existente entre el compromiso organizacional y el vínculo entre alumnos, colegas y directivos, expuesta por Escobar (2015).

La presente acción busca potenciar los resultados obtenidos en la investigación, en particular, fomenta el compromiso docente, la autorrealización, al evocar instancias satisfactorias del ejercicio, a su vez se potencia el reconocimiento de la labor tanto de sus pares como de las familias.

## Objetivo general

Generar espacios de análisis y reflexión en torno a las prácticas docentes y el impacto de estas en la comunidad.

Objetivo Específico	Acciones	Indicadores	Plazos	Responsables
<b>1. Evocar aspectos vinculados a la vocación de los docentes y el impacto de la labor en el contexto, diseñando metas para fortalecer el vínculo con los estudiantes</b>	Diseñar actividades a implementar en la jornada de bienvenida de año, destinadas a reflexionar sobre qué es ser docente en el colegio La Pintana, vincular con el PEI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de actividades diseñadas</li> </ul>	Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo directivo</li> </ul>
	Implementar actividades, en la jornada de bienvenida de año, destinadas a evocar aspectos vinculadas a la vocación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de docentes que participan en la jornada.</li> <li>Evaluación de la jornada de bienvenida.</li> </ul>	Febrero	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo directivo</li> </ul>
	En reuniones de nivel determinar metas relacionadas al vínculo con los estudiantes a trabajar durante el año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de docentes que determinan sus metas.</li> </ul>	Marzo/ abril	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subdirectoradas</li> </ul>
<b>2. Realizar monitoreo mensual de las metas y elaborar estrategias para abordarlas.</b>	Reunirse mensualmente, de forma individual, jefaturas con los profesores mentoreados analizando la forma en la que han realizado su actividad laboral, considerando las metas previamente definidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de reuniones mensuales, por nivel, realizadas.</li> <li>Nº de docentes que hacen seguimiento a sus metas.</li> <li>Nº de metas reformuladas (ajustadas al contexto)</li> </ul>	Marzo a julio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subdirectoradas</li> </ul>

	Identificar y abordar las necesidades de capacitación y acompañamiento específicas que se deriven del monitoreo individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de docentes que requieren capacitaciones para el logro de sus metas</li> <li>• N° de capacitaciones contratadas</li> <li>• N° de docentes que asisten a las capacitaciones</li> </ul>	Marzo a julio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo directivo</li> <li>• Subdirectoras</li> <li>• Área formativa</li> </ul>
	Realizar reconocimientos individuales sobre los avances percibidos en los procesos de acompañamiento y retroalimentación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de docentes reconocidos, mensualmente.</li> </ul>	Marzo a julio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirectoras</li> <li>• Encargados de área</li> <li>• Área formativa</li> </ul>
<b>3. Reconocer, de forma mensual, a los docentes en función de su vínculo con los estudiantes, avance en las metas definidas y otros aspectos que se vinculen con el compromiso afectivo.</b>	Solicitar, tanto a padres como a alumnos, que reconozcan a los docentes, creando pequeños videos que se socializarán en las instancias de consejo de profesores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de videos compartidos por estudiantes.</li> <li>• N° de videos compartidos por familias.</li> <li>• N° de docentes reconocidos mensualmente.</li> </ul>	Marzo a julio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado formativo-pastoral</li> </ul>
	Reconocer públicamente, a un porcentaje de docentes por ciclo, por parte del equipo directivo inicialmente y posteriormente por sus pares, en los consejos de profesores, destacando aspectos vinculados a su vínculo con la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de consejos de profesores donde se realizan los reconocimientos a los docentes.</li> <li>• N° de consejos de ciclos donde se reconocen a los docentes.</li> <li>• N° de docentes reconocidos.</li> </ul>	Marzo a julio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo directivo</li> <li>• Encargados de área</li> <li>• Equipo docente</li> </ul>



## 10. CONCLUSIONES

El propósito central de la investigación ha sido caracterizar la decisión de permanencia de los docentes que se desempeñan al interior de un establecimiento educativo con un alto IVE, enunciando los factores asociados a ésta. Para lo anterior se propusieron 3 objetivos, los cuales se cumplieron respondiendo a las interrogantes que sustentan el estudio.

A partir del estudio realizado se identificaron características en común de los docentes que superaron en promedio de permanencia de 4 años al interior de la institución educativa. La mayoría de ellos creció y actualmente vive cerca del establecimiento educativo. Con relación a su experiencia laboral para aquellos docentes que ingresaron nóveles a la institución, esta fue su única opción para ser parte del mercado laboral, en cambio para aquellos que si poseían experiencia optaron, por decisión propia, continuar sus carreras laborales en contextos vulnerables. Otra característica de este grupo es que la mayoría egresó de universidades que no pertenecen al consejo de rectores y que la institución les ha permitido desarrollarse profesionalmente.

Los resultados obtenidos establecen que los factores que inciden en la permanencia de los docentes, en el establecimiento educativo en estudio, son primordialmente individuales y se vinculan a la satisfacción que genera su labor en el contexto, destacándose aspectos relacionados con el vínculo que establece el docente con sus estudiantes.

Se destaca, además, como un factor asociado a la permanencia en la institución el aporte que declaran los docentes poder realizar a la comunidad educativa, desde su experiencia, la capacidad que ellos tuvieron de salir delante de contextos similares y con relación al aporte que cada uno de ellos hace a disminuir a injusticia social.

En relación al punto anterior, es destacable mencionar que los docentes no aluden explícitamente al PEI como un factor que los mantiene vinculados a la institución, pero del proceso de análisis se desprende que sí existe un vínculo con el mismo, y que, producto de lo anterior, sienten que enseñar en contextos de vulnerabilidad social se cumple en la institución, por lo anterior, queda de manifiesto que en la decisión de permanencia, de los docentes en estudio, priman los factores personales los cuales se

vinculan con su compromiso con educar a un determinado sector de la comunidad, vinculado a un factor contextual.

Con relación a los factores organizacionales que influyen en la decisión de permanencia se menciona la relación que existe dentro del equipo de trabajo y con las jefaturas.

A pesar de que el colegio no tiene políticas de retención, se observa que existe motivación implícita de los docentes por estar vinculados al contexto educativo en estudio. A partir de esto se plantea que el hacer explícito este hecho, permitirá evocar las motivaciones iniciales del ejercicio docente, conectando el ejercicio cotidiano con la vocación docente, reforzando aspectos vinculados a la satisfacción de la labor, como quedó en evidencia a través de la evidencia internacional.

De lo anterior se desprende que el liderazgo es un factor crucial al momento de generar un ambiente laboral que propicien la satisfacción de sus colaboradores, más aún, cuando ésta se vincula a las emociones que se generan a raíz de su labor, por lo tanto, se hace evidente la importancia de un liderazgo transformacional que sea capaz de movilizar a los docentes y a su vez de impactar en los estados emocionales de los mismos.

La gestión de los equipos directivos, tal como se menciona en el MBDLE (2015)<sup>10</sup>, se asocia a generar condiciones organizacionales que garanticen el desarrollo de capacidades profesionales y potencien las prácticas docentes, en consecuencia, las prácticas directivas han de incidir en la motivación de los docentes, más aún si se tienen en consideración que aspectos vinculados al reconocimiento de las jefaturas ha de resultar un factor preponderante que incide en la permanencia.

Los resultados del presente estudio plantean, además, la importancia de liderar las instituciones ocupándose de la gestión sutil, en el caso particular de los docentes aludidos, canalizando el trabajo de las variables de satisfacción laboral, compromiso, motivación de los trabajadores y reconocimiento que incrementarán su realización laboral y compromiso con la escuela.

---

<sup>10</sup> *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*

A partir del test MBI se observó que, pese al agotamiento, cansancio y frustración que se declara en el instrumento, se sienten altamente realizados. Queda de manifiesto, en consecuencia, que los docentes evidencian un alto grado de compromiso afectivo, lo que, según Álvarez (2015), se vincula al hecho de estar dispuestos a trabajar más de lo establecido. Es evidente que los docentes tienen un alto nivel de desgaste emocional, por lo tanto, los líderes de la institución deben velar por trabajar en pos de la salud emocional y física de sus trabajadores.

De lo anteriormente expuesto, se desprende la importancia de realizar acciones que permitan potenciar los factores que inciden en la decisión de permanencia de los docentes, vinculados al compromiso de los docentes con el contexto en el cual está inserto el recinto, haciendo explícitas las motivaciones personales con el PEI, generando instancias de reconocimiento desde los diversos actores del proceso educativo y vincular sus motivaciones a lo cotidiano.

Por otra parte, es necesario responder a las necesidades de aquellos docentes que anualmente ingresan a la institución, a través de un proceso de inducción contextualizado que les permita conocer aspectos fundacionales, organizacionales y curriculares de la institución, generando, además, instancias de acompañamiento sistemáticas que les permitan desarrollar las competencias necesarias para el ejercicio de su labor.

Finalmente, y con relación a los hallazgos; considerando el alto índice de rotación de la institución y el perfil de los docentes que ingresa a la misma es necesario reestructurar los procesos de acompañamiento que se realizan, con el objeto de incrementar su compromiso con los estudiantes y la percepción de eficacia con su labor, y así impactar en las decisiones que incidirán en su futura permanencia en el establecimiento.

La literatura, cuando se vincula a contextos educativo-vulnerables, requiere profundizar desde una perspectiva cualitativa que explique razonamientos, dinámicas y decisiones complejas de permanencia docente. La presente investigación busca ahondar en el tema, contribuyendo con la identificación de los factores que aportan en el incremento del nivel de motivación de los docentes, lo que, a su vez, se relaciona con el compromiso de estos.

Finalmente, se busca aportar a los equipos directos sobre la importancia de generar una gestión que considere las emociones de los colaboradores, ya que de esta manera lograrán una mayor permanencia de estos en el establecimiento.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Briceño, M. C. U., Cucurella, X. A. V., Mejías, C. L. P., & Rodríguez, J. C. R. (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar.
- Busso, G. (2005). Pobreza, exclusión y vulnerabilidad social. *Usos, limitaciones y potencialidades para el diseño de políticas de desarrollo y de población, VIII Jornadas Argentinas de Estudios de Población (AEPA). Tandil: Buenos Aires*, 1-39.
- Carrasco, D., Godoy, M.I. & Rivera, M. (2017). Rotación de profesores en Chile: quiénes son y cuál es el contexto de quienes dejan su primer trabajo Midevidencias, 11, 1-7.
- Celis, M. (2011). Gestión de Recursos Humanos en la Escuela: un desafío permanente. *Gobierno de Chile. Ministerio de Educación*.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos McGraw-Hill.
- CHILE, & Ministerio de Educación. (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar.
- Cornejo, A., Céspedes, P., Escobar, D., Núñez, R., Reyes, G., & Rojas, K. (2005). SINAEB. Sistema Nacional de Asignación con Equidad Para Becas JUNAEB: Una nueva visión en la construcción de igualdad de oportunidades en la infancia. *Santiago de Chile: Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas, Dirección Nacional*.
- Cruz, D. M., & Su, A. P. (2017). Relación entre las diferentes dimensiones del síndrome de Burnout y las estrategias de afrontamiento empleadas por los guardas de seguridad de una empresa privada de la ciudad de Tunja. *Psicogente*, 20(38).

- Díaz Sacco, A. (2021). Comenzar y permanecer Narrativas de dos docentes de escuelas con alto índice de vulnerabilidad. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 47(1), 27-46.
- Escobar Hurtado, S. (2015). Compromiso afectivo, normativo y calculativo en profesores y factores escolares asociados.
- Flores Gómez, C. X. (2014). Inducción de profesores novatos en Chile: un estudio de caso. *Pensamiento Educativo*, 51(2).
- Flores, C., Ortúzar, S. A. P., & Milesi, C. (2014). Caracterización del proceso de contratación de docentes de Chile. Oportunidades para profesores recién egresados.
- Flores, D., Vega, V., Del Río, C., & Zavala, D. (2014). Ocuparse del bienestar de los profesionales de la salud. *Revista Chilena de Terapia Ocupacional*, 14(1), ág-33.
- Franco-López, J. A., López-Arellano, H., & Arango-Botero, D. (2020). La satisfacción de ser docente: un estudio de tipo correlacional. *Revista Complutense de Educación*, 31(1), 55-67.
- Fundación Sol (s.f) Encuesta de Salida 2015-2016
- Gaete Silva, A., Castro Navarrete, M., Pino Conejeros, F., & Mansilla Devia, D. (2017). Abandono de la profesión docente en Chile: Motivos para irse del aula y condiciones para volver. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 43(1), 123-138.
- Gajardo, S. Región Metropolitana de Santiago: Índice de prioridad social de comunas 2019. Seremi de Desarrollo Social y Familia Metropolitana [Internet]. 2020 [cited 2020 Jun 10].
- García-Huidobro, J. C. (2016). Primeros años de docencia en contextos de pobreza: preguntas que la evidencia desde EE. UU. sugiere para la conversación en Chile. *Pensamiento Educativo*, 53(1).
- González, A; Araneda, N; Hernández, J; Lorca, J. (2005), Inducción Profesional Docente. *Estudios Pedagógicos*, 31(1), pp. 51-62.

- González, W. O. L. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, 17(56), 139-144.
- Gracia, T. H., Varela, O. T., Zorrilla, D. N., & Olvera, A. L. (1986). El síndrome de burnout: una aproximación hacia su conceptualización, antecedentes, modelos explicativos y de medición. *Revista Electrónica de ICEA*, 5, 50-68.
- Guarino, C. M., Santibanez, L., & Daley, G. A. (2006). Teacher recruitment and retention: A review of the recent empirical literature. *Review of educational research*, 76(2), 173-208.
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México^ eD. F DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Herzberg, F.-Mausner, B.-Snyderman, B. B. (1959): *The motivation to work*. Nueva York: John Wiley y Sons.
- Irizarry, J., & Donaldson, M. L. (2012). Teach for America: The Latinization of US schools and the critical shortage of Latina/o teachers. *American Educational Research Journal*, 49(1), 155-194.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile. Área de Educación.
- Luhmann, N., & De Giorgi, R. (1993). *Teoría de la sociedad*. Universidad de Guadalajara.
- Marrau, M. C. (2004). El síndrome de Burnout y sus posibles consecuencias en el trabajador docente. *Fundamentos en humanidades*, (10), 53-68.
- Meckes, L., & Bascopé, M. (2010). Distribución inequitativa de los nuevos profesores mejor preparados. In *Primer Congreso Interdisciplinario de Investigación en Educación* (p. 19).

