



DEG

División
Educación
General

**GUÍA DE HERRAMIENTAS PARA
EL DESARROLLO DE RECURSOS
PERSONALES EN EQUIPOS DIRECTIVOS**

5

HERRAMIENTA

CONFIANZA:

Comportamientos que fortalecen su desarrollo al interior del equipo directivo

¿QUÉ RECURSO PERSONAL SE ESPERA DESARROLLAR?

Esta herramienta tiene como propósito que el equipo directivo profundice y reflexione en torno a la confianza que existe al interior de su equipo de trabajo, que corresponde a uno de los principios fundamentales que guían las prácticas de liderazgo escolar: la **Confianza** se encuentra a la base de cualquier iniciativa de cooperación que busque el mejoramiento escolar, como un motor que mantiene el esfuerzo y compromiso por parte de la comunidad educativa, especialmente los docentes.

La importancia de fomentar este Recurso Personal en los equipos directivos radica en que los líderes educativos que transmiten confianza entregan responsabilidades a otros, fomentan el compromiso para cumplir las metas institucionales, consideran los intereses y necesidades de las personas, y transmiten seguridad de que los requerimientos del equipo serán atendidos, lo que se convierte en una relación de confianza recíproca. Sumado a lo anterior, los líderes que tienen la Confianza como principio, fomentan las capacidades de su equipo para que sus miembros asuman riesgos en pos de mayores logros.

Se espera que, al finalizar el trabajo con esta herramienta, el equipo directivo pueda:

Reflexionar acerca del concepto de confianza y su importancia para el liderazgo escolar.

Comprender comportamientos y acciones orientados a construir y fortalecer las relaciones de confianza al interior del equipo directivo.

¿CUÁL ES LA RUTA DE APRENDIZAJE?

En esta herramienta exploraremos los contenidos mediante una secuencia que permitirá consolidar los aprendizajes logrados.



¿CÓMO UTILIZAR ESTA HERRAMIENTA?

En esta sección se presentan los pasos o instancias para abordar el trabajo propuesto por esta herramienta, a fin que los equipos directivos puedan anticiparse y planificar su aplicación.



1 Realicen la actividad propuesta en la sección **Conectar** para reflexionar sobre experiencias previas relacionadas al concepto de Confianza en el ámbito educativo.



2 Revisen la sección **Conocer** para profundizar en los conceptos de Inclusión y Equidad, y el rol del equipo directivo, entre otras nociones claves para este Recurso Personal.



3 Utilicen el **Recurso Práctico n°1** "Evaluación de la gramática inclusiva y equitativa", dirigida a cada miembro del equipo directivo, en la sección **Practicar**.



4 Utilicen el **Recurso Práctico n°2** "Diseño de recorridos hacia prácticas docentes inclusivas y equitativas", y seleccionen grupalmente prácticas a implementar, en la sección **Practicar**.



5 Reflexionen y sistematicen los aprendizajes logrados en torno al conocimiento profesional de Inclusión y Equidad, en la sección **Consolidar**.

Indicaciones generales

- Cada sección de esta herramienta puede ser adaptada y contextualizada según su realidad escolar y los desafíos que enfrenta su equipo directivo.
- Para la realización de algunas actividades puede ser necesario el uso de una pizarra o materiales como papelógrafos, cartulinas, plumones y lápices de colores.
- Idealmente se debe disponer de un espacio cómodo y libre de interrupciones que favorezca la reflexión y participación de cada miembro del equipo directivo.

CONECTAR



5

HERRAMIENTA

Para comenzar, en esta sección los invitamos a conectar con sus experiencias laborales previas en relación con la confianza, mediante una reflexión inicial sobre esta y su vinculación con la labor directiva. Es clave que el equipo directivo se aproxime al reconocimiento e importancia que adquiere la confianza en su propio contexto escolar e identifiquen determinadas prácticas a nivel individual y colectivo.

Reflexionen como equipo a partir del siguiente relato:

“Era una situación personal en que yo recurrí, porque necesitaba explicar por qué no había ido un día a trabajar, y acudí a la directora. Y, claro, después me enteré de que lo que yo había contado en esas cuatro paredes, después se había filtrado a los demás profesores.” (Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo [CEDLE], 2017)

1. ¿Cómo afecta esta situación el desarrollo de la confianza en un equipo de trabajo?

2. ¿Qué comportamiento indica el quiebre de confianza al interior de este equipo de trabajo?

3. Si nos ponemos en el lugar de quien relata la situación, ¿qué consecuencias podría tener esta situación en su trabajo diario?

Luego de esta primera aproximación a la relevancia de cultivar la confianza al interior del equipo directivo, los invitamos a explorar las principales distinciones teóricas acerca de este Recurso Personal en la sección **Conocer**.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

CONOCER



Con el propósito de contextualizar teóricamente el concepto de confianza, se presentan a continuación aspectos relacionados con su fundamentación, relevancia para el desarrollo del trabajo de directivos y algunas estrategias para implementarla en la cultura educativa. Esta comprensión brindará a los equipos nuevos elementos para redefinir y priorizar la presencia de la confianza en el ejercicio de su labor directiva.

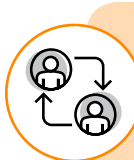
1. La confianza: un principio clave de los equipos directivos escolares

Si bien el concepto de Confianza es un término que utilizamos ampliamente en nuestra vida cotidiana y se asume una noción compartida del concepto, los elementos de su definición precisa y concreta aparecen como un desafío en la práctica, por lo que es necesario comprenderlos para poder implementarlos en actividades concretas, proceso necesario para reflexionar y generar cambios al interior de un equipo de trabajo.

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015) señala que un líder escolar:

“Transmite y genera confianza a través de su comportamiento, facilitando y promoviendo relaciones positivas y de colaboración eficaz entre los miembros de su comunidad. Suscita confianza, por su capacidad de ser creíble profesionalmente, imparcial y respetuoso. Demuestra integridad, coherencia y probidad para alcanzar los objetivos del establecimiento educativo.” (Mineduc, 2015, p.31)

Debido a todas las características señaladas, la confianza es un principio que posee alta complejidad en su conceptualización; sin embargo, las distinciones elaboradas por Tschannen-Moran y Gareis (2015) resultan útiles para entender este concepto en contextos escolares. Sobre la base de una trayectoria de estudios empíricos sobre el tema, estos autores proponen que la confianza en equipos escolares se debe entender como un **concepto multidimensional** que se basa en seis comportamientos centrales:



VULNERABILIDAD

Capacidad de poder depender de otra persona y disposición a ser vulnerable frente a ella, con cierta facilidad y certeza de no ser dañado.



BENEVOLENCIA

Existencia general de buena disposición a proveer apoyo a los otros y a cuidar de su bienestar.



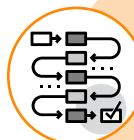
HONESTIDAD

Comportamientos que demuestran integridad de carácter, autenticidad y responsabilización por las propias acciones.



COMPETENCIA

Habilidad de cumplir con una tarea de la forma esperada y conforme a estándares determinados. Es decir, es la certeza en que el trabajo propio y de otros será de calidad.



CUMPLIMIENTO

Realización efectiva de decisiones y promesas; en otras palabras, hacer lo que se dice que se hará.



APERTURA

Disposición a compartir información relevante y permitir la participación de otros en la toma de decisiones, fomentando la colaboración.

(Tschannen-Moran, 2015)



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

2. Relevancia de la confianza en el liderazgo escolar

Numerosas investigaciones en el campo de los estudios organizacionales han demostrado que la confianza es un elemento central para el funcionamiento efectivo de una organización y de los equipos de trabajo que la componen. Según el estudio empírico realizado por Costa, Roe y Taillieu (2001), la confianza al interior de un equipo se asocia positivamente con sus **logros**, la **satisfacción** de sus miembros, el **compromiso** de los miembros con las metas del equipo y la **reducción del estrés laboral**. En resumen, la confianza se considera un elemento fundamental para la efectividad de este.

En el modelo de confianza de Tschannen-Moran y Gareis graficado anteriormente, se considera central el liderazgo escolar en la promoción de la confianza dentro de la escuela y en sus equipos de trabajo. El concepto de **liderazgo confiable** es utilizado por los autores para referirse a un estilo que respeta y practica los seis comportamientos centrales de la confianza y demuestra acciones como las siguientes:



En resumen, los líderes escolares que orientan prácticas desde el principio de la confianza promueven relaciones positivas y colaborativas en su comunidad, influyen en el clima de la escuela a partir de las diversas relaciones que se construyen en un equipo, y promueven un compromiso colectivo en torno a los logros y desafíos a los que se enfrenta la comunidad escolar.