- Mercado Cea, C. (2014). Burnout y estilos de afrontamiento en profesores de enseñanza media de establecimientos municipales y particulares subvencionados de la provincia de Santiago.
- Mor Barak, M. E., Nissly, J. A., & Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis. *Social service review*, 75(4), 625-661.
- Moreno, G., & Valencia, L. (Eds.). (2009). *Los docentes son importantes: Atraer, formar y conservar a los docentes eficientes*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- Olivares Faúndez, V. (2017). Laudatio: Dra. Christina Maslach, Comprendiendo el Burnout. *Ciencia & trabajo*, 19(58), 59-63.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (pp. 169-186). Beverly Hills, CA: Sage.
- Poblete, G. M. Z., Pardo, M. M., & Vial, P. C. (2018). Profesores principiantes de educación secundaria en Chile. *Angélica Buendía Espinosa y Lorena Oliver Villalobos 10 Adiós a los académicos en las universidades públicas mexicanas: ¿qué perdemos?, ¿qué ganamos?*, 29.
- Poblete, G. Z. (2009). Compromisos organizacionales de los profesores chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41(3), 445-460.
- Ruffinelli, A. (2014). Dificultades de la iniciación docente: ¿iguales para todos? *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 40(1), 229-242.
- Ruiz-Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios empresariales. Segunda época*, 1(2013), 67-86.



- Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la investigación. Santa Fe: Mc Graw Hill Education.
- Stotko, E. M., Ingram, R., & Beaty-O'Ferrall, M. E. (2007). Promising strategies for attracting and retaining successful urban teachers. *Urban Education*, 42(1), 30-51.
- Vaillant, D. (2006). Atraer y retener buenos profesionales en la profesión docente: políticas en Latinoamérica. *Revista de educación*, 340(1), 117-140.
- Villavicencio, D. X. P., Soler, V. G., & Bernabeu, E. P. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, (1), 50-56.
- Vizcaíno Cruz, I. S. (2020). *Análisis de la satisfacción laboral y compromiso organizacional en una empresa pública de servicio hospitalario* (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).
- Zamora Poblete, G. M., Meza Pardo, M., & Cox Vial, P. (2018). Profesores principiantes de educación secundaria en Chile. Pese a las dificultades, ¿qué los hace permanecer como docentes? *Perfiles educativos*, 40(160), 29-46.
- Zamora, G. (2005). *Permanencia de los profesores en sus establecimientos: análisis desde los compromisos organizacionales y factores de (in) satisfacción* (Doctoral dissertation, Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias de la Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile).
- Zurita Alcaraz, M. C., Ramírez del Castillo, M. T., Quesada Soto, J. M., Quesada Ronco, M. E., Ruiz Camacho, B. J., & Manzano Martínez, J. M. (2014). Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de los juzgados de Granada.

## 12. ANEXOS

### Anexo 1: PAUTA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Preguntas de apoyo

- **Caracterización del entrevistado**

¿Cuántos años tienes? ¿Cuántos años llevas trabajando en esta institución? ¿Tenías experiencia laboral previa al momento de ingresar a la institución?

- **Elección del trabajo en el contexto**

¿Cómo llegaste a trabajar a Fundación Sol? ¿Qué proceso de selección viviste? ¿Qué sabías del Colegio La Pintana, al momento de ingresar a trabajar en él?

- **Intención de rotación**

Durante tu trayectoria laboral en el colegio ¿has pensado en irte de él? ¿Por qué? ¿Qué situaciones te llevarían a decir *no sigo en este trabajo*?

- **Motivaciones para la permanencia**

Si consideró el cambio de trabajo ¿Por qué no lo has hecho? ¿Por qué trabajas en este contexto y no en otro? ¿Qué marca la diferencia entre esta institución y otra de la fundación? ¿Qué te motiva a trabajar en esta institución?

- **Liderazgo directivo y permanencia**

¿Han influido tus líderes en tu decisión de permanecer en la institución? ¿Por qué? (ejemplos)

## Anexo 2: ENTREVISTAS

### - Entrevista 1

**E:** Ya E1, como tú sabes, estoy haciendo una tesis, para el magíster, y el objetivo es indagar en las razones de por qué los profesores siguen trabajando en el colegio y, en base a eso levantar propuestas para generar estrategias efectivas de retención. Por favor, tú nombre, tu formación y cuántos años llevas en el colegio y qué cargo desempeñas.

**E1:** E1, llevo 8 años trabajando en el colegio y 12 de experiencia. Soy coordinadora del PIE y estudié en la UMCE

**E:** ¿Han existido situaciones a lo largo de estos 8 años que te han llevado a cuestionar tu estadía acá en el colegio?

**E1:** Sí,

**E:** ¿Cuáles?

**E1:** Son varias, puntualmente, los años anteriores varias, pero este año en particular no. Los años anteriores los casos de violencia extrema

**E:** ¿te afectaron a ti?

**E1:** Directamente a mí no, pero en lo cotidiano, situaciones en las cuáles teníamos que estar todos en contingencia diaria; viviendo violencia 24/7, era uno de los motivos que dije *“No, esto ya no, no puedo más”*; el cansancio, el estar en patio y después del patio íbamos a otro curso porque que quedó la escoba, y de ese curso después debía atender apoderados y ahí... Esa es una situación; la otra, que también ocurrió en los años anteriores, aludía más que nada al tema de los tiempos, el colapso producto de la cantidad de trabajo que debíamos hacer y sin poder terminar, que finalmente terminaba en llevar pega para la casa y al final el cansancio te pasa la cuenta.

**E:** ¿Y por qué tú, si bien te cuestionaste tu estadía, no te fuiste?

**E1:** No sé

**E:** ¿El dinero?, ¿los chiquillos?, ¿tu equipo?

**E1:** No, por el sueldo no, acá nadie está por las lucas. El trabajo que se realiza dentro del PIE si importa, yo creo que es algo bueno que tiene el colegio y la Fundación en sí; yo he trabajado en otros lados y no ha existido un trabajo así de organizado. En la Fundación el PIE tiene un objetivo claro, se trata de trabajar con los chiquillos y apunta a cumplir, más que con los plazos y las leyes, con el espíritu que tiene la normativa de los programas de integración, el poder darles oportunidades a los chiquillos, a estos chiquillos, a la par con sus compañeros, ellos pueden trabajar en la sala con todos, nos preocupamos de generar una verdadera inclusión. Por otra parte, puntualmente el tipo de chiquillos que tiene el colegio, que viven el sector, ellos han tenido una vida súper injusta desde pequeños, entonces aquí es donde yo he querido estar, siempre, porque siento que puedo ser un aporte para ellos. Además, aquí tenemos los recursos para implementar el proyecto, hacerlo andar y el personal necesario para poder gestionar cosas, entonces existen cosas que no se dan en otros lados, en donde los recursos PIE se van para otros lados o bien que al PIE no lo pesca nadie, donde se dan situaciones donde nos piden que nos llevemos a los niños, que no existe un proyecto de integración y aquí sí. Entonces, yo creo que todo esto me ha mantenido acá.

**E:** Centrémonos en el PIE. Pensando fríamente ha rotado mucha gente, actualmente solo 3 profesoras llevan un buen tiempo en el colegio, ¿Por qué crees que ocurrió esto?

**E1:** Es que el PIE también ha tenido sus transformaciones medias extrañas. Antiguamente tenía una coordinadora que no era muy flexible, pedía mucho; más cosas de las que teníamos que hacer y en el fondo estaba muy muy colapsado, no había buen trato, para ser franca el trato no era muy amable; no era un lugar donde trabajabas tranquila, entonces ahí se movió mucha gente.

**E:** ¿En ese período?

**E1:** En ese período. Del año pasado hasta ahora, haber, el año pasado se fue C.T, de primero.

**E:** ¿Indagaron por qué se fue la C?T?

**E1:** Sí, se fue porque iba a trabajar con alumnos de séptimo y ella trabajaba en primero básico.

**E:** Ya, ¿Ese fue su gran motivo?

**E1:** Ella me contó que en realidad era por eso y yo le decía, con el afán de convencerla, que no era nada seguro y finalmente iba a quedar en segundo, de hecho, después me llamó arrepentida... *“pucha, estaban buscando alguien para mi curso”*.

**E:** En una conversación con J.E.G hablamos sobre los sueldos del PIE, puntualmente el mercado para ustedes es muy atractivo...

**E1:** A mí me llama mucho la atención eso, porque la rotación sobre todo en nuestro colegio, considerando el contexto en el que trabajamos, en comparación con la Fundación no es tan tan alta, yo esperaría que por la plata que ganan aquí en el PIE, la rotación fuera full, mensual. Mensual, porque de verdad en el mercado faltan muchos educadores diferenciales, en todos los colegios, incluso en la misma Fundación hay colegios con dos hasta tres profes menos y acá en el colegio no se da.

**E:** ¿A qué crees tú que se atribuye eso?

**E1:** Yo creo que es amor a la patria, en realidad a los chiquillos, el compromiso que tienen con ellos, que tenemos con ellos. El equipo de profesores que trabajan acá, en general el ambiente entre los profesores y educadoras es bueno y eso el equipo PIE lo valora mucho. Pero por plata yo esperaría que la rotación fuera mayor, porque las psicólogas en otro lado ganan 300 mil pesos más, las educadoras diferenciales ganan entre 150 y 200 mil pesos más, entonces hay un equipo que de verdad está acá por amor, por pasión.

**E:** Tú, como coordinadora de PIE, cuando C.T te planteó el hecho de cambiarse, ¿Estaba en tus manos generar estrategias para retenerla? ¿Se pudo haber generado algo para retenerla y no se hizo?

**E1:** Sí, o sea, yo creo que de haber conversado antes, y saber que no estaría a gusto en el nivel que se estaba proyectado... Si ella me hubiese contado antes, *“estoy buscando pega, en realidad no me acomoda el curso, no me voy a quedar”*, podríamos haber hecho algo, haber establecido bien que no iba a quedar en los séptimos, pero como hubo cambio de directora y la directora actual decidió tener tres educadoras diferenciales en primero básico, uno para cada primero, y eso abrió el cupo a segundo y obviamente la íbamos a dejar a ella que tenía la experiencia en el primer ciclo, que conocía los cursos; lo que se generó para que ella pasara a otro ciclo fue que teníamos que tener educadoras encargadas de área de preescolar y eso figura no existía en años anteriores, entonces se liberaron dos cursos, hubo todo un movimiento con el cual se generó ese cupo, pero si hubiéramos seguido como estábamos en el año pasado sobraba gente y faltaban en otros ciclos y para no desvincularla la íbamos a pasar al otro ciclo.

**E:** Entonces, perfectamente se podría haber hecho algo.

**E1:** Sí se podría haber hecho algo, pero cuando C.T comentó su decisión no existía claridad en la organización del PIE

Por ejemplo, si alguna educadora te plantea que no está conforme con su sueldo, tú como coordinadora ¿Tienes alguna herramienta para negociar el sueldo de tus educadoras?

**E1:** ¿De plata? Ah, claro, lo hemos hablado, de hecho, lo hemos hablado varias veces y este año se consiguió subir un poco el sueldo, muy poco, de 14 mil y algo a 15 mil a las educadoras que llevaban más de 5 años de experiencia, eso incluye a las educadoras que llegan acá con 5 o más años de experiencia.

**E:** Ah se les respeta.

**E1:** Los 15 mil que son y las que están recién salidas es como el valor mínimo del mercado. Pero así y todo es muy bajo porque las niñas que salen de la universidad en cualquier otro colegio le ofrecen 18, 19 mil pesos la hora. Es harta la diferencia y por lo mismo, también las posibilidades de rotar, pero aun así no se van.

**E:** Cuéntame, ¿Cómo fueron tus experiencias laborales previas?

**E1:** Fueron todas en contextos similares, antes trabajé en COANIL, que es una escuela hogar, también trabajé en Colina en una escuela rural, con mucho menos recursos que acá, en San Bernardo, escuelas municipales, La Florida, en la Protectora de la Infancia, siempre en el contexto vulnerable.

**E:** ¿Y qué es lo que te mantiene acá? ¿Qué hace la diferencia de un contexto vulnerable como en los que trabajaste y este? Pensando que también vas a encontrarte con niños con similares situaciones.

**E1:** Acá me mantienen, yo creo dos cosas: Una es el equipo de trabajo, que es muy agradable trabajar con ellos, hay dificultades, hay diferencias y el algún minuto también me han querido linchar, porque uno al final tiene que poner líneas, una de ella el otro día me decía “recuerda que somos todas medias Asperger y si nos cambian una cosa nos descompensamos”. Pero a pesar de esto finalmente todas te siguen, entonces hay un equipo al que uno les puede plantear desafíos respecto a sus niños del programa integración, han podido abrir su mente a trabajar con todos los niños del curso y eso es súper rico, porque pueden brindar muchas más herramientas a todos los niños del colegio. Por otro lado el tema de recursos, acá se pueda gestionar tranquilamente un programa de integración, otra cosa, dentro del colegio se valora el programa de integración, las mismas profes te pidan, cuando no he tenido, co-docencia entonces eso me hace sentir que lo estamos haciendo bien, que hay un trabajo que es valorado por todos, yo creo que eso es lo que me mueve, en los otros colegios uno llegaba a buscar a los niños y casi no sabían a qué iba, cuando hablabas del programa de integración nadie conocía nada, el PIE estaba en las últimas salas del colegio y todos trabajando ahí, encerrados, nadie iba a la aula común no podías dar orientaciones, no podías derivar, en fin, son cosas que acá no pasan

**E:** Considerando a tu jefa directa ¿Tú crees que ella aplica estrategias de retención hacia los profes? Piensa en el jefe máximo, a nivel de gestión del colegio, ¿tú crees que existen estrategias de retención abocadas a los profesores, acá en nuestro colegio, más que en la Fundación? ¿Se hará algo por retenerlos?

**E1:** Yo creo que no. O sea, el buscar estrategias sobre cómo tenerlos contentos, puede ser. Como que han intentado a hacer cosas para valorar un poco más a la gente, en comparación a los años anteriores. Pero así de retenerlos con los datos duros que todos sabemos que siempre ha sido el sueldo y eso, yo creo que falta pelearla más, porque todos se dan cuenta y reconocen que aquí ganan muy poco los profesores y que finalmente eso te afecta el bolsillo y te afecta tu vida familiar, tus proyecciones, si quieres estudiar algo o con becas, pero nunca puedes soñar en grande y subvencionarte tú lo que quieres hacer. Entonces yo creo que falta premiarlos, sentarse y dialogar firme.

**E:** En base a lo que planteas, ¿Por qué crees que hay profesores que permanecen trabajando en colegio por más de 5 años, por ejemplo? ¿Qué crees que hace que permanezcan acá?

**E1:** Yo creo que algún momento ellos hayan vivido el tema del sentimiento, del compromiso, conocen y viven el proyecto educativo de la Fundación, la misión y la visión, lo tienen más arraigado, ya lo hicieron propio. Y que eso, durante los años y con los cambios, se ha dejado un poco de lado, yo creo que ellos lo tienen bien enraizado, el poder dar educación de calidad en contextos de vulnerabilidad social, que es algo que nos mueve a una gran mayoría, pero no a todos; de hecho, yo creo que la gente nueva no lo ha palpado todavía, a pesar de estar en septiembre.

**E:** ¿Y por qué crees que no se ha palpado? También ha sido una de las reflexiones que he hecho en el sentido de que todos llegamos acá por algo, yo creo que son muy poquitos los que llegan porque no encontraron pega en otro lugar.

**E1:** Existen profes que llegan acá porque no encuentran otra pega, pero esos son los menos y si fue esa la razón a la larga permaneces porque te gusta.

**E:** Entonces ¿Qué crees que no se está haciendo para impregnar o para transmitir eso? ¿Por qué antes sí y este año, en particular, no ha ocurrido?,

**E1:** Yo creo que este año se apostó por algo, se apostó por las salas de clases, por educación de calidad lo cual se ha reflejado en aspectos como la planificación de las capacitaciones, cambios en los usos del tiempo, y nos encasillamos con eso y lamentablemente se nos ha ido la vida en ver cómo, desde los resultados, podemos



generar un cambio en la sala y nos hemos dejado de lado nosotros como el personal del colegio, antes sí se trabajaba mucho, en los Consejos, que eran todos los jueves, y todos los jueves había un tema que tenía que ver con eso, yo me acuerdo de consejos donde nos decían, “¿tú por qué estás aquí?” en algún minuto la directora anterior me pidió que me parara y contara el porqué de trabajar en el colegio, se hablaba de eso, conversábamos sobre nuestras motivaciones, sobre nuestra vocación, y ahora esos consejos también los hemos perdido por enfocarnos en este otro gran tema que es poder mejorar las clases en el colegio. Yo creo que hay varias cosas que tuvimos que perder por apostar por esto, es súper necesario para poder comprometernos y de verdad querer el cambio real de los chiquillos y no solamente enfocarnos en el desarrollo profesional de la gente que está.

**E:** ¿Y por qué sientes que los profesores nuevos no se han impregnado, no se han empapado de este espíritu del colegio?

**E1:** Porque no se los hemos transmitido.

**E:** Pero ¿En qué tú ves que no lo tienen?

**E1:** Porque el más allá de lo esperado siempre lo da la gente así de corazón. O sea “tengo una reunión y podríamos juntarnos, es que yo tengo una reunión el próximo jueves a las dos” las profes que en el fondo están enraizadas, que está comprometidas flexibilizan por los chiquillos “mira veamos mi agenda, veamos cuando nos podemos juntar”. Los profes nuevos lo ven como una imposición como algo que uno le está solicitando, sin reconocer el trasfondo. Antes los profes se me acercaban y me decían *“tengo que decirle a la mamá que este niño está complicado, ¿vamos a la casa?”* e íbamos. En los profes nuevos yo no he visto que tengan eso ¿vamos a la casa? Antes te decían *“Tienes un tiempito, sabes que tengo que ir, me puedes acompañar”*, en los nuevos yo no lo veo. Hacen su pega según corresponda, según el horario, horas electivas no electivas qué podemos hacer aquí o acá, que es lo que corresponde, pero eso del más allá de lo esperado, que nos decían a nosotros antiguamente, en el fondo uno lo hace porque quieres, por tus cabros, te preocupas de la integralidad del crío, de hablar con la asistente social, de unir redes, de mover el mundo si es necesario.

**E:** Muchos profes hacen muchas cosas por amor, por este “más allá de lo esperado” lo cual les repercute en su trabajo diario, ya que van dejando de lado los asuntos administrativos, ¿Qué piensas tú al respecto?

**E1:** Yo creo que tendríamos que ordenarnos y hacer una nueva propuesta, tener claridad sobre cómo tienen que estar mis profes, qué tiempo deben tener mis profes para ellos, para planificar para hacer sus clases, para ponerse a pensar cómo lo vamos a hacer frente a lo que nos pasa ahora donde nos dicen “tienes que hacer esto en esta hora porque tenemos que hacerlo”, muchas veces, ese tenemos que hacerlo no le sirvió al profe y se llevó toda la pega para su casa y quizás en su casa tampoco lo pudo ver y no lo pudo hacer. Entonces yo creo que tenemos que organizar los tiempos así como clases a las 13:45 y si tenemos una reunión va a ser este día, en esta semana y todo este tiempo es para ti y ahí empezar a gestionar su tiempo, porque muchas veces, a mí me pasaba en el PIE, que tenían muchas horas libres y tú ibas a la sala y las educadoras estaban en tertulia, entonces también no es liberarlo completamente sino ayudar a gestionar su tiempo y ver de qué manera poder ayudarlo en eso y que él decida, dentro de su profesionalismo, porque claramente se notan dos horas de planificación, ¿cómo planifico 20 horas de clases? en dos horas, que puedan empaparse de su material, empaparse de su planificación de verse como lo diversifica, el niño necesita de planificación porque los profes aquí se lo preguntan, se lo cuestionan pero en qué tiempo . Y yo creo que eso es una necesidad a nivel nacional y se ve más acá, en este contexto, dada las contingencias que debemos estar solucionando a diario.

**E:** ¿Tú sientes que la figura del líder y en particular, el modelo de acompañamiento que tenemos acá, en la fundación ¿Promueve la retención de los profesores? ¿Tú sientes que eso puede ser una estrategia de retención?

**E1:** Yo creo que depende del líder y el vínculo que generen con sus profesores. Porque a mi han venido niñas, puntualmente la N.C, ella siempre habló conmigo, siempre me dice que si yo no te hubiera tenido a ti yo no habría dado el salto, de verdad. Yo siento que a ella le marqué un antes y un después el acompañamiento, y que lo agradece, si no hubiera sido por un tema de lucas y de la lejanía, ella se habría quedado en el colegio, siempre me pregunta por sus chiquillos y siempre me dice que, si está la posibilidad de volver en algún minuto, me gustaría volver allá. A ella le marqué eso, igual es importante,

de repente la cercanía y si este líder es de verdad el que te va a decir qué es lo que tienes que hacer y cuando hacerlo o te va a acompañar de verdad en el quehacer, qué es lo que a ti te pasa, cómo te puedo ayudar, puedo ser un compañero para ti “te ofrezco esto”, pero que el profe siempre tome su decisión.

**E:** Confiando en las decisiones del profesional.

**E1:** Claro. Ir guiando al profe, dándole las herramientas para que decida, pero no imponiendo, entonces yo creo que depende de eso, los profes van a sentir que es un aporte, ya que al mismo tiempo que vas confiando en ellos y los vas validando como profesionales.

**E:** En tu rol de líder, ¿Tienes alguna estrategia diferente para acompañar a los profes nuevos, que se integran en primer año? Comparándolo con el acompañamiento que realizas a los profesores que llevan más años.

**E1:** No es por el hecho de ser nuevo, en mi caso, lo hicimos ahora, para el segundo semestre, en el fondo, apuntando a los profesores que tienen menos habilidades, los que están por debajo de sus pares, para este segundo semestre definimos profesores foco. Hay profes nuevos que han llegado y han sido muy power, que no necesitan tanto acompañamiento como otros, sino cosas más generales, como guiarlos con lineamientos y en la forma de trabajo que tenemos en la Fundación, en el colegio. Pero hay otros que llevan más años y que necesitan más acompañamiento porque sus tiempos son distintos, en base a su manera de organizarse les ha costado. En mi agenda de 9 personas, sigo semanalmente a 3, a 2 sigo quincenalmente y a otros los sigo una vez al mes. Pero ellos pueden venir y si en algún minuto me necesitan y me preguntan ¿puedo hablar contigo? yo miro la agenda y le digo “ya, a las tres nos juntamos”

**E:** ¿Es algo que te valida el equipo de gestión?

**E1:** Sí y no, es más que nada una propuesta mía; responde a mi deseo de hacer los talleres, para poder hacerlos tuve que plantear “yo quiero participar de estos talleres, quiero hacerme cargo de eso, pero no tengo el tiempo” entonces yo propuse esto. Y desde el equipo de gestión no hubo ningún problema, además ellas también las

conocían en las salas, han visto como el equipo PIE trabaja, entonces le dije éstas son las que quiero seguir semanalmente, ante lo cual no hubo ningún problema.

**E:** Perfecto. Te agradezco por toda la información que me aportaste

## ○ Entrevista 2

**E:** Como les comentaba vamos a grabar esta entrevista para ver cuáles son los factores que hacen que ustedes permanezcan en la institución educativa. Partimos, una presentación, Sus nombres, de cuántos años llevan en la institución, dónde estudiaron y cómo llegaron a estar en el puesto que se desempeñan actualmente.

**E2:** Mi nombre es E2 ingresé al colegio el año 2003, como secretaria, después pasé a ser secretaria contable, después asistente de sala y en el colegio se me dio la posibilidad de estudiar pedagogía. Comencé a estudiar pedagogía en el IP de Chile y luego de cinco semestres me dejaron como profesora volante; eso fue en el año 2007 más menos, y desde ahí he hecho clases. Mi especialización es matemáticas, pero hice un año siendo volante y también hice la asignatura de matemáticas y después me dejaron como profesora de historia. Me especialicé en historia también. Llevo 15 años trabajado en el colegio, como profesora son 11 años.

**E:** ¿Esas especializaciones las costeaste tú o el colegio te ayudo?

**E2:** Cuando empecé a estudiar pedagogía el colegio me ayudó con la mitad, pero sólo fue con la primera directora, R.G. Después me lo tuve que costear yo sola el 100%, y eso fue porque en el fondo no había nada escrito, sólo un compromiso de palabra fue “nosotros te vamos a ayudar con un bono para que tú estudies”, pero no había un compromiso más formal.

**E:** ¿Y la especialización en historia, te la fue dando el colegio o tú también te la costeaste?

**E2:** No, esa me la costee yo, me la busco un encargado de la fundacional que en ese momento estaba, el cual me aconsejó que estudiara historia, ya que veía un buen desempeño mío en esa área, y así lo hice.

**E:** E3, tu turno.

**E3:** Mi nombre es E3, soy profesora de matemáticas. La mención que la saqué mientras estudiaba, pero en el colegio actualmente me desempeño como Encargada de Área del segundo ciclo. Entré al colegio cuando estaba en el tercer año de universidad, estudié al igual que E2 en el IP de Chile y me desempeñé como asistente de sala con la idea de adquirir herramientas de normalización, conocer estrategias para tener una bolsita de herramientas para poder desenvolverme bien en la sala de clases porque sentía que era algo que no manejaba y que la universidad a mí no me entregó. Yo desde el colegio veo esta necesidad a través de una práctica que me tocó hacer y por lo mismo preferí entrar siendo asistente de sala para tomar esas herramientas para desenvolverme bien haciendo clases y la Fundación en este proceso de pasar de profesora a encargada de área me fue capacitando en el área de matemáticas y esto lo toma la Directora L.F porque ella vio que yo era buena en el área de matemáticas a través de mi resultado en SIMCE, que yo tuve en su momento, entonces ella me dijo que me tenía que seguir especializando para que estos resultados sean cada vez mejores, y por eso llego a tener buenos resultados, pruebas estandarizadas, tanto fundacionales como a nivel país y me dan el cargo de ser encargada.

Llevo 10 años trabajando en la Fundación y del año 2010 que me estoy desarrollando como profesora

**E:** ¿Qué situaciones las llevarían a ustedes a cuestionar su permanencia en el colegio? Qué les haría decir, en realidad me tengo que ir, no es para mí esto. Porque ustedes han permanecido hartos años dentro del colegio, más que el promedio, entonces son como casos únicos en nuestro establecimiento.

**E2:** Yo creo, que sobre todo la desvalorización de mi trabajo.

**E:** ¿Desvalorización por parte de quién?

**E2:** De la Dirección

**E:** ¿desde tu jefe, no desde alumno o familia?

**E2:** Siempre he sentido que mis jefes valoran mi trabajo, porque soy bien estricta. Las familias no valoran eso, pero siento que es lo correcto lo que estoy haciendo bien. Les estoy entregando algo que no reciben en la casa. Al enseñarles disciplina y tener hartas expectativas de ellos y saber que ellos pueden lograr. Y eso me lleva a ser bien estricta.

**E:** Y la valorización de tus jefes permite que tú sigas con esos parámetros.

**E2:** Claro y el hecho de ver y reconocer que mi esfuerzo vale la pena. Ya que en el fondo hay mucho esfuerzo que tú consideras que lo estás haciendo bien y ese esfuerzo debe tener una recompensa, una valorización.

**E:** E3, tú, qué situaciones te llevarían a cuestionar tu permanencia en el colegio

**E3:** Mira, eso me lo he preguntado y he estado cuestionándome casi dos años, de la poca seriedad de pedir resultados, como por ejemplo, con programas nuevos que no están bien instalados o bien no se ha investigado a fondo qué es lo que se necesita para un método implementar un método X de enseñanza en un área, para que uno pueda llevar a cabo y tener los resultados que ellos están pidiendo, porque a uno le piden, les exigen a los profesores, pero finalmente lo que te piden que tú implementes no te va a llevar a la meta que ellos necesitan, entonces te ponen entre la espada y la pared.