Acuerdos esenciales para el abordaje de la confianza

Para trabajar el desarrollo y fortalecimiento de la confianza, los acuerdos esenciales son de gran importancia, ya que para muchas personas puede ser difícil dialogar sobre determinados temas por sentirse poco preparados, por miedo a posibles consecuencias frente a su opinión, o bien, sentirse confundidas en cómo actuar con real transparencia. Estas tareas no son simples y la confianza es un valor complejo que, para ponerse en práctica, implica un trabajo personal y colectivo en búsqueda de construir una comunidad escolar que promueva un clima escolar nutritivo para todos y todas.

Antes de trabajar en la sección **Practicar**, se sugiere leer en conjunto los siguientes **Acuerdos Esenciales** que permiten facilitar el diálogo durante el uso de esta herramienta:



GENERAR UN CLIMA EMOCIONALMENTE SEGURO

Un ambiente favorable al diálogo genera condiciones para que todos participen por igual, nadie se sienta juzgado y se permita expresar libremente las ideas, opiniones, dudas y confusiones. Para esto, será importante acoger diversos sentimientos, contradicciones o tensiones como parte del proceso de aprendizaje.



RESPECTO A DIVERSAS OPINIONES Y PERSPECTIVAS

Requiere de la disposición para aprender de otros con humildad, sin posicionarse en el rol de expertos o de defensores de la propia verdad. Es posible que en muchas ocasiones el grupo no llegue a consenso, por lo que será importante mantener una actitud de respeto y apertura a la diversidad de ideas; por ejemplo, evitando querer ganar una discusión o imponer un punto de vista.



ESCUCHA ACTIVA Y EMPÁTICA

Implica no solamente escuchar, sino también empatizar y estar abiertos a conectarnos con las experiencias de otros. Cada persona habla y construye sentido desde la propia historia e identidad, por lo que será importante escuchar genuinamente para generar conversaciones honestas y enriquecedoras para todos.



ESTAR PRESENTE

El ritmo escolar suele ser ajetreado y con muchas contingencias; por ello, se sugiere que durante estas sesiones los participantes se comprometan a dejar de lado las distracciones y evitar interrupciones (como el uso del celular y otros factores externos).



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

A continuación, en la sección **Practicar** se presentan recursos prácticos que buscan apoyar el desarrollo y aprendizaje de la confianza en el ejercicio del liderazgo.

PRACTICAR



A partir de las distinciones conceptuales proporcionadas para una mayor comprensión de este principio, y la revisión de los “Acuerdos esenciales” planteados, se presentan en esta sección recursos prácticos que favorecen la evaluación individual y conjunta de los diferentes comportamientos centrales en este recurso personal, para luego definir acuerdos que promuevan el desarrollo de la confianza al interior del equipo directivo.

RECURSO PRÁCTICO n° 1 Pauta de evaluación sobre la confianza al interior del equipo de trabajo

A partir del modelo propuesto por Tschannen-Moran y Gareis (2015), se ha elaborado una pauta de evaluación individual para reconocer los comportamientos centrales que develan la presencia de vínculos de confianza al interior del equipo directivo.

1. Indique en una escala del 1 al 4 qué tan de acuerdo está usted con las siguientes afirmaciones:

1 = Muy en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = De acuerdo

4 = Muy de acuerdo

Comportamiento	Afirmación	1	2	3	4	¿En qué acciones o situaciones concretas se distingue esto?
VULNERABILIDAD	En el equipo las personas son capaces de expresarse sin miedo o vergüenza, mostrando su vulnerabilidad.					
BENEVOLENCIA	En el equipo las personas tienen una disposición a apoyar y cuidar el bienestar de sus colegas.					
HONESTIDAD	En el equipo las personas demuestran autenticidad en su actuar, evitando distorsionar la verdad.					
	En el equipo las personas asumen la responsabilidad por sus propias acciones.					



Comportamiento	Afirmación	1	2	3	4	¿En qué acciones o situaciones concretas se distingue esto?
APERTURA	En el equipo todas las personas transmiten de manera transparente la información de relevancia para el trabajo propio.					
	En el equipo se da espacio a la participación de las personas para la toma de decisiones de manera colaborativa.					
COMPETENCIA	En el equipo las personas cumplen con sus tareas de manera adecuada, asegurando la mejor calidad posible en ellas.					
CUMPLIMIENTO	En el equipo, la mayoría de las personas cumplen con sus promesas y compromisos.					

2. A continuación, sistematice los resultados obtenidos a partir en la tabla a continuación, marcando una X en el casillero que responda a la pregunta.

¿En qué comportamientos centrales de la confianza usted está **MUY DE ACUERDO** con las afirmaciones?

(Indique **SOLO** comportamientos donde, al menos, una de las afirmaciones fue evaluada con un 4)

- Vulnerabilidad
- Benevolencia
- Honestidad
- Apertura
- Competencia
- Cumplimiento

¿En qué comportamientos centrales de la confianza usted está **MUY EN DESACUERDO** con las afirmaciones?

(Indique **SOLO** comportamientos donde, al menos, una de las afirmaciones fue evaluada con un 1)

- Vulnerabilidad
- Benevolencia
- Honestidad
- Apertura
- Competencia
- Cumplimiento

Una vez identificadas las acciones donde se distinguen la presencia o ausencia de vínculos de confianza y los comportamientos que constituyen fortalezas o desafíos en su equipo directivo, el equipo debe avanzar al Recurso Práctico n° 2, que busca generar una reflexión grupal sobre las prácticas para el desarrollo de la confianza, sobre los acuerdos para fortalecerla, y revisar tanto los comportamientos que la promueven como la obstruyen en el equipo directivo.



PRACTICAR



RECURSO PRÁCTICO n° 2 Construcción de acuerdos para el desarrollo de la confianza

Una vez que todos los miembros hayan completado la **Pauta de evaluación sobre la confianza al interior del equipo trabajo**, el equipo procederá a compartir sus respuestas individuales y reflexionar colaborativamente a partir de las siguientes preguntas:

¿En qué comportamientos de confianza nuestro equipo directivo demuestra mayores **fortalezas**?



¿Qué prácticas en concreto debemos **mantener** y qué podemos hacer para fortalecerlas?

¿En qué comportamientos de confianza nuestro equipo directivo demuestra mayores **desafíos**?



¿Qué prácticas en concreto debemos **modificar** y qué podemos hacer para cambiarlas?

¿Qué **acuerdos** podemos determinar para **mantener y enriquecer** las prácticas que fortalecen la confianza y para **modificar** las prácticas que obstaculizan su desarrollo en el equipo directivo?

Acuerdos para fortalecer prácticas

Acuerdos para modificar prácticas



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

Para chequear los acuerdos construidos, es relevante que se consideren los siguientes indicadores:

- Revisen la coherencia entre los acuerdos elaborados y los comportamientos que se deben fortalecer o modificar (revisar pauta de recurso práctico n°1).
- Evalúen la factibilidad de dar cumplimiento a los acuerdos, considerando espacios disponibles, horarios y profesionales comprometidos.
- Lean en voz alta los acuerdos y verifiquen que cada uno de los participantes del equipo directivo se sienta representado en las acciones planteadas y comprometido con ellas.

5

HERRAMIENTA



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

PRACTICAR

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Con la finalidad de facilitar el uso de esta herramienta, a continuación se disponen ejemplos que ilustran el trabajo con los recursos prácticos.

RECURSO PRÁCTICO n° 1 Pauta de evaluación sobre la confianza al interior del equipo de trabajo

1. Indique en una escala del 1 al 4 qué tan de acuerdo está usted con las siguientes afirmaciones:

1 = Muy en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = De acuerdo

4 = Muy de acuerdo

Comportamiento	Afirmación	1	2	3	4	¿En qué acciones o situaciones concretas se distingue esto?
VULNERABILIDAD	En el equipo las personas son capaces de expresarse sin miedo o vergüenza, mostrando su vulnerabilidad.				X	Hace un año bajamos el rendimiento en una evaluación estandarizada. En esa situación asumimos los errores sin vergüenza en la reunión de reflexión pedagógica y establecimos el tipo de remediales abordaríamos en cada curso.

¿En qué comportamientos centrales de la confianza usted está **MUY DE ACUERDO** con las afirmaciones?
 (Indique **SOLO** comportamientos donde, al menos, una de las afirmaciones fue evaluada con un 4)

Vulnerabilidad

¿En qué comportamientos centrales de la confianza usted está **MUY EN DESACUERDO** con las afirmaciones?
 (Indique **SOLO** comportamientos donde, al menos, una de las afirmaciones fue evaluada con un 1)

Vulnerabilidad



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

RECURSO PRÁCTICO n° 2

Construcción de acuerdos para el desarrollo de la confianza

¿Qué acuerdos podemos determinar para **mantener y enriquecer** las prácticas que fortalecen la confianza y para **modificar** las prácticas que obstaculizan su desarrollo en el equipo directivo?

Acuerdos para fortalecer prácticas

1. En el Consejo de Gestión Escolar y en las reuniones con docentes, es necesario contar con momentos que nos permitan compartir nuestras inquietudes, decisiones o problemáticas que nos estén afectando.