De parte de la Fundación han querido implementar estrategias diciéndote “toma aquí está lo que queremos que implementes” pero finalmente, esa implementación tiene aristas que no son viables en nuestros alumnos y no ven eso y te lo cuestionan, uno trata de hacer lo mejor posible, trata de transformar eso, porque además hay una rigidez en cuanto a la entrega de este plan que tampoco te deja a ti movilizar muchas cosas y me he sentido atada de manos, finalmente qué es lo que hago, lo que yo creo que está bien o lo que ellos me dicen que debo implementar y eso ha sido un desgaste emocional y psicológico y también una pérdida de tiempo en muchas ocasiones, porque finalmente el norte se pierde y a nosotros como encargada de área nos hace cuestionar nuestro rol, y la ética de enfrentar a los alumnos a contenidos que no conocen, o bien el ir avanzando en contenidos sabiendo que tienes un alto porcentaje de estudiantes que no han logrado lo mínimo para continuar.

**E:** Si a ti te hicieran un cuestionamiento de parte del equipo directivo de lo efectivo de tu función, por ejemplo, la directora ¿tú pensarías en irte?

**E3:** Sí, sí y por eso te mencionaba al comienzo en algún momento lo pensé, porque me sentía sin el respaldo, mira te entrego esta herramienta, pero bajo tu criterio, toma elementos y trabaja con ellos, sino que es todo lo contrario, no puedo tomar decisiones como profesora y según mi experiencia, y tengo un cargo que se supone que ha sido otorgado en base a mis capacidades, y tampoco tengo la capacidad de decidir.

**E:** ¿Entonces yo podría considerar que tú en algún momento pensaste en irte?

**E3:** Sí

**E:** ¿Y por qué te quedaste?

**E3:** Me quedé por un tema vocacional porque miro a los niños con los cuales yo trabajo y sé que necesitan una educación de calidad como muy bien lo dice la visión de la Fundación y creo que eso lo he dado y lo he seguido dando. El ver que los chiquillos aprenden en un contexto tan vulnerable, tan difícil, eso para mí ha sido gratificante igual.

**E:** Y tú E2 ¿has considerado en algún momento en irte?

**E2:** Sí

**E:** ¿Y por qué te quedaste?

**E2:** Porque se dio vuelta la tortilla y me sentí respaldada de nuevo.

**E:** Ya, pero en su momento ¿lo conversaste?

**E2:** Sí, de hecho, fue en este periodo, donde estaba volante, ya llevaba dos años de volante y estaba agotada y le dije a la directora que iba a buscar trabajo en otro lado porque yo consideraba que ya había sido mucho tiempo de volante y necesitaba más estabilidad, y resulta que, dentro de este tiempo de volante, porque no es como ahora, el volante que yo hice era profesora jefa tenía dos cursos que hacía historia y más encima el resto de horas era volante, era mucho. Y ahí el encargado de la Fundación me pidió que quedara todo el tiempo en historia, de hecho, ellos me dieron esa noticia a fines de diciembre y me llamaron de un colegio en enero para ir a dar una entrevista,

pero ya la decisión la había tomado, ahora igual creo que hay muchos factores que influyen en que uno se quede.

**E:** ¿Cuál serían esos factores?

**E2:** Siento que, aunque todos me miran raro, yo siento que puedo cambiar el mundo ahí, yo vivía ahí, siento que tuve la suerte o desperté y no me involucré en situaciones en que los niños están constantemente en riesgo de involucrarse. Entonces siento que puedo cambiar en algún momento, a lo mejor no para siempre, pero la situación de un niño de manera específica, siento lo que le doy yo no lo da cualquiera, ya que viví la experiencia y crecí en el mismo contexto. Realmente siento que estoy haciendo algo fuera de lo común y en el lugar donde hay niños que lo necesitan.

**E3:** Se me quedó algo en el tintero, va a salir un poco paradójico, pero creo que una de las cosas que también hizo cuestionarme para no irme fue que la directora que estaba, la Sra. A.C. me hizo crecer de manera profesional inscribiéndome en los cursos que mencionaba anteriormente. El estar yo de acuerdo o no de que si se implementó bien o no es un cuento aparte; pero la confianza que se puso en mí, que fuera yo quien me capacitara y que eso ayudara a mi desarrollo profesional también me hacía comprometerme aún más con la Dirección y con los mismos niños también, a quienes yo quería llegar.

**E:** A las dos les ha pasado, más o menos lo mismo, su equipo directivo, la gestión del colegio ha visto potencial y las ha capacitado

**E2:** Por ejemplo, yo puedo decirte que la primera directora me ayudó a entrar a estudiar, porque lo primero quería estudiar Asistente Social, eso pensé en un momento, entonces la directora que estaba en ese momento me preguntó ¿Por qué quieres estudiar asistente social? Como yo en ese momento estaba ocupando el cargo de contabilidad, como secretaria contable, me tocaba escuchar muchos problemas económicos de la gente y yo quería ayudar de alguna manera; pero la directora de ese tiempo me dijo que si quería ayudar tenía que empezar por los niños y de hecho por eso elegí esa profesión.

La segunda directora me dio la opción de hacer clases y la tercera directora que sería la A.C me dio la opción de ser encargada de área, entonces siempre he sentido que



han tenido mucha confianza en mí, porque siento que tuve que esforzarme el doble o el triple de lo que se esfuerzan otros profesores para demostrar que era capaz, por haber estudiado en un instituto y bajo un sistema poco rígido, con pocas herramientas entonces tuve que esforzarme mucho para poder validarme y siento que me costó más validarme con mis compañeros que con el mismo equipo directivo o la dirección del colegio.

**E:** Otro punto. Considerando los problemas conductuales que se dan en el colegio, entre niños, familia, en general. ¿Ustedes alguna vez se han sentido violentadas por algún apoderado o alumno? De ser así ¿Ese hecho ha cuestionado su permanencia en el establecimiento?

**E2:** Sí, yo tuve una situación de violencia con un apoderado bien grande, pero a pesar de que estuve súper complicada, porque en ese tiempo vivía cerca del colegio, me daba miedo tener a mi hija sola siempre sentí hartito respaldo del colegio y eso nunca me hizo irme o cuestionarme por ese motivo y aparte del hecho de vivir ahí uno tiene un conocimiento de saber cómo son los papás. Por otra parte, también me he sentido violentada por una niña, específicamente lo que más me afectó fue este año porque sentí que ahí no hubo un respaldo, del colegio, pero dentro de mi personalidad, creo que eso es solamente mío, tiendo a victimizar a los niños y por eso, tal vez, acepto ese tipo de conducta porque como llevo tanto tiempo, sé qué tipo de vida tienen, cómo han sufrido, cuáles son sus penas, eso a lo mejor, malamente, sé que está mal, los justifico.

**E:** Ya y los puedes llegar a entender.

**E2:** Sí.

**E:** Tú E3

**E3:** A mí particularmente el año que pasó en el 2017, tuve una agresión de un alumno, no física, pero sí me contestó de muy mala manera, groseramente, me tiro un portazo y esto fue delante del curso; me sentí muy mal, me sentí pésimo y en ese momento yo pensé: yo creo que, hasta aquí, porque también siento que perdí validación frente a los alumnos, ya que ellos presenciaron como se me faltó el respeto y que después no hubo sanciones al respecto.

**E:** y ¿Por qué continuaste en el colegio?

**E3:** Después, de mucho reclamar y exponer a mi coordinadora mi sentir, se tomaron sanciones, más que nada fue citar al apoderado y pedir las disculpas correspondientes de parte del alumno, y en dicha conversación con el apoderado, pude comprender, de mejor manera qué es lo que a él le pasaba, porque su hijo reaccionó de esa forma, para después conversar con él y no tener más dificultades.

**E:** Pensando en el futuro, si ustedes pudieran cambiarse de colegio, qué características buscarían en su nuevo trabajo.

**E2:** Yo en realidad no pienso cambiarme de trabajo, en este momento me encuentro cómoda y feliz con mi labor, pero si tú me dices que lo piense, y me ponga a soñar, me interesaría que me paguen bien, que haya un buen clima laboral, y por sobre todo que yo me sienta útil con lo que estoy haciendo, por ejemplo, que vea que los cabros aprenden, que les gusta mi trabajo, por ese lado me iría.

**E3:** a mí me gustaría trabajar en un lugar similar, donde nos preocupemos de formar a niños que estén en situaciones de vulnerabilidad social, donde yo pueda ser un aporte para ellos. Me importaría que trabaje con gente que confía en mi labor, y que dicha confianza se refleje en poder tomar decisiones en base a lo que yo veo y pienso y sé que ha de ser un gran aporte para ellos.

**E:** Chiquillas pensando en todos los profes que se han ido, y que ustedes son unas de las pocas profes que llevan más de 8 años en nuestro colegio ¿Por qué creen que ellos se han ido?

**E3:** yo creo que se cansaron. Pienso en V.L que ya está buscando trabajo, él está cansado de todos los cambios que hemos vivido como fundación, pero lo más chistoso es que está postulando a una fundación muy similar a la nuestra con índices de vulnerabilidad similares, pero que él espera que allá no ocurra este desorden. No se quiere ir por los estudiantes, no se van por los estudiantes, se van por los cambios en la organización, por problemas con las jefaturas, pero no por los niños. Con los que me he contactado, todos siguen trabajando en lugares similares.

**E2:** Yo creo algo similar, no se van por que se cansen de los problemas de conducta, se van porque se nos exige mucho, porque sienten que no es la educación que ellos quieren darle a los chiquillos, sienten que su perfil no cuadra con el de la fundación. Sé de algunos que se han ido a colegios particulares, pero han sido los menos. Pero lo más importante es que cuando se van, por el hecho de haber estado la Fundación son reconocidos como profesores buenos.

**E:** Muchas gracias chiquillas por toda su ayuda.

### - Entrevistas 3

**E:** Chiquillas para partir por favor preséntense y digan cuántos años lleva en la Institución, y dónde estudiaron

**E4:** Yo soy E4, estudié en la UCV, entre el 2015 y estoy en mi cuarto año.

**E5:** Yo soy E5, estudié en el IP Los leones y entré el 2015, también en agosto.

**E6:** Yo soy E6, estudié en la UCINF y entré el 2015, a mitad de año del 2015.

**E:** Yo les contaba del objetivo de la investigación para el magíster que es ver por qué permanecen acá en el colegio. La pregunta puntual, para partir es ¿qué situaciones las llevaría a ustedes a cuestionarse la permanencia en el colegio? ¿Cuál sería el límite de lo que aceptarían realmente y en base a eso, decir me voy?

**E4:** Violencia.

**E:** ¿Violencia directa hacia ti, presenciar violencia, violencia hacia tus pares?

**E4:** Creo que la violencia directa hacia mí, que un niño me pegara, me llevaría a tomar mis cosas e irme ese mismo día.

**E:** ¿Pero violencia desde un niño o desde un papá?

**E4:** Desde un papá sería inmediato y desde un niño en forma desmedida.

**E5:** Yo creo lo mismo, pero más que sentirme violentada reaccionaría según que cómo actúa el colegio frente a esa situación. Si hay o no apoyo, qué medidas se van a tomar y si no hacen nada, independiente si es niño o apoderado o de un colega; todo depende del apoyo que tenga del colegio. Si no hay apoyo, que lo hemos visto acá, que hay cero respaldos, me voy.

**E:** ¿Y tú E6?

**E6:** A la vulnerabilidad a la vulnerabilidad que somos víctimas nosotros como docentes, los niños, la violencia entre ellos, a veces se nos escapa de las manos y el desorden administrativo que hay en cuanto a la convivencia.

**E:** ¿Eso te haría a ti dudar de permanecer acá?

**E6:** Claro y aparte, en general es un desorden, no hay roles establecidos, la gente dura muy poco, entonces no se alinean, no se comprometen con el proyecto, por otro lado, desde convivencia escolar no se lleva a cabo la sanción que debería hacerse y los chicos quedan casi en el aire, cuando cometen alguna falta hacia ellos mismos o hacia nosotros como profesores.

**E:** Pero si a ti te pasa algo, ¿qué harías tú? O mejor ¿Cuál es tu límite para irte de acá? ¿Tú permitirías que te peguen, que venga un papá...?

**E6:** Ya pasé ese límite. Ya me he aguantado tanto que no sé bien cuál es mi límite.

**E:** ¿Pero a ti te han golpeado papas?

**E6:** No, eso yo creo que sería más grave, porque un niño tú lo puedes perdonar porque no tiene el discernimiento de pensar que lo que está haciendo está mal, y hay otros factores que pueden, de alguna u otra forma justificar su situación, sus problemas familiares, lo que ve, vive, no sé, pero si un apoderado te agrede, podría ser el límite.

**E:** Pensando en la violencia que se vive, ¿todas se han sentido violentada en alguna forma?

**E5, E4, E6:** Sí (al unísono)

**E:** La pregunta es: ¿Por qué si ya se sintieron violentadas y esa es como la principal causa para irse, en base a lo que hemos conversado, no se fueron en ese momento?

**E5:** Como yo lo veo, nadie me ha dicho un garabato, y eso también es una forma de violencia yo no me he sentido así todavía, ni niños ni papas. No he llegado a ese tope, quizás me he sentido violentada de otra forma, a una le toca vivir la violencia, observarla día a día. Que un niño te pegue, que un niño te grite, te falte el respeto el problema es que aquí le bajan tanto el perfil, no sólo con los niños, sino que también nos hacen sentirnos a nosotros que le estamos dando color, que exageramos; nosotras exageramos al decir: pucha, pero por qué no suspenden a un niño que me pegó, me grito al frente de todo el curso.

**E4:** Muchas veces la respuesta pasa por decir es que es sólo un niño, le bajan el perfil, entonces al final uno se cuestiona también si las medidas que uno cree necesarias para ese tipo de violencia son las que uno cree, yo igual me he cuestionado si soy yo la exagerada, el colegio te tiende a lavar un poco el cerebro y se normaliza es algo súper normalizado.

**E:** Cuando tú dices que te lavan el cerebro, es en el sentido de “no, en realidad es muy chico” o en sentido de que no “este niño no va a tener la oportunidad de surgir si no le damos la oportunidad” me explico, ¿Desde la vulneración que son víctimas los niños o te lo lava a ti desde tu rol para cambiarle la vida o te lava el cerebro desde el punto de vista: no podemos hacer nada porque es muy chiquitito?

**E4:** Yo creo que desde la vulnerabilidad te atacan también, a mí me ha tocado con niños chicos y puedo dar fe desde ese testimonio: Me han dicho textual, es que es muy chico, no sabe, no sabe manejar su ira y es ahí donde yo digo “pero hubo violencia” el bajarle el perfil a las situaciones que uno cree importante, siento que eso igual es violento.

**E5:** Cuando tu jefe directo le baja el perfil y te hace decir no, no es para tanto.

**E6:** Bueno ahí te das cuenta, cometemos el error, en ese caso el chico, el error más grande lo comete el grande, quién está a cargo de él, nosotros como colegio, porque no están tomando las medidas necesarias y suficientes para castigar lo que se está haciendo, o más que castigar, para hacerle ver que lo que está haciendo no

corresponde, así no funciona la sociedad. Los adultos no han sabido resolver ante un niño, no han sabido darle esa importancia.... El niño no lo va a saber enfrentar la violencia en su vida, porque no sabe de las consecuencias más que irse suspendido por un día y si nadie le explica qué implica irse suspendido...

**E4:** Pero a veces siento que no sólo no es saber resolver, porque hay algo que te dice cómo resolver que es un manual de convivencia, sólo que no lo sigues porque es un caos, es engorroso y la gente no está capacitada, aburre, porque cada vez está anotado, está registrado y sigue, como se normaliza después y uno dice: ah ya, este niño nuevamente, amonestación 3... y se transforma, se normaliza, ya en parte, de una cultura.

**E5:** Ya sabemos que los niños son así, pobres, entonces lo asumimos, los justificamos y en realidad es poco lo que podemos hacer.

**E6:** Tú asumiste, sí yo asumí y sé que el niño es conflictivo, es pesado y sé que en cualquier momento me va a echar una putea, en cualquier momento me va a llegar un combo por defender a otro, una patá porque estoy mediando una pelea.

**E:** Ya, tienen súper claro que el colegio no hace mucho, tenemos claro que el manual de convivencia no es amigo, pero insisto en la pregunta ¿por qué siguen trabajando acá?

**E5:** Yo creo que a mí me acomoda

**E:** ¿Qué te acomoda?

**E5:** Para mí es mi primera experiencia laboral de profesora, conozco ya el sistema; el primer año fue difícil pero después uno empieza a ver lo que es y tengo buenas compañeras de trabajo, tengo buena relación con ellas, con el equipo directivo, conozco el lugar en el que trabajo, conozco ya la pega, aunque siempre salen cosas nuevas. Sí, es verdad, uno se atarea, tanta pega que hay, pero ya la conozco y me manejo acá; por eso me he mantenido acá.

**E:** ¿y tu E6?

**E6:** También como E5. es mi primer trabajo, entonces siento que es un desafío tan grande y si me voy porque tuve un conflicto con algún chico, siento que voy a fracasar.

**E:** ¿qué te hace pensar a ti que tú vas a fracasar? Puntualmente ¿cuándo hablas de desafío te refieres a algo personal o a algo impuesto?

**E6:** Personal, totalmente personal.

**E:** ¿Y cuál vendría a hacer el desafío tuyo? ¿Ayudar a los niños, mejorar resultados?

**E6:** La verdad que para mí los resultados no valen de mucho, no sirven para mí. Pero sí que los cabros aprendan, que sepan que tengo que valorar al otro, respetarlo sea como sea, sea mi par, sea más grande sea más chico, que la igualdad la vivan, la sientan y la valoren.

**E:** ¿y por qué tú te planteaste ese desafío?

**E6:** porque siento que puedo lograr que los aprendan, que valoren. Yo puedo enseñarles algo que ellos no han vivido, puedo ayudarlos desde ahí.

**E:** E4 ¿y tú?

**E4:** Yo creo que igual en estos años he hecho un trabajo que quiero seguir, darle continuidad, y la verdad es que me da un poco de lata tirarlo, porque cambiarse de trabajo significa empezar de nuevo, uno ya empezó con un proyecto y por lo menos en mi caso he ido consiguiendo cosas y haciendo cosas que no se han hecho antes, entonces para mí es un proyecto personal.

**E:** Pensando en su jefe inmediato. ¿Qué cosas hacen ellas, según sea el caso, para generar o mantener a los profes tranquilos, contentos y que permanezcan en el colegio? ¿sienten qué se hace algo desde las jefaturas?

**E5:** Yo no tengo mucho trato con ella, de forma directa, pero sí cuando me ofrecieron el cambio de matemática, de asignatura, ella me preguntó por disponibilidad de horarios y le dije qué día me acomodaba entrar más tarde y qué días necesitaba salir más temprano para ver si lo podían acomodar antes de que hicieran el horario. Yo lo encontré bastante valorable, porque, en realidad, nadie considera tu opinión, para ver si tú estás de acuerdo o no. Y eso después resultó. Yo le explique el motivo porque lo

necesita, por mi hija y lo hizo. Para mí es algo que se considera y se agradece. Es eso, no he tenido mayor trato ni tiempo, quizás eso se pueda dar.

**E:** ¿Y en tu caso E6?

**E6:** En mi caso sí, siento que mi respaldo con la jefatura es jugársela, comprometida con lo que uno necesita, con lo que uno le pide, como persona y como trabajadora y siento que ella genera instancias donde nos une como equipo.

**E:** Si un día estás cansada, agotada con alguna situación ¿puedes confiar en ella?

**E6:** Sí 100%.

**E:** E5 ¿sientes que puedes confiar en tu jefatura si te pasa algo? Decir, estoy chata, cansada

**E5:** Mmm yo creo que mitad y mitad. Porque no tengo más respaldo para saber si va a hacer lo mismo, porque es distinto ver si puede hacer calzar un horario a que vaya a respaldarme y apoyar si le comento cómo me siento, no sé cómo lo va a tomar ella y cómo lo va a resolver o si va a hacer peor. Vengo de otro lugar, pero eso mismo ahí entro a dudar.

**E4:** Yo no he tratado directamente con E.C, pero tuvimos malentendidos como departamento y ella tuvo la cortesía de aclararlo y siento que eso igual es un respaldo y habla bien de ella, por último, me da un poco más de tranquilidad a diferencia del año pasado las cosas están siendo un poco más transparente. No sé si se llegue a generar un espacio y confiarle el decir sabes que estoy chata, estoy cansada, a ese tipo de confianza, no sé.

**E:** ¿Pero por lo menos en cosas administrativas?

**E4:** Siento que sí, ella es transparente y eso se agradece harto, porque el año pasado igual tuve drama con la falta de transparencia, entonces siento que ella ha sido mucho más transparente.

**E:** Ahora vamos a un nivel más macro, a nivel de Fundación, ¿creen qué se hace algo para que los profesores permanezcan? Estoy netamente pensando en la cantidad de



profesores que se han ido, profesores nuevos que se han ido, que son bastantes. ¿Qué creen que se está haciendo mal o qué hacen que otros se quedan?

**E6:** Siento que no hacen mucho, porque me di cuenta de que ahora hay una profesora que es antigua, E9 y todo el mundo que la conoce, es bien valorada por su gestión como encargada, su trato con los niños; ella se fue con licencia ha tenido una licencia larga, y no se han dado el tiempo de indagar el porqué, o quizás si lo han hecho, pero no de forma visible; algo está pasando. Lo que pasó contigo el año pasado, eres una gran profesional y la única que te dio el apoyo fue la directora, siento que no cuidan al personal.

**E:** ¿Y cómo creen que lo deberían cuidar?

**E6:** Reconocimiento, dinero

**E:** ¿Reconocimiento masivo? Sí

**E6:** Reconocimiento con los propios niños, que los niños conozcan a sus profesores, no solamente porque le hacen clases sino también quién es y que ha destacado en esta área por este motivo. Pero hablarles a los prekínder a todos. Porque es increíble que la mayoría de los cabros piensan que nosotros somos ogros. O que estamos aquí porque no sabemos hacer nada más, que venimos a hacer las cosas de malas ganas.

**E4:** ¿Qué hacen para mantener? Siento que en los profes nuevos ahí está el gran tope, siento que no hacen nada, desde el colegio, para ayudarlos

**E:** ¿Qué propondrías tú que se haga con ellos?

**E4:** Porque también los profes nuevos son súper importantes. Siento que falta acompañamiento, siento que falta una crítica constructiva y no punitiva de qué estás haciendo las cosas mal pero cómo estás hablando por WhatsApp todo el rato.

**E:** A qué te refieres con la crítica punitiva, ¿con las evaluaciones?

**E4:** Con las evaluaciones, que te digan esa retroalimentación... Cuando te retroalimenten, por ejemplo, te digan no tienes una buena normalización, dominio; pero si tú le pides dime, muéstrame, no sé hace. Entonces a ti te castigan por no hacerlo, pero no se te dan las herramientas, no se te da la ayuda, no se te da el ejemplo, porque

aquí se trabaja distinto a otros colegios, pero si tú llegas sin saber todo eso, la verdad, no te subes al carro nunca. Entonces si a uno le dieran la oportunidad de tener a alguien que te vaya acompañando, no sé, pero de forma constante, por lo menos el primer mes. Si tú haces una clase demostrativa que te den la posibilidad de venir a dos o tres clases antes a ver, porque no sabes, no saben que tú entras y dices manos arriba, manos abajo, que hay ciertas técnicas, formas que son probadas. Porque aquí igual hay ciertas convenciones de normalización que no se saben de forma generalizada, que no te las explican. No se te da el apoyo, no se te dice ni donde están las salas, donde están los baños.

**E:** Entiendo, hablas de un sistema de acompañamiento que vaya más allá de esta retroalimentación que hacemos o por lo menos enfocar todo el esfuerzo con el profe nuevo al principio.

**E4:** Claro, concretamente si tuviéramos dos semanas brígidias de acompañar a cada profe, no todas las clases, claramente no se puede, pero todos los días por lo menos una vez al día no tendríamos esos problemas.

**E5:** Otra cosa positiva sería cambiar el nombre de observación a acompañamiento. Porque ya con que te hablen de una observación ya te sientes juzgado. Siento que ahí eso falta.

**E4:** A mí me pasó porque yo quise renunciar al primer mes y cuando llegué a hablar con la Sra. M. llegué colapsada, no sabía qué hacer y fui; claramente no tenían otra opción que dejarme porque no había más profes y entonces, me dieron la posibilidad de tirar algunos cursos y ahí me dieron más aire, pero nadie me fue ayudar, sólo me dejaron con los cursos con lo que no tenía problemas, pero no tenía problemas porque lo pude manejar, pero no porque me acompañaron y me enseñaron.

**E:** Entiendo, fue algo tuyo, que te atreviste a hacer por tu personalidad.

**E4:** Entonces qué fue lo más fácil para ellos, sacarme lo que me molestaba para que me pudiera quedar con lo que me podía desenvolver bien pero no es la idea.

**E:** Como tapar el hoyo, apagar el incendio.

**E4:** Claro, pero siento que no es la idea y ahí falta hartito. Por eso siento que hay profes que se van porque se ven atados de manos. Lo que paso con este profesor, el R. que se fue. Ya estaba medio sobrepasado, y lo mandaron a un curso, se vio colapsado y se fue. Así han pasado varios; este año en particular, ha sucedido hartito. Y sabes siento que ahí hay un punto clave, no miran mucho qué pasa con los profes.

**E:** Ustedes dicen que su gran motivación para permanecer acá es un desafío personal. Lo tuyo E5 en tu caso pasa más por comodidad, por así decirlo, lo manejas bien, estás cómoda, te sientes a gusto. Si yo te muevo, si yo a ustedes dos las muevo a otro colegio, particular pagado, en el barrio alto ¿se sentirían a gusto ahí, estarían allá? ¿E6 tú te vas?

**E6:** No sé, siempre me lo he preguntado.

**E:** ¿Y en qué topas?

**E6:** Me gusta lo que hago, hay muchas falencias, pero me gusta. Llego a mi casa, puedo tener mucha rabia acá, pero luego a mi casa y me río. Me levanto con la cara llena de risa porque sé que igual los cabros me van a hacer reír, que estoy en el lugar que quiero realmente en estar, porque acá siento que puedo hacer algo por ellos...

**E:** En un lugar donde no te vieras expuesta a una situación de violencia, donde los niños hagan clases, donde las cosas fluyan ¿te irías?

**E6:** Quizás con los años, cuando me aburra, no sé. Pero ahora no.

**E:** Y tu E5 si te fueras a otro trabajo y te llevaras a un lote de amiga, te ofrecen una pega, cerca de tu casa, un lote de amigas. ¿te vas?

**E5:** No sé, estoy pensando...

**E:** ¿En qué piensas?

**E5:** Pienso en que me gusta.... No es como el ritmo de la pega lo que me gusta, me gusta el ambiente entre profesores y me pasa, además, no al mismo nivel que a E6, pero que en algunos casos los chiquillos no tienen respaldo y tienen otra realidad que lamentable les tocó vivir. Creen que es normal, pero uno está ahí por algo y para enseñarle que no es así la realidad, te toca ser triste, mala suerte pero hay otra forma

de cambiar, hay valores que en la casa no se enseñan y acá sí, se hace difícil porque si en la casa no tienes el apoyo y acá no más se hace; pero ves que a los niños más chicos con ellos puedes algo puedes hacer, a lo mejor no podrás cambiar la vida de los 40 pero sí a 10 a ellos sí lo estás marcando, le puedes decir no es bueno mentir, es bueno ayudar, si yo trato bien me van a tratar bien y en la casa eso no se da. Yo estoy en eso, pero también veo ese lado que igual para mi es grato, apoyar a los niños, ayudarlos y brindarles aquello que no les dan en la casa. Aquí uno lo pasa mal, es verdad, los niños que no responden, no son responsables, la pega es difícil, no hacen caso, pero desde el otro lado igual estás haciendo algo importante, ellos piensan, sienten que la vida es como la mierda, en la casa ven violencia, garabatos y que están solos, pero ahí estás tú para decirles: no, eso no corresponde, usted va a querer que el día de mañana lo traten bien, por eso estoy ahí como en 50 y 50.

**E4:** No sé, yo creo que eso pasa en todos los colegios, niños que necesitan ayuda va desde el colegio cuico que la niña se suicidó en el Starbucks, por estar sola y tirada con una depresión y que los papas nunca la supieron ver, a un colegio así de vulnerable. Los niños son niños en todos lados.

**E5:** Pero con distintas situaciones.

**E4:** Y aquí, con distintas situaciones, con distintas carencias, pero la marca la puedes dejar en todos lados.

**E:** Entonces tú, si tuvieras una mejor oportunidad, te vas.

**E4:** Sí, yo me voy.

**E:** Y en qué te fijarías en esa mejor oportunidad.

**E4:** Me fijaría en hartas cosas. Primero, siento que acá que la gente cree que nosotros estamos haciendo apostolado, nos exigen mucho, temas administrativos, conductuales y por sobretodo académicos y todo lo anterior no se ve reflejado en el dinero, en las lucas, no se ve reflejado en beneficios, quieres pedir un administrativo te ponen así una cara, quieres irte media hora antes, porque tiene médico y no puedes. Me fijaría en eso, en las condiciones como trabajadora y me fijaría, claramente, en otras cosas como el

historial del colegio, que tenga un buen historial, que apunte a mis valores, si me gusta o no el Proyecto Educativo.

**E:** ¿Para ti es importante que el proyecto educativo vaya de la mano con lo que tú crees?

**E4:** Sí, siento que me fijaría, no sé, pero no me iría a trabajar en una escuela premilitar, aunque me ofrecieran el triple de dinero, eso no está en mis principios.

**E:** última pregunta antes de terminar ¿para todas ustedes esta es su primera experiencia laboral, ¿cómo llegaron a este trabajo?, ¿postularon a varios, no encontraron otro, ¿cómo fue?

**E4:** Para mí sí es mi primera experiencia. Yo me vine de Quilpué y postulé a varios colegios, no tenía experiencia y ese era un gran, pero a la hora de postular a los trabajos, entré por la página web, por ahí postulé y me llamaron y quedé. Lo más chistoso fue que cuando me llamaron a hacer la clase demostrativa yo vine, y me mandaron al psicológico, y yo no tenía idea ni cómo llegar a Moneda, a la Casa Central, con mapa en mano, que me hizo la P.M partí y aquí estoy.

**E5:** En mi caso fue mi segunda experiencia, pero la primera más larga Yo salí de la universidad y estuve un año trabajando en un colegio cerca de mi casa, haciendo un reemplazo, todo bien, después tuve a mi hija y paré de trabajar, por 3 años. Me vi afligida de lucas y la M.S me ofreció postular acá, yo había postulado a otras pegas, y como era mitad de año, no encontraba nada, y postulé, recomendada por la M.S y acá estoy.

**E6:** En mi caso es similar al de la E4 yo entré acá recién salida de la universidad, llevaba un tiempo buscando pega, y solo pillé cosas chicas, reemplazos, entonces postulé por la página e hice todo el proceso para entrar acá y sigo acá.

**E:** Perfecto, muchas gracias chiquillas por todos sus aportes,

- **Entrevistas 4**

**E:** Chiquillas, les cuento, estoy por la tesis investigando las motivaciones que tienen los profesores para permanecer en el colegio, pensando en las adversidades que se nos han presentado durante el último año. Para partir me gustaría que se presentaran, contaran cuánto tiempo llevan trabajando y dónde estudiaron.

**E7:** ya, me llamo E7 este es mi séptimo año en el colegio y estudié en Los Leones.

**E8:** Mi nombre es E8 este es mi quinto año, estudié en la UCINF.

**E9:** E9 y este es mi noveno año, estudié en la UMCE.

**E10:** E10 y este es mi octavo año, estudié en el IP de Chile.

**E11:** mi nombre es E11 y este es mi octavo año, al igual que E10 estudié en el IP de Chile.

**E:** bueno chiquillas, considerando que llevan hartos años la pregunta es ¿Qué situaciones las han llevado a usted a cuestionarse su estancia en el colegio? ¿Cuál es su límite para decir yo me voy de esta institución educativa?

**E10:** para mí este es el primero año que yo digo no me voy, que no estoy asustada, que me da lo mismo, que, si me echan bien, yo ya cumplí un ciclo

**E:** Pero ¿tú has tenido alguna situación en la que tú digas, bueno este es mi último año?

**E10:** El desorden que está en el colegio, la cagá que está en el colegio. Desorden del tipo que no está la plata completa, que es tanta pega administrativa, que no están las planificaciones, que uno se programa para algo y llega el momento y no puedes hacerlo porque no está lo necesario, en ciencias es donde estamos más preparada, pero es porque tenemos lo del año pasado, que es un buen trabajo que vamos mejorando día a día, pero ahora que tenemos unidocencia en historia, por ejemplo, no tenemos nada, en lenguaje no hay nada, te meten y te meten, y yo no sé en qué momento vamos a hacer todo, porque todas las semanas te inventan algo nuevo para poner en el libro. Eso es lo que a mí me estresa, siento que no me va a dar el cuerpo, no sé, ya estoy agotada.

**E9:** para mí ha sido este el año, de hecho, si tú me preguntas hoy en día este es mi último año, yo me voy.

**E:** ¿Y qué situaciones puntuales te han hecho tomar esa decisión?

**E9:** El hecho que yo no cuente con un equipo, que no hay un reemplazo para mi equipo, y que sea siempre yo, desde el año 1 que armé equipo en ciencias la que ha tomado los reemplazos en mi equipo, porque no ha llegado reemplazante, porque buscan y duran una semana, un mes y finalmente terminamos nosotras, con mis colegas reemplazando al que faltó, y te estoy hablando reemplazos largos, no reemplazos de una semana, o de un profesor completo, durante un año completo. Esa es una de las cosas que yo digo esa seguridad que si hoy en día falta alguien de algún equipo se vaya a encontrar ese reemplazo como necesario, y finalmente que hace uno reemplaza y finalmente colapsas y te revienta; esa es una de las cosas que este año a mí me hizo colapsar, y otra es que este ha sido uno de los años más difíciles donde ha ido in crescendo el tema de la disciplina, el poco trabajo que se ha hecho a nivel de disciplina a nivel de estructura de colegio y yo creo que ahí, ese ha sido un tema que este año ha reventado. Yo todos los años he reemplazado a alguien, pero nunca se me había hecho tan difícil los reemplazos por el tema de disciplina más que nada y también siento que el colegio está muy desordenado, no hay equipo, no hay planta docente completa, no están los roles y funciones definidas.

Entonces eso hace que unos hagan más y otros hagan menos de lo que tienen que hacer, y eso obviamente hace que algunos se sobrepasan, entonces este año para mí ha sido el año que yo he pensado en irme y si tú me preguntas ahora este ha sido el año en el que yo he pensado en irme.

**E:** ¿Tú E8?

**E8:** yo creo que una de las cosas que más me ha afectado este año, y también hace que algunos días me cuestione el permanecer acá es que no podemos conformar equipo, nos falta gente en nuestro equipo desde principio de años y una de las profesoras que tenemos ha estado constantemente con licencia y no ha llegado reemplazo. No sé si no han buscado o bien no llegan, pero el que tengamos que reemplazar es agotador, y por otra parte existe la presión de los resultados donde mi rol como encargada de área se consideran los resultados de mis alumnos, entonces si no llega profe cómo me pueden pedir resultados si no hay quien imparta las clases.

**E11:** Por mi parte a mí me gusta lo que hago, y no han existido esas ocasiones, en parte necesito la pega, yo creo que todas las que estamos acá la necesitamos y por otro lado me gusta lo que hago, me gusta trabajar acá con estos cabros. Si hay días donde no quiero trabajar, que me aburre el desorden administrativo, pero aún no llego a ese punto donde me he querido ir.

**E7:** por mi parte yo estoy feliz acá. Antes yo trabajaba en un colegio muy similar, en cuanto al contexto, creo que era peor, un IVE similar, pero la diferencia es que no existían ni las condiciones de infraestructura ni material para trabajar y tampoco se hacían las clases. Los profes hacían lo que querían, no había ningún control ni supervisión del trabajo con los niños. Las peleas eran pan de cada día. Yo trabajé en ese colegio por 7 años, aguantando y viendo el desorden administrativo que había, y para mí, este colegio, funciona de forma ideal, hay un compromiso, hay un interés de parte de los profes para que las cosas funcionen. Por lo mismo yo no quiero irme, conocí una realidad mucho peor, donde sí había violencia, sí había un agotamiento diario.

**E:** Ahora me gustaría saber cómo llegaron a trabajar acá, entonces yo quiero saber por qué decidieron entrar a este colegio, menos tu caso E7: que ya contaste, y si fue su primera experiencia laboral.

**E11:** Para mí fue mi primera experiencia laboral, yo salí del instituto y no encontraba pega. A mí me postularon, porque yo estaba tan urgida de pega, entonces mi prima me ayudó me dijo mira te inscribí en La Fundación y me llamaron como el 20 de marzo y empecé como profesora volante y eso después me dio la posibilidad para mostrarme.

**E:** No es que tú hayas elegido este contexto

**E11:** No, a mí me lo eligieron

**E:** ¿Y tú E10?

**E10:** Yo empecé a hacer mi práctica acá, porque tenía una compañera del Instituto que trabajaba acá, la R ella me ofreció hacer la práctica y como mi cuñada también trabajaba en el colegio, la C.C, y para tener alguien conocido, no era una mala oportunidad y quedé. Quedé con el curso de la M.P que iba todos miércoles todos los



miércoles y al otro año me tocó con la E.V y después me ofrecieron ser volante y ahí me las lloré todas porque me ofrecieron ir a la media y yo no quería y la P.M me agarró y me dijo tienes que ir, porque si te dieron a ti las horas, que podrían habérselas dado a otras personas es porque tú eres capaz, así que vas cagando para el lado.

**E:** ¿Y eso igual significó algo para ti en su momento, el respaldo de la P?M?

**E10:** Sí, yo estoy muy agradecida de todos, no tengo nada que decir, porque ella, la directora de ese momento y la E.V, gracias a ellas empecé, y yo les copiaba todo, porque eran tan secas, las encontraba tan secas, que todo lo bueno se los copiaba a ellas, hay cosas que uno puede mejorar, y eso; después me ofrecieron las horas en el mismo curso, cuando la E11 se cayó.

**E:** ¿E9: tú elegiste entrar a este colegio?

**E9:** No, yo tiré currículum a medio Chile, tanto que ni me acuerdo y fue el único lugar que me llamó quedé y lo acepté inmediatamente pero no fue algo...

**E11:** a mí también,

**E9:** Pero no fue así como yo quisiera entrar a este contexto, nunca lo consideré, no estaba en mis planes, yo tiré para donde encontrara trabajo porque estaba desesperada

**E:** ¿Y tú E8?

**E8:** Lo mismo, estaba desesperada. Hasta que en la fundación apareció la P.F que buscaban gente y ahí me metí, quedé y comencé a trabajar en el colegio. La P.F, que era encargada de área puso el aviso. Yo llegué como reemplazo, pero yo no elegí trabajar en este contexto, fue por la oportunidad que se me dio.

**E7:** yo por ejemplo siempre he trabajado en contextos así porque me gusta, por ejemplo, yo nunca trabajaría en otro lado de Santiago porque no me gusta, siento que no sería un aporte allá, para esos niños.

**E10:** Me pasa lo mismo; yo no sería un aporte en otro colegio, en este colegio yo sirvo para este colegio, yo digo que si me voy no sé si harían igual la pega, bueno uno sabe

que en todos los lugares te pueden reemplazar, pero yo sirvo para acá, los niños me necesitan y yo estoy para ellos

**E:** ¿Y quién más siente eso? Porque igual es común “yo trabajo acá porque soy un aporte”

**E7:** sí, me pasa lo mismo, yo siento que puedo aportar a los estudiantes, yo, desde mi experiencia, puedo ayudarlos, lograr cambios.

**E8:** pero a mí me pasaba más cuando era profesora jefa, ahí yo me sentía más comprometida con los niños, pero ahora sí tengo mis cursos que me encantan, pero uno genera más ese vínculo cuando eres profesora jefa

**E10:** También me pasa que siento que uno puede hacer tanto por los apoderados, por las familias del colegio. Mi mamá siempre me dice “me gusta tanto como eres tú con tus apoderados” yo en las entrevistas me di cuenta que tengo 3 apoderados que tienen hartas necesidades económicas y yo les pregunté cómo si sentirían si el colegio las ayuda, les pregunté si sentirían incómodas y ellas me decían no tía, y ya ha pasado como un mes desde las entrevistas y no he ido a hablar con la C.C, y me decía todos los días no he ido a hablar con la C.C y ese día fue, y llamé a mis apoderadas y les dije, mire vayan de lunes a viernes a hablar con la C.C y vaya con un carrito antes de las doce, y mi mamá me decía pucha que bueno que te preocupes de eso, pero no es algo que me cueste a mí, es algo que solo hago una gestión y nada más.

**E:** ¿Y tú E9: también sientes que en este colegio estás siendo aporte?

**E9:** Sabes que me pasa a mí, cuando era PJ mi foco principal estaba en el quehacer con los estudiantes, pero ahora siendo encargada mi foco igual está con los estudiantes, pero hay un piso entremedio, ¿me entiendes? Siento que si me voy pienso en el equipo, en quién va a mejorar o destruir lo que he hecho con mis profesores, entonces me pasa que antes pensaba en mis alumnos y ahora pienso en mis profes

**E:** Exacto, ahora teniendo conciencia de cómo tus profes impactan en tus alumnos

**E9:** La mirada va en el rol que uno va desempeñando, a pesar de que yo tengo un rol compartido que es ser profe y encargada siento que mi mayor impacto ahora está en mi equipo, porque tengo más horas con ellos.

**E:** ¿Tú cuando piensas en cambiarte te da lo mismo el contexto?

**E9:** Este último tiempo ahora por lo que me dio, la locura que me dio y las terapias que he tenido me han enfocado y me han ayudado a tomar decisiones y a darme cuenta de que necesito un cambio que necesito otro contexto, cosa que antes no pensaba porque antes ni siquiera pensaba en cambiarme, en cambio ahora que realmente pienso en cambiarme mi decisión será por un contexto diferente al actual

¿Y tú E8? Y en tu caso, te gusta el contexto, ¿sientes que acá estás siendo útil?

**E8:** lo que me pasa es que a pesar que estoy en el mismo cargo que E9: yo no me siento tan comprometida con los profesores, porque mi equipo no es un equipo unido, yo siento que no están remando para el mismo lado, en comparación con lo que yo hago, yo no me siento tan comprometida con las profesoras, sí con los alumnos, yo los quiero mucho, lo paso súper bien, me gusta hacer clases, siento que son tan buenos ellos y se les puede sacar tanto provecho, sobre todo en inglés, y yo sí he visto otros colegios, de hecho he visto uno de la SIP que está acá en La Pintana, el José Joaquín Prieto, que ahí también necesitan una jefa de departamento de inglés, pero aquí se me dio la oportunidad de estudiar y también estoy media comprometida con eso, porque en otro lado no sé si habrá ese apoyo, pero si tú me preguntas por el contexto es lo que me mueve, no sé.

**E:** ¿Y tú E11?

**E11:** Sí, a mí me encanta el contexto

**E:** ¿Pero te gusta por costumbre? ¿Por qué es un lugar conocido? Y si vas a otro colegio no vas a otro colegio no vas a conocer el contexto en 6 meses

**E11:** no me gustaría irme de ahí, aunque es harta pega todo el rato, todo lo que tú quieras, pero siento que me gusta, me gustan mis niños, la gente con la que trabajo,

**E:** Y lo que tú puedes aportar al contexto te hace ruido

**E7:** yo siento que uno sí puede cambiar, quizás no podrás cambiar una vida completa pero sí ayudas, yo creo que sí uno hace algo por los demás. Yo creo que en todas las realidades habrá necesidades, pero yo siento que acá cuando uno logra enganchar

bien con un cabro sí puedes cambiar una diferencia enorme en su vida, y siento que yo puedo hacer eso.

**E:** ¿y tú sientes que este colegio sí lo puedes hacer?

**E7:** sí, se da esa posibilidad, si se da, de hecho, yo te dije, trabajé 8 años en colegio con un IVE mucho más alto, 90% de IVE, y encontrarte hoy día con cabros en la calle y que te dicen, hola, y enterarte que a lo mejor algunos sí llegaron a la universidad y que se acuerden de ti y te digan usted es la profe que me aguantaba, usted es la profe que me tuvo paciencia, aunque ustedes no me crean, y que te busquen y te vean en la calle y uno piense me quieren asaltar y no se acercan para contarte que su vida está bien que escucharon todo lo que tú dijiste y que hoy en día están trabajando para ser una mejor persona, entonces tú dices sí marcamos, sí influimos, marcamos, no siempre, no en el 100% pero sí dejamos una huella, por eso yo trabajo en este tipo de contexto, en el Caro no sé cuánto tiempo me quede, pero sí en este contexto.

**E:** Yo siento que todos los profesores que están en el colegio tienen el mismo perfil, profesores con mucho compromiso ético, entonces ustedes ¿qué creen que hace el equipo de gestión para hacer que los profesores permanezcan, hará algo, desde su perspectiva?

**E11:** No

**E:** Por mantenerlos. ¿Les ha pasado? Por ejemplo, que lo que te pasó a ti el viernes es un atisbo que quieren retenerte

**E9:** tarde, yo les dije esta reunión yo la pedí hace harto tiempo.

**E:** ¿A alguien más le ha pasado?

**E11:** este año no, pero otros años sí. Yo creo que los bonos, los premios te ayudan esa cuestión, la plata. Como bien decía la E9: yo no sé cuánto pagarán en otros colegios, pero yo creo que eso y el que te reconozcan, es bueno

**E:** ya de partida que te reconozcan

**E10:** sí, que te valoren delante de todos, porque aparte de las lucas es súper bueno que te reconozcan

**E11:** yo espero el bono, como que uno trabaja para eso, ya a lo mejor uno dice no lo hago tan bien, pero me encantaría en algún momento, no sé si lo seré, no creo, pero ese es mi norte.

**E:** ¿qué te reconozcan a ese nivel?

**E11:** sí, me encantaría, no sé qué me faltará, pero me encanta

**E:** ¿Y tú E10? ¿Tú sientes que se han hecho cosas para retenerte?

**E10:** reconocimiento público, yo de parte de todos mis jefes me he llevado bien, me han reconocido, no sé por qué, de la única que no lo he tenido fue de A.C no sé por qué, pero yo siento que es súper bueno eso, el reconocimiento.

**E11:** pero tú eres una persona súper servicial y tu personalidad es bien amable, bien entregada

**E10:** Por ejemplo la E.C siempre ha sido súper simpática, ella en la última reunión habló de mí, y ella me mandó la imagen el sábado durante el día, y me dijo por esto yo hablé de ti, y bueno será la perra más perra pero yo le conozco la parte bacán, la parte que si yo necesito algo y ella está ahí para dármelo y eso igual se agradece, que sea una persona cercana, yo sé que si entro a su oficina y ella esté con quien esté Vero que necesitas, deja de hacer lo que está haciendo y me ayuda, para qué decir la M.R, el A.E, el año pasado, que es una figura que se extraña mucho, que yo creo que si él hubiese estado estaríamos un poco menos estresados,

**E11:** Pero ¿qué hacía él?

**E10:** Te escuchaba

**E11:** Pero ¿hacía algo?

**E:** Yo tuve una situación súper complicada y no sabía a quién recurrir, nunca había recurrido a Álvaro, y fui a hablar con él y fue súper objetivo y conciliador, de verdad que él estaba llano a atender a alguien, a quién sea, súper racional

**E7:** Yo me podía sentar horas con él

**E9:** Además que podía calmar a la A.C; mejoraba sus discursos

**E7:** Yo me podía sentar una hora a hablar con él, a arreglar el mundo, mi vida el colegio

**E8:** Yo también siento que por eso hubo tanto colapso este año porque se fueron todas esas figuras que te contenían un poco, porque se fue A.E, A.F, que ella estaba ahí y te daba contención.

**E:** Es que se desarmó el equipo de formación, se movieron muchas figuras que apoyaban,

**E7:** ese fue el término de año donde yo más lloré por la pérdida de personas, cuando se fue la A.P cuando se fue la G.C hubo lágrimas, pero no fue tanto el lagrimón, cuando se fue la G.C estaba el consuelo que ella también quería irse, entonces había una alegría y un dolor, pero el año pasado a mí me tocó que estaba despidiendo a la A.F con los ojos hinchados y A.E me llamó a la oficina para decirme que se va y para mí era “se están yendo todos” con una sensación de “nos estamos quedando solos” esa era mi sensación, nos quedamos solos y hoy en día extraño mucho esas imágenes

**E:** En tu caso E8: ¿el equipo ha hecho algo para que tú sigas?

**E8:** Es que sí el estudio, el poder perfeccionarme en el área que me desenvuelvo, no de inglés sí de ser encargada de acompañamiento, aparte que me perfeccionaron en inglés me dieron la posibilidad de hacer un curso, de rendir una prueba a nivel internacional, pero más allá de eso no, de hecho a mí esto se me dio, y la A.C me lo dio, porque yo soy soltera no tengo hijos, en cambio el otro tiene y no va a ir, entonces démoselo a la soltera sin hijos que tiene tiempo, pero por eso fui elegida no por un reconocimiento, por ella. Pero después entré a un proceso de selección, pero esas fueron sus palabras.

**E9:** qué mal aprovechado, ella podría haber funcionado como una buena motivación.

**E10:** yo siento que la E8: ha crecido caleta

**E:** ¿Y tú E7?

**E7:** yo si tengo que hacer la comparación entre mis otros trabajos yo sí me siento reconocida, y no solo por la fundación, por mis pares y por mis jefes, no siempre pero

sí hay atisbos, este año yo debo reconocer el sentirme muy agradecida del colegio, por cómo me apoyaron, el que tenga en este momento a la Irene trabajando conmigo yo siento que es cuidarme full, tengo la gracia de que a todo el mundo le advirtieron mi condición, por ejemplo si yo mando un mensaje pidieron ayuda siempre llegan, pocas veces me ha pasado que no llegan, entonces yo este año sí me he sentido muy cuidada, del hecho que cuando yo iba a volver, I.H habló con P.C, entonces cuando yo volví quería hacer clases, quería hacer todo, y P.C habló conmigo y me dijo tú no vas a entrar a sala, yo las dos semanas que estuve de vuelta yo solo le hacía clases a mi curso y entraba acompañada, yo solo tenía que planificar, por ellos que yo estuviera sentada, mirando el techo y sin hacer nada, yo me movía y me decían no te muevas rápido, entonces este año sí, yo he estado muy agradecida de cómo me han tratado, espero que a final de año no me echen, pero sí estoy muy agradecida

**E:** Les agradezco mucho su ayuda, muchas gracias

#### - **Entrevista 5**

**E:** Bueno, por favor preséntate, cuéntanos de tu formación y cuántos años llevas en el colegio

**E12:** Mi nombre es M., soy profesor de música y tengo un magíster en currículum y evaluación en la UMCE, la misma universidad donde estudié. Llevo 15 años en el colegio.

**E:** Tú habías trabajado antes.

**E12:** Sí, yo cuando salí de la universidad trabajé en 2 colegios, un año en cada uno y el tercero colegio fue La Pintana.

**E:** Y cómo fue que llegaste este colegio

**E12:** Una polola en ese tiempo me dijo que metiera mi currículum en la página de Fundación Sol, yo estaba buscando pega, como todos los años en esa fecha y bueno me llamaron a hacer una clase demostrativo, no una entrevista grupal, todo el proceso.

**E:** Y tú, cuando llegaste al colegio ¿sabías el tipo de niños con los que trabajarías o tu no sabías bien?

**E12:** La verdad es que no, yo fui porque había pega, en realidad esa era mi motivación. Fui porque me ofrecieron trabajo, una cantidad de horas que a mí me servía y fui. Cuando yo caché que este colegio era este colegio, en realidad que era un poco diferente a los que había trabajado fue cuando yo me metí en la sala por primera vez. A mí nadie me dijo que lo cabros eran complicados, no, en realidad yo fui.

**E:** Oye, y en estos 15 años que tú has estado en el colegio, ¿han existido ocasiones en las que tu has querido irte?

**E12:** Sí, yo creo que todos los años, por ahí en octubre me dan ganas de irme, pero en realidad jajajaj, no todos los años en realidad, pero varias veces he estado con ganas de irme, pero me he arrepentido siempre (risas)

**E:** ¿Y en base a qué es este arrepentimiento? ¿Por qué te quedas?

**E12:** en realidad hay hartas cosas, pero yo creo que principalmente yo le he agarrado un cariño muy grande a la comunidad del colegio,

**E:** ¿Cuándo hablas de comunidad a quién te refieres? ¿Profesores? ¿Directivos?

**E12:** Mira me refiero, principalmente, a las familias, bueno a los estudiantes, primero y de ahí a sus familias, por ejemplo hay muchos, yo digo la comunidad porque tengo muchos ex alumnos con los cuales tengo mucho contacto, que nos vemos, nos visitamos, ellos van al colegio a verme, entonces, contado con toda esa comunidad, yo tengo mucho contacto con las familias también, pero más que nada con los estudiantes, yo creo que si alguna vez he pensado en irme no ha sido por los estudiantes, más que nada ha sido por cuestiones que tienen que ver con como se manejan las cosas, por el sistema de la fundación, va más que nada por allá, pero me quedo, principalmente, por los estudiantes, por sus familias que las conozco, imagínate que hay algunos estudiantes que yo tuve que ahora son profes del colegio, que trabajan ahí, entonces igual es rico darse esa vuelta.

También en ocasiones siento que, no sé si es bueno estar tanto tiempo en un lugar, pero siento que me costaría un poco ser profe muy distinto a este, quizás me podría ir a un colegio parecido, a empezar de nuevo, pero la verdad es que un colegio donde



tenga necesidades diferentes, yo creo que me costaría un poco; siento que mi vocación está en estar en colegio como este.

**E:** ¿Qué es lo que tu sientes que puedes aportar a este colegio que hace distinto a un colegio pituco, por ejemplo? ¿Qué es lo que, desde tu persona, te mantiene acá?

**E12:** Yo me siento muy cercano a los chiquillos desde mi historia personal, pero también siento que aquí puedo ser un mayor aporte en el sentido de que el colegio, en un contexto como este, aporta más al estudiante que otros contextos donde aporta mucho más la familia, nosotros acá, por ejemplo, tenemos estudiantes donde la familia no existe, entonces yo creo que ahí va, y, principalmente, desde mi asignatura yo no me puedo separar de lo que yo soy como asignatura, lo que yo creo que la música puede entregar a los chiquillos y así me he dado cuenta que muchos estudiantes que en algún momento se cruzan con algún instrumento, cuando están en séptimo, cuando están en sexto, y después salen de cuarto medio tocando increíble y les cambia la vida, en realidad y bueno me la cambió a mí también la música, en algún sentido, pero como que te guía un poquito, te marca un camino, a pesar que dentro del mundo de la música existen muchas cosas, muchas cosas diferentes, pero los chiquillos del colegio, al menos lo que han tomado un instrumento, y se han dedicado a ello yo creo que les ha marcado un camino de disciplina, un camino, no sé, yo siento que también va por quererse a uno mismo y conectarse con algo que uno siente que puede hacer bien y lo hace bien, yo creo que también por el tema del autoestima, por ejemplo.

**E:** E12, cuando tú dices que me siento cercano desde la historia, desde tu historia personal, ¿a qué te refieres con eso? ¿Tú tienes experiencias que te hacen empatizar más con los estudiantes? ¿Qué les pueda servir a ellos de aprendizaje?

**E12:** totalmente, eso es. Puede haber algunas pequeñas diferencias, a pesar de que hay mucha gente que tiene sus familias, tu ves a mi familia toda junta hasta el día de hoy, pero de una situación bastante similar a la de los chiquillos, de un contexto, donde mi viejo obrero de la construcción, ganando el mínimo y aún así yo pude estudiar, siento que ese, esa como movilidad social influyó en el momento que desde en mí familia, yo soy el primer integrante de mi familia que estudió en la universidad. Yo creo que es replicable a mucho de los chiquillos

**E:** Y eso es lo que te gustaría transmitir en ellos, esto de que se puede

**E12:** claro y no solo que se puede, sino que a través de la música, que yo creo que es importante porque muchas veces, incluso en el contexto que estamos, en el colegio, se piensa en las artes como una actividad de segundo grado que no te podría dar para vivir y a mí me ha dado, yo me dedico a la música, soy profesor, tengo mi banda, yo me muevo en ese mundo y creo que se puede, con esfuerzo y para los chiquillos hay alguno que se han atrevido y se han dedicado al sonido a la música otros que se han dedicado a otras cosas pero siguen tocando y yo creo que eso es lo que yo les podría dejar, ese nexo con las artes, con la música y que también ellos vean lo que pueden hacer.

**E:** E12, si yo te dijera que te ofrezco un trabajo en un contexto similar por un mejor sueldo ¿Te vas?

**E12:** no sé. No sé, mira la verdad yo conozco otros colegios que tienen hartas necesidades, estaría difícil, siempre son buenas las lucas pero la verdad es que me gusta estar en el colegio, no solo por todo lo que te dije de los estudiantes, pero por ejemplo ahora tenemos un equipo de música que es súper bueno y que me gustaría completar un trabajo con ellos, entonces claro irse a otro lado y partir en otro lado desde cero, también es un cuento, no por nada yo he estado hartos años en el colegio, entonces hay una pega que está validada, en el buen sentido, entonces irse y partir de cero igual es un poco complejo, pero si tu me dices que son hartas, muchas más lucas obviamente que igual lo pienso

**E:** ¿Pero no es que saldrías corriendo altiro?

**E12:** No, yo he estado postulando a otros cargos, en otros colegios, en estos 15 años, he mandado currículum, he estado en entrevistas, cosas así, pero la verdad es que no sé, no sé si, pero tendría que ser un proyecto más interesante que el colegio, eso es un poco, el colegio del colegio

**E:** ¿Más que el proyecto de la fundación?

**E12:** Sí, a eso iba, que el colegio, dentro de la fundación, tiene lo suyo , nosotros con los profes de la red igual tenemos un trabajo súper bueno que hemos ido armando con los años, pero es el colegio lo que me motiva, las familias, que conozco a las familias, pucha, parezco estrella de cine cuando salgo entre el central y el anexo no puedo llegar porque voy saludando, por ejemplo, la otra vez cuando fue la reunión de apoderados de J.C, del ciclo inicial, yo la esperé y me paré en la puerta, como 10 minutos antes de que

terminara la reunión y no paré de saludar a ex alumnos, mamás, alumnos, también, porque uno también va siendo parte de la comunidad y yo creo que la gente, o muchas personas de la comunidad me reconocen como alguien que es parte de ellos, yo creo que eso es, es fundamental.

Pero igual es difícil ah, yo te cuento que con 15 años en el colegio me ha pasado que hay veces que entro a una sala y no puedo hacer clases, si tu me preguntas en octubre o en junio, que son meses críticos en el colegio y que la pega es pesada igual, yo igual no puedo comparar con otras pegas, porque no tuve muchas otras pegas, pero yo sé que el colegio es exigente, en ocasiones me he sentido que estoy un poco viejo, en relación a que no es la misma energía que yo tenía hace 10 años atrás, pero tengo un equipo que es súper joven y que es súper bueno, porque vamos metiendo las ideas de ellos. Cuando yo tenía 26 años, hasta los 30 cualquiera idea, un montón de ideas, pero ahora las ideas son más del equipo yo creo que es importante y yo, como encargado, somos un equipo, me gusta que trabajemos como los pájaros, juntos, vamos acompañándonos, compartiendo ideas. Una de las cosas importantes, por las que yo estoy todavía es porque somos un muy buen equipo, cosa que costo armarlo, mucho armarlo.

**E:** Por último ¿qué sientes que pasa con los profesores que se van y vuelven del colegio, el caso de J.C, que es un ejemplo de esto?

Pucha, ella se fue y lo pasó muy mal, yo tengo contacto con un montón de profes del colegio, mi grupo de amigos cercanos son ex profes del colegio y la verdad es que ellos siempre coinciden en que volverían claro, o que principalmente este colegio es una gran escuela.

**E12:** ¡Muchas gracias!

### - **Entrevista 13**

**E:** Bueno, como te comenté estoy haciendo una tesis, para la universidad donde quiero saber por qué los profesores siguen trabajando en el colegio, a pesar de lo adverso que muchas veces resulta el trabajo.

**E13:** Sí

**E:** Bueno, preséntate, por favor, cuéntanos dónde vives, cuántos años llevas trabajando en el colegio y si tenías experiencia laboral previa

**E13:** Yo llevo trabajando 5 años acá, había trabajado antes, en un colegio de la población Santiago, trabajé ahí por 4 años, era un colegio distinto, muy distinto.

**E:** ¿En qué sentido? ¿El tipo de alumnos que atendía?

**E13:** no sé, yo tenía alumnos que iban todos los días a pedir al negocio dos tarros de leche, porque ese era el baño, entonces era complicado.

**E:** ¿y administrativamente?

**E13:** Muy distinto, de hecho, cada quién hacía lo que quería.

**E:** ¿Cómo llegaste a Fundación Sol?

**E13:** Mira la verdad es que del otro colegio me echaron por un tema político que yo me puse a leer y me echaron, entonces comencé a buscar pega. Hice un reemplazo en el SC de La Reina, hice mi reemplazo un mes y me llamaron a los 3 días después si quería trabajar en el colegio, yo fui, me encariñé con los cabros y todo, pero no era lo que yo estaba buscando, los cabros eran súper buena onda, pero no era lo que yo buscaba

**E:** Entonces ¿qué buscabas tú? ¿a qué te referes con eso?

**E13:** yo siempre pensé en trabajar en colegios vulnerables, porque es mi idea de vida. Siento yo que cuando uno ha superado ciertas cosas y las ha superado bien, debe, más que devolver la mano,, porque la gente dice que es devolver la mano y yo siento que eso es quedar bien, más que devolver la mano es que uno debe, uno tiene el deber moral de enseñar lo que ha aprendido, yo sentía que la forma de devolverlo o de estar ahí es hacerlo del mismo lugar de donde yo había salido, de hecho el colegio es de la población Santiago quedaba al frente de la población donde yo viví siempre, de hecho muchos apoderados míos eran mis conocidos y tenía otra relación, ahora, después conocí a mi pareja y me dijo oye está esta posibilidad, porque del otro colegio me fui, no pude aguantar porque llegó un apoderado una vez y me dijo “oye sabes que mi hija me dice que tú lo retas mucho” yo le dije caballero usted me puede explicar a qué viene su reclamo, entonces me dice yo sé que el curso es desordenado, pero tú los retas mucho,

entonces yo le dije oiga ahí me está dando la respuesta, yo no sé qué viene a buscar de mí.

No, es que no corresponde porque aquí pagamos el colegio, entonces no corresponde, y ahí yo le dije, entonces si usted paga el colegio es porque quiere una buena educación y si usted quiere que yo deje que el niño haga cualquier cosa mientras yo estoy haciendo la clase, bueno perfecto usted me dice usted no se preocupe de mi hija, no la eduque y perfecto

Entonces me dijo esa no es una respuesta para una persona que paga. Y yo ahí dije yo no soy empleado de nadie, yo aquí renuncio porque a mí no me interesa y ahí no le quise decir nada más, porque el viejo me empezó a decir cosas y es otro tipo de alumno, eran simpáticos, también tienen necesidades que son más de cariño.

**E:** ¿Qué necesidades ves tú en el colegio que sientes que desde tú experiencia puedes aportarles a los chiquillos?

**E13:** Es que sabes lo que pasa, lo que yo siento que puedo enseñar es lo que yo viví, es como no dejarse hundir por lo que te pasa, a ti te puede abandonar tu mamá, tu papá puede meterse en el copete, tus amigos pueden meterse en problemas y te los matan, entonces, de alguna forma uno sabe cuáles son tus valores, uno viene con un valor natural yo creo, y eso es lo que no se puede perder, tú sabes que mentir está mal, que robar está mal, y el hecho de no meterse en esas cosas está bien, que tú sigas con tus valores y sigas siendo tú, eso está bien, entonces no caer en tonteras. Algo que siempre yo comento es que en la pobla éramos un grupo de 5 amigos de los cuáles solamente estoy yo, porque los otros se metieron en cuestiones y los mataron y no por eso yo me voy a meter en cuestiones, me voy a vengar y me va a dar rabia, en su ley. Yo opté por tener una familia, hacer otras cosas y hacer otras cosas. Mi idea nunca fue salir de la pobla, mi idea era mejorar la pobla, porque salir de la pobla deja de ser justo, si yo estoy aquí por la justicia, pero quiero salir de la pobla, entonces ¿cuál es tu justicia? Ser justo es mejor donde estai.

**E:** Entonces tú estás en el colegio por una opción. Pregunto ¿Te ha pasado en el colegio que te has querido ir?

**E13:** sí,

**E:** Y ¿por qué sigues y no te vas a un colegio similar?

**E13:** lo que pasa es que, para mí, es como tener un hijo y uno no cambia al hijo, no es como que el perro creció y lo cambio por otra guagua. Uno dice mi primera jefatura hoy los cabros están en octavo y aún me abrazan como si fueran niños y la gente dice cuando mis cabros salgan de cuarto y no po, yo los quiero ver a todos salir de cuarto y también, antes de eso tengo otros curso que no son mis jefaturas yo a todos los quintos les he hecho clases desde que van en kínder; yo he sido el único profesor que ellos han tenido toda su vida, que nunca les ha cambiando, yo siempre les he hecho clases de educación física, entonces también los quiero ver salir de IV, entonces entro en un círculo vicioso donde nunca me quiero ir.

**E:** Ya, ahora pongámonos en la situación que te dice ándate a un colegio similar, pero con mucho más sueldo ¿lo piensas? ¿El dinero te haría pensar un cambio?

**E13:** siendo bien sincero yo tengo una familia, yo estoy casado, entonces yo al tiro diría que no, yo diría no me interesan las lucas porque el cariño no se vende, pero mi esposa se enojaría mucho, porque ella no logra entender lo que uno siente, yo se lo intento explicar, pero para ella es súper difícil.

**E:** Eso no entender ¿desde qué surge? ¿Desde las conversaciones cotidianas?

**E13:** cuando yo le pregunto qué harías tú si te ganas un premio y ella me dice yo invertiría, viajaría y después vivo de eso y yo le digo, pucha yo haría un colegio grande, gigante, gratis, con todas las comodidades para los cabros, transformaría nuestro colegio Fantasilandia y me mira con cara pucha este que es .... Y me pregunta, entonces ¿qué harías tú con la plata para ti? Yo le digo me compraría un auto más bacán para llegar, no sé, quizás, pero no sé, a eso voy yo, eso es lo que uno puede entregar a este colegio. Estos cabros piensan mucho en tener, tener, tener y en tener no está la felicidad, tener no te pone más contento, es tener lo que necesitas, nada más de acuerdo con tus necesidades, si quieres un play station tenla, pero mi necesidad no va por ahí, no me interesa tener muchas cosas, si viajaría.

**E:** ¿Hay algo del colegio que hace que tú te quedes? ¿Hay algo más allá de tu compromiso?

**E13:** Ahora sí, porque siendo bien sincero, cuando yo me quería ir nunca me quise ir, quería reclamar, quería gritar que encontraba muchas cosas injustas que me molestaban, pero ahora siendo bien sincero con los cambios que ha habido el buque ha salido a flote. La P.W ha hecho grandes cambios en el colegio, ha arreglado muchas cosas, ha generado espacios de opinión, se creo el consejo escolar, siendo bien sincero cuando a mi me reconocen me da vergüenza, a mí pocas veces me ha llamado a mí para felicitar me, es más jamás me ha llamado a la oficina para felicitar me, pero saber que alguien lo está haciendo me da la esperanza que algún día lo hará conmigo, me ayuda saber que hay una directora que sabe reconocer al resto, por otro lado mi jefa directa ha sabido taparme la boca, en cierta forma, uno dice ella es ingeniero ella no sabe, pero hay que reconocer que ella aprendió la profesión bien, ella no es la más espectacular haciendo la clase, pero ella en verificar lo que tú haces bien o mal es seca, y uno tiene que aprender que eso es parte de entender la profesión e incluso ella es parte de una profesión donde ella lo hace mejor que yo y yo soy el profe, entonces eso también lo he aprendido y por eso me he abierto a lo que ella me pueda decir o no, y me he aprendido a tener otra actitud que era difícil tenerla con otras jefas.

Yo con los cambios del colegio he aprendido que la gestión no es solo pensar y realizar, tiene que haber una guerra para que haya paz y nosotros ya pasamos por la guerra, estamos, lentamente, recogiendo lo que quedó en las trincheras.

**E:** Otra pregunta ¿qué es lo que hace que tu declares estar contento acá?

**E13:** Bueno, es un todo. Yo por ejemplo en el otro colegio, donde trabajaba la sala de profesores era tóxico, ahora yo quiero caleta mis compañeros, son mis amigos, hay un buen ambiente, pero en realidad yo siento que a mí me funciona mi trabajo, siento que lo logro, igual es satisfactorio que te digan oye sabes que tu curso está súper bien, se portan bien, ya no es tu curso el que hay que solucionar, porque antes mi curso era el peor, que la C.Q se haya quedado una hora después ordenando la sala, porque se puso a pensar en la tía del aseo y la quiso ayudar, es bacán, porque ella, tú sabes su vida, que la C.Q te abrace, es brutal, el J.P ahora me ve y me abraza en las mañanas, le cuesta pero me abraza y eso significa que está resultando y no me importa que no sepa leer porque a él no lo abraza nadie, y él está aprendiendo una cuestión que es nueva y le está agarrando el gusto y es algo que él después va a tener que enseñar, es retomar sus valores, es que vuelvan a ser niños. Yo le decía a mi esposa mi gran trabajo es que

los cabros dejen de pensar que son grandes y recuerden que son niños, entonces me ven que yo estoy jugando con ellos, pucha no lo vean mal, no se olviden que los cabros son niños, aquí todos se saltan las etapas para ser bacanes y es ahí donde nos queda la embarrada. Después tú les preguntas cómo fue tu niñez y no tienen idea

**E:** Claro y ahí es cuando tú estás generando buenas experiencias desde el colegio.

**E13:** claro, ponte tú, suponte que J.P algún día se nos vuelve loco y se vuelva un z y un día te lo encuentras en la calle y te va a querer abrazar, entonces da lo mismo lo que él te cuente, tú al final sabes y te das cuenta de que el medio no es lo que hace a la gente, pero influye mucho.

**E:** Bueno E13 te agradezco mucho lo que hemos conversado, sin duda coinciden con las otras entrevistas donde se releva la importancia de tu compromiso con los estudiantes y su formación.

**E13:** es como lo que te decía yo, si uno tiene algo que entregar tiene el deber moral de entregarlo, y este deber moral es la delgada línea que hace la diferencia con las personas que se levantan a trabajar porque tienen que ganarse la plata, de quienes tienen que trabajar porque deben hacerlo, porque tienes que ir a trabajar, trabajas con gente y si tú decides trabajar con gente o le pones o no trabajas con gente.