Acuerdos para modificar prácticas

1. Es importante conocer con mayor profundidad los conocimientos y habilidades de los colegas, ya que siempre ocurre que se contratan servicios de profesionales externos, sin aprovechar las capacidades internas de nuestra escuela.

Luego de explorar estos recursos para tener una primera aproximación al desarrollo de este principio, en la sección **Consolidar**, se espera reforzar los principales aprendizajes en torno a la importancia de la Confianza en la gestión del liderazgo escolar.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

CONSOLIDAR



5
HERRAMIENTA

Una vez aplicados los recursos prácticos propuestos por esta herramienta, de manera conjunta, se les invita a reflexionar en torno a los comportamientos y acuerdos necesarios para desarrollar la confianza en la labor directiva.

1. Considerando el proceso de aprendizaje logrado a partir del uso de esta herramienta, respondan las siguientes preguntas:



Antes de utilizar la herramienta, ¿qué solíamos pensar acerca de la confianza al interior del equipo directivo?



Después de utilizar la herramienta, ¿qué pensamos ahora acerca de la confianza al interior del equipo directivo?

2. Si tuvieran que aconsejar a otro equipo directivo que presenta problemas en sus vínculos de confianza, ¿cuáles serían los tres elementos que les recomendarían priorizar para mejorar esos vínculos al interior del equipo directivo? Fundamenten sus respuestas a partir de lo aprendido sobre comportamientos clave para cultivar la confianza.

En esta reflexión final lograron reconocer sus avances en la reelaboración del concepto de confianza, como en el análisis de sus comportamientos clave, reflexión fundamental para fomentar este principio en todas las interacciones presentes en la escuela.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

IDEAS FUERZA

5

HERRAMIENTA

Para reforzar los contenidos abordados, se presenta una síntesis de las ideas principales trabajadas en esta herramienta, alusivas al desarrollo y aprendizaje del principio de Confianza al interior de los equipos directivos.

Confianza como Recurso Personal

Es un principio central para el funcionamiento efectivo de un equipo de trabajo, y se encuentra a la base de toda iniciativa de colaboración para el mejoramiento escolar.

Comportamientos clave

Se distinguen 6 comportamientos centrales de la confianza en equipos directivos escolares: Vulnerabilidad, Benevolencia, Honestidad, Apertura, Competencia y Cumplimiento.

Liderazgo confiable

El rol de los líderes escolares es fundamental para generar confianza. Los líderes son un modelo de comportamiento para todos, facilitando y promoviendo relaciones positivas y de colaboración eficaz entre los miembros de su comunidad.

Relevancia de la confianza

El desarrollo de este principio se asocia positivamente con los logros del equipo, la satisfacción de las personas que lo conforman, el compromiso con las metas comunes y la reducción del estrés laboral.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

Para finalizar el uso de esta herramienta, cada participante deberá responder sintéticamente la siguiente pregunta:

¿Con qué aprendizaje nos quedamos?

5

HERRAMIENTA



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

EXTENDER

5

HERRAMIENTA

Para profundizar en el principio de Confianza, los invitamos a revisar los distintos materiales de apoyo y referencias bibliográficas presentes en esta sección.



Material audiovisual

- **¿Cómo construir Liderazgo en la Escuela? Lo que los directivos deben saber.** Conferencia Online de José Weinstein. Publicado en el Canal de Youtube CEDLE: <http://bit.ly/charlaconfianza>
- **Escuela de Maestros: La Confianza.** Publicado en el Canal de Youtube Encuentro: <http://bit.ly/videoconfianza>
- **Liderazgo Escolar y Confianza.** Columna de Opinión escrita por Dagnar Raczynski, publicada en el Portal web de CEDLE: <http://bit.ly/columnaconfianza>
- **Construyendo Confianza en las Escuelas.** Boletín Informativo de Programa Avanzado en Dirección y Liderazgo Escolar Pontificia Universidad Católica de Chile. Publicado en el Portal Liderazgo Escolar UC: <http://bit.ly/boletinconfianza>



Referencias bibliográficas

- Costa, A., Roe, R., & Taillieu, T. (2001) Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. (2015). Principals, trust, and cultivating vibrant schools. *Societies*, 5, 256-276.
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>
- Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo [CEDLE]. (2017). La Confianza, Factor Clave Para Construir La Buena Escuela. Recuperado de http://cedle.cl/wp-content/uploads/2017/06/PPT_Confianza-y-directores-2017-v2.06.2017.pdf



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER