

RESOLUCIÓN EXENTA N° 015/

MAT.: APRUEBA MANUAL PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS, DE ESTA JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES.

SANTIAGO,

VISTOS:

1°) El Decreto con Fuerza de Ley N° 1-19.653, de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que “Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado”; **2°)** la Ley N° 19.880, de 2003, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que “Establece Bases de los Procedimientos Administrativos que Rigen los Actos de los Órganos de la Administración del Estado”; **3°)** el Decreto con Fuerza de Ley N° 29, de 2005, del Ministerio de Hacienda, que “Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo”; **4°)** la Ley N° 17.301, de 1970, del Ministerio de Educación, que “Crea Corporación Denominada Junta Nacional de Jardines Infantiles”; **5°)** el Decreto Supremo N° 1.574, de 1971, del Ministerio de Educación, que “Aprueba Reglamento de la Ley 17.301, que Crea la Junta Nacional de Jardines Infantiles”; **6°)** el Decreto Supremo N° 255, de 14 de agosto de 2018, del Ministerio de Educación, que “Nombra en el cargo de Vicepresidenta Ejecutiva de JUNJI, a persona que indica”; **7°)** la Ley N° 16.744, de 1968, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría de Previsión Social, que “Establece normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales”; **8°)** la Ley N° 19.345, de 1994, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que “Dispone aplicación de la Ley N° 16.744, sobre seguro social contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, a trabajadores del sector público que señala”; **9°)** la Resolución Exenta N° 015/370, de 05 de agosto de 2021, de la Vicepresidenta Ejecutiva de esta Junta Nacional de Jardines Infantiles, que “Deja sin efecto Resolución Exenta N°015/0352, de 28 de julio de 2021, de la Vicepresidencia Ejecutiva de este Servicio y sus modificaciones posteriores y; aprueba la organización interna de esta Junta Nacional de Jardines Infantiles en los términos que indica.”; **10°)** la Resolución Exenta N° 015/200, de 15 de abril de 2019, de la Vicepresidenta Ejecutiva de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, que “Aprueba protocolo de actuación frente a situaciones de maltrato entre miembros adultos de la comunidad educativa de esta Junta Nacional de Jardines Infantiles”; **11°)** la Resolución Exenta N° 015/393, de 20 de julio de 2017, de la Vicepresidenta Ejecutiva de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, que “Aprueba la política de ambientes bientratantes de la Junta Nacional de Jardines Infantiles”; **12°)** las Resoluciones Exentas N° 860, de 26 de noviembre de 2018, que “Aprueba circular que imparte instrucciones sobre reglamentos internos de los establecimientos educacionales parvularios”, y N° 567, de 16 de agosto de 2021, que “Fija texto actualizado, refundido, coordinado y sistematizado de la circular normativa aplicable a los establecimientos de educación parvularia sujetos a período de adecuación, y deja sin efecto resolución exenta N° 381, del 19 de mayo de 2017, y resolución exenta N° 980, de 28 de diciembre de 2018, ambas de la Superintendencia de Educación”; **13°)** la Resolución TRA 110790/1/2019, de 04 de enero de 2019, de la Vicepresidencia Ejecutiva de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, que nombra en cargo titular a persona que indica; **14°)** las Resoluciones N° 7, de 2019, y N° 16, de 2020, ambas de la Contraloría General de la República, que fijan normas sobre exención del trámite de toma de razón; y demás antecedentes tenidos a la vista.

CONSIDERANDO:

1.- Que, de acuerdo al artículo 1° de la Ley N° 17.301, de 1970, del Ministerio de Educación, la Junta Nacional de Jardines Infantiles es una corporación autónoma, con personalidad jurídica de derecho público, funcionalmente descentralizada y que tiene a su cargo “crear y planificar, coordinar, promover y estimular la organización y funcionamiento de sus jardines





infantiles (...)", teniendo como misión entregar Educación Parvularia de calidad y bienestar integral a niños y niñas preferentemente entre 0 y 4 años de edad, priorizando a las familias con mayor vulnerabilidad socioeconómica, a través de una oferta programática diversa y pertinente a los contextos territoriales.

2.- Que, la Ley N° 19.345, de 1994, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que "Dispone aplicación de la Ley N° 16.744, sobre seguro social contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, a trabajadores del sector público que señala", indica que se debe considerar a los funcionarios de esta Junta Nacional de Servicios Infantiles.

3.- Que, la Resolución Exenta N° 567, de 16 de agosto de 2021, de la Superintendencia de Educación, señala en su punto 1.5, que "El establecimiento de educación parvulario debe contar con un reglamento interno que regule las relaciones entre los distintos actores de la comunidad educativa", y en ese sentido, la Resolución Exenta N° 860, de la Superintendencia de Educación, establece los contenidos mínimos de dicho protocolo.

4.- Que, atendido a lo anterior, este Servicio estima necesario aprobar un manual que sistematiza, estructura y plantea un modo de gestionar y abordar los conflictos que tiene en cuenta las particularidades de esta Junta Nacional de Jardines Infantiles, ya que orienta los esfuerzos institucionales para alinear y alentar a los equipos a gestionar sus conflictos de manera respetuosa y colaborativa, en pos de alcanzar altos estándares de calidad en los procesos pedagógicos que forman parte de la misión y los valores institucionales, además de generar condiciones laborales favorables para el resguardo de la salud mental de todas y todos los integrantes de la comunidad, lo cual debe sancionarse a través del pertinente acto administrativo.

RESUELVO:

I.- APRUÉBASE el "Manual para la Gestión de Conflictos", de esta Junta Nacional de Jardines Infantiles, cuyo texto es del siguiente tenor:





MANUAL PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN	2
2	PRINCIPIOS	3
3	OBJETIVOS DEL MANUAL	4
4	ALCANCE DE MANUAL	4
5	MARCO CONCEPTUAL	6
5.1	Definición de “conflicto”	6
5.2	Caracterización de Conflicto	8
5.2.1	Nivel de gestión del conflicto	8
5.2.2	Tipos de Contenidos del conflicto	9
5.2.3	Grado de complejidad de los conflictos.	11
6	PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS	15
6.1	Solicitud de Ingreso y levantamiento inicial	17
6.1.2	Solicitud de ingreso	17
6.1.2	Levantamiento inicial	17
6.2	¿Orientación o Acompañamiento?	18
6.2.1	Características de la Orientación	19
6.2.2	Orientación: responsables convocados y acciones esperadas	19
6.2.2	Características del Acompañamiento	20
6.2.4	Acompañamiento por conflicto MODERADO: Responsables convocados y acciones esperadas	21
6.2.5	Acompañamiento por conflicto GRAVE: Responsables convocados y acciones esperadas	22
6.3	Proceso de Acompañamiento	24
6.3.1	Diagnóstico	25
6.3.2	Devolución de Resultados	26
6.3.3	Co-construcción del Plan de Acompañamiento	26
6.3.4	Implementación del Plan de Acompañamiento	29
6.3.5	Evaluación intermedia	29
6.3.6	Evaluación final y cierre del acompañamiento	30



1 Introducción

La construcción de ambientes bien tratantes es un desafío permanente para quienes trabajan en educación parvularia, ya que éstos son el sustrato en el cual se logra la calidad de las interacciones entre integrantes de la comunidad educativa, para proveer a niñas y niños de experiencias nutritivas de cuidado y educación. Para ello se requiere entornos laborales respetuosos por el otro, que consideran la diversidad como un valor a proteger para las y los adultos que trabajan en este ámbito.

En la Junta Nacional de Jardines Infantiles (en adelante JUNJI), desde el año 2009 con la *“Política de Buen Trato hacia niños y niñas de la JUNJI”* la institución instala la preocupación por el Buen Trato concibiéndolo como un pilar fundamental de cualquier interacción humana, y desarrolla de manera participativa su definición que se resume como aquella forma de relación que se caracteriza por el reconocimiento del otro como un legítimo otro, la empatía, la comunicación efectiva, la resolución no violenta de conflictos y el adecuado ejercicio de la jerarquía; es relevante destacar que ya en aquella definición la mención a cómo se gestionan los conflictos, se identifica como un aspecto central de la construcción de ambientes bien tratantes, en el entendido que forman parte constituyente de la experiencia humana y que por dicho motivo necesitan ser reconocidos y gestionados para que sean una contribución al desarrollo del espacio educativo de niñas y niños, a la vez que dicha gestión constituye promoción de bienestar integral y evitará que se conviertan en un factor de riesgo para la salud mental de las y los funcionarios.

Luego, en 2017 JUNJI lanza la *“Política de Ambientes Bientratante”* (PAB) que amplía el concepto y define el “ambiente bien tratante”¹ incorporando la noción del ‘contexto’ y estableciendo las condiciones institucionales necesarias para que se produzca un ambiente bien tratante. En ese sentido, la PAB explícitamente identifica la existencia de estructuras formales² como uno de los pilares para la construcción y mantención de ambientes bien tratantes. En paralelo, y como una forma de materializar el compromiso con el buen trato manifestado a través de la *“Política de Buen Trato...”*, la institución ha impulsado un trabajo de acompañamiento psicosocial a sus equipos educativos inédito en el ámbito educativo desde el año 2009, en sus inicios a través de la Unidad de Buen Trato Laboral, luego por medio de la Unidad de Promoción de Ambientes Bien tratantes (UPAB) y en la actualidad radicando esta responsabilidad en la Oficina de Clima laboral.

En ese marco surge el presente Manual, que es -usando el concepto de la PAB- una estructura formal reconocida orgánicamente a través de un acto administrativo, que es fruto de un trabajo de más de 10 años de experiencias institucionales de abordaje de situaciones de conflicto entre integrantes de la comunidad educativa -llevadas a cabo principalmente por los equipos regionales- sistematizadas en un espacio formativo interno realizado el año 2020³, con el objetivo principal de favorecer el desarrollo de condiciones para que las comunidades educativas, y en especial los equipos educativos, puedan desempeñar su labor educativa y de cuidado con calidad, motivación y en condiciones laborales que resguarden la salud mental de todos quienes componen la comunidad educativa.

¹ “Son aquellos contextos nutritivos y favorables para el desarrollo infantil temprano, el aprendizaje de niñas y niños, su bienestar y cuidado, en donde se les reconoce como sujetos de derecho y se les otorga oportunidades para su ejercicio, condición esencial de los procesos educativos de calidad. A su vez, son aquellos contextos que promueven y generan bienestar a las personas adultas que componen la comunidad JUNJI: equipos y familias, poniendo en el centro su cuidado, para favorecer el ejercicio de su rol”.

² Procedimientos y protocolos definidos y validados institucionalmente que definen sus normas y condiciones de funcionamiento como también el deber ser de la conducta funcionaria en JUNJI.

³ La co-construcción de Manual de Gestión de Conflicto de JUNJI tuvo su inicio en el marco del curso realizado a las y los profesionales de las Oficinas de Clima Laboral regionales y de DIRNAC, titulada *“Desarrollo de competencias para la resolución de conflictos y recomposición de vínculos entre adultos”*.

En ese sentido, el presente Manual ofrece a la comunidad JUNJI un documento que sistematiza, estructura y plantea un modo de gestionar y abordar los conflictos que tiene en cuenta las particularidades de la JUNJI, ya que orienta los esfuerzos institucionales para alinear y alentar a los equipos a gestionar sus conflictos de manera respetuosa y colaborativa, en pos de alcanzar altos estándares de calidad en los procesos pedagógicos que en JUNJI forman parte de la misión y los valores institucionales, además de generar condiciones laborales favorables para el resguardo de la salud mental de todas y todos los integrantes de la comunidad educativa.

2 Principios

En el marco de la Gestión de conflictos, cabe declarar que todos y todas las funcionarias de JUNJI orientarán su proceder y actuación en función de los siguientes principios:

Valor por las personas

Respeto irrestricto por la dignidad de las personas, reconociendo al ser humano en su individualidad y diversidad, en el ejercicio pleno de sus derechos en todas sus particularidades, como asimismo en su potencialidad de cambio, aprendizaje y desarrollo integral.

Diversidad

Incluir a todas las personas, valorando sus diferencias y entendiéndolas como una oportunidad de enriquecimiento a la comunidad o equipo.

Responsabilidad

Es la disposición exigible a cada funcionaria/o a actuar para cumplir con sus compromisos u obligaciones laborales, dado que se tiene consciencia de que las propias palabras, denuncias, acciones u omisiones tienen consecuencias en el trabajo de otros/as.

Corresponsabilidad

En aquellos procesos institucionales complejos por la intervención de diferentes equipos en diferentes etapas de este, se espera que cada equipo realice su aporte de manera eficiente y oportuna según lo indicado en dicho proceso o en el acuerdo alcanzado, siempre considerando como objetivo esencial aportar para la gestión colaborativa del conflicto.

Conflicto como oportunidad de transformación

Implica concebir la aparición del conflicto como parte de la naturaleza humana buscando abordarlo de manera tal que en el proceso se produzcan aprendizajes diversos y/o integrales, al brindar espacios de diálogo que promuevan el conocimiento mutuo, poniendo en práctica la construcción de acuerdos que promuevan el desarrollo de las potencialidades y cambios de comportamiento de las personas y equipos de la institución. Al pensar el conflicto como oportunidad de transformación se sientan las bases de una cultura organizacional en que pensar diferente es un elemento valioso para el equipo de trabajo que podría facilitar la innovación y creación de soluciones novedosas.



Flexibilidad

Cada situación de conflicto presenta particularidades que lo hacen único, por lo que el abordaje de éstas requiere la disposición y capacidad para adaptar tanto los instrumentos como las responsabilidades, de acuerdo con el contexto en que tengan lugar.

Buen trato como factor protector

El buen trato, al incluir el reconocimiento del otro, genera un contexto relacional armónico, que facilita tanto el trabajo como las instancias de apoyo social entre miembros de un equipo. En este marco, la promoción de relaciones de buen trato se constituye como factor protector de riesgos psicosociales y promotor de la salud mental en la medida que brinda oportunidad para fortalecer los vínculos dentro de un equipo de trabajo, generando las bases para el desarrollo social en el contexto laboral de las personas y la entrega de un servicio de calidad.

3 Objetivos del Manual

Objetivo General

Establecer un lenguaje común, un conjunto de procedimientos y herramientas concretas que habilitan a cada funcionario/a, desde su ámbito de responsabilidad, para la implementación de acciones específicas que favorezcan la gestión colaborativa de conflictos en los equipos de trabajo de la JUNJI.

Objetivos específicos

- 1. Describir un modelo comprensivo que permita articular y entender los diferentes elementos del conflicto en la JUNJI acorde a su dinámica interna.
- 2. Definir conceptos, criterios, alcances y procedimientos que establezcan flujos y acciones para la gestión de conflictos y la toma de decisión institucional.
- 3. Definir las responsabilidades y el alcance de las acciones esperadas de cada funcionario/a participe en la gestión de la situación de conflicto.
- 4. Entregar herramientas concretas que permitan formalizar y sistematizar la gestión colaborativa institucional de conflictos.

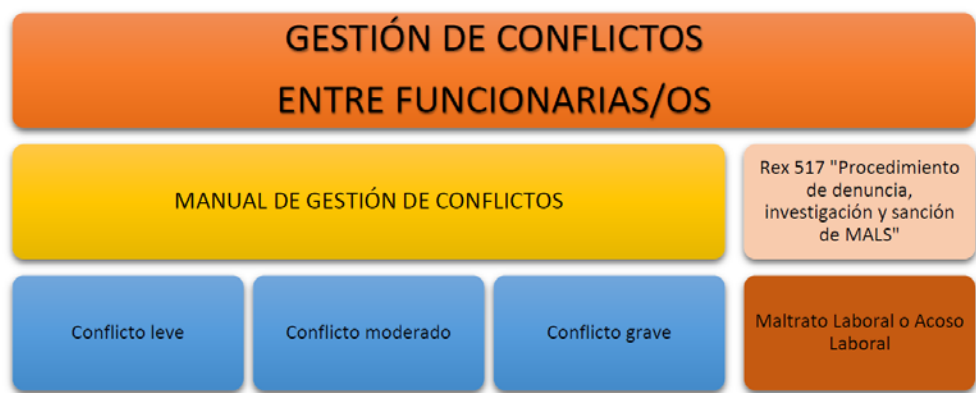
4 Alcance de Manual

El Manual de Gestión de Conflictos tiene como uno de sus propósitos establecer que la gestión de conflictos es un proceso que involucra a toda la Institución. Sin perjuicio de lo anterior cabe hacer algunas precisiones respecto del alcance del presente Manual, en función de los posibles involucrados en situaciones de conflictos y las regulaciones pertinentes.

El contenido y los procedimientos que componen el presente Manual, son aplicables exclusivamente a las funcionarias y funcionarios de jardines infantiles y oficinas de la JUNJI, ya que en su rol de servidoras y servidores públicos deben orientar y regular su comportamiento – en primer lugar-



según las normas declaradas en la Ley n°18.834, Estatuto Administrativo (en adelante EA). En ese marco general, además de incorporar aspectos que derivados del EA impactan en la gestión de las personas, tales como el deber funcionario ligado al respeto irrestricto de la dignidad humana o la probidad funcionaria, entre otros deberes, además la JUNJI tiene que contar con regulaciones relacionadas a la prevención del maltrato y acoso laboral⁴ y sexual (en adelante MALS). En este marco, cabe señalar que las situaciones de conflictos presentan diferente grado de complejidad: leve, moderado, grave, hasta alcanzar el extremo donde la calidad de vida laboral de las o los involucrados se ve afectada significativamente, en éste se ubican las situaciones de Maltrato o Acoso Laboral.



Fuente Elaboración propia

Por otra parte, en el marco de la nueva institucionalidad en Educación, y el trabajo impulsado desde el MINEDUC en materia de Convivencia Escolar, en la JUNJI también se ha ido poniendo en práctica con miras a la promoción de la sana convivencia en las comunidades educativas. Esta temática presenta directrices fundamentales que han emanado desde la Superintendencia de Educación⁵. Sin embargo, teniendo en cuenta que los familiares y/o apoderados de una comunidad educativa no son servidores públicos, por tanto, no les es exigible el cumplimiento de las responsabilidades y deberes declarados en el EA, que -en cambio- si lo son para una o un funcionario público.

Por lo anterior se recuerda que las situaciones antes mencionadas se encuentran procedimentadas en primer lugar en los Reglamentos Internos de cada jardín infantil, donde han de declararse ante toda la comunidad educativa las acciones que serán consideradas faltas y sus respectivas posibles formas de abordar o sancionar. En segundo lugar, entre apoderados/familiares y funcionarios/as es aplicable el Derecho Penal en las situaciones de conflicto que deriven en injurias y/o calumnias, agresiones y/o amenazas constitutivas de delitos.

⁴ La exigencia de la prevención y sanción del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual es declarada y establecida por la Ley 20.607 y en JUNJI desde el 2009 se cumple con ella al contar con el Protocolo ad hoc donde se estipula el tratamiento de estas situaciones en la Rex 517 del 2019, el “Procedimiento de denuncia, investigación y sanción del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual”.

⁵ Res. Exenta n°860 del 26/11/2018, Aprueba circular que imparte instrucciones sobre reglamentos internos de los establecimientos educacionales parvularios, subtítulo VII.3.

Entonces el Manual de Gestión de Conflictos no será aplicable en las situaciones de conflictos que surjan en la relación de las familias y apoderados con los equipos educativos, las que en cambio serán definidas y procedimentadas en un protocolo ad hoc.

5 Marco conceptual

El presente capítulo busca entregar las distinciones conceptuales fundamentales para identificar y comprender los conflictos que se presentan en la JUNJI. Es una elaboración propia, a partir de bibliografía pertinente y la experiencia acumulada, que busca describir para la JUNJI las situaciones de conflictos en los equipos de trabajo, y así fundar una gestión colaborativa y eficiente de éstos, considerando la complejidad que ésta implica al estar a menudo involucrados varios niveles jerárquicos además de múltiples variables presentes, que tienen el potencial de impactar significativamente tanto en el surgimiento como también en el abordaje de la situación conflictiva.

5.1 Definición de “conflicto”

Todos los seres humanos tienen valores, percepciones, creencias, motivaciones, necesidades, que los movilizan a decir y hacer cosas en el marco de sus relaciones interpersonales. Al contenido de las diferentes creencias, necesidades, opiniones personales o técnicas que las personas tienen se le puede definir como la **posición** que cada persona asume, y es importante señalar que en cada situación de interacción entre dos o más personas es natural y posible que surjan divergencias o diferencias de opinión, necesidades, motivaciones y creencias entre las personas, ya que dichos elementos dependen de factores tales como las experiencias vitales de cada uno, la educación recibida, los contextos donde viven, entre muchos otros.

Por otra parte, las personas habitualmente mantienen interacciones con otras en el contexto de grupos a los que pertenecen ya sea por cercanía afectiva, intereses similares, objetivos comunes, entre otras razones (por ej., la familia, el grupo de amistades). A estas interacciones donde existe conexión afectiva o de sentido entre sus integrantes (propósitos similares compartidos) se definen como **relación**; en ese sentido uno de los grupos más importantes es el equipo de trabajo, ya que en éste se genera sentido de pertenencia, un propósito común compartido, existen espacios de crecimiento personal y desarrollo de habilidades interpersonales y técnicas, entre otras. **En este Manual, nos referiremos preferentemente a las posiciones y relaciones en el marco del trabajo.**

De esta manera, en el lugar de trabajo se forman equipos de personas que tienen, por un lado, **posiciones** más o menos definidas en relación con el trabajo⁶ y además tienen **relaciones** laborales (y eventualmente afectivas), que se articulan en torno a un conjunto de objetivos y tareas que son necesarias para alcanzar dichos objetivos. Así, se pueden configurar equipos de personas que tienen posiciones similares o diferentes en los aspectos relacionados con el trabajo; en cualquier caso, lo que es importante visibilizar es que siempre existirá la relación laboral, ya que no es posible separarse de ella mientras exista la relación con dicho equipo de trabajo.

En la manera de abordar la aparición de diferentes posiciones entre las personas se puede evidenciar si la persona involucrada muestra preocupación por **cuidar la relación laboral** con la otra persona, o

⁶ cómo hacer y cómo repartir las diferentes tareas dentro del equipo, cuánta participación en esa definición le cabe a cada persona, qué pasa cuando alguien no cumple con su parte de las tareas, entre otros aspectos.



por **hacer predominar su posición** por sobre la de la otra. En aquellos casos en que las/os involucradas/os cuidan la relación, vemos que cada persona escucha atentamente a las demás integrantes del grupo para poder comprender su visión, de esta manera todas las personas tienen la oportunidad de aprender algo de la posición de las demás; en este marco, los conflictos abordados cuidando la relación se transforman en **oportunidades de aprendizaje y crecimiento** para las personas y los equipos, además de hacer posible la reflexión crítica y el aprendizaje conjunto; para mayor abundamiento, es fundamental considerar que la condición esencial en cualquier trabajo es la **coordinación** entre las personas, cuyo objetivo es distribuir ordenadamente la ejecución de las tareas necesarias para cumplir con el objetivo identificado. Esta coordinación depende directamente de la capacidad que tenga cada miembro de ese equipo para ‘ponerse de acuerdo’ con los otros, dando a conocer sus percepciones, necesidades, motivaciones y creencias, lo que facilitará esa coordinación (quién y cómo hace determinada tarea, cuánto tiempo hay para realizarla, qué ocurre cuando no se logra cumplir con la tarea, etc.).

Por otra parte, si se pretende abordar la situación a través de mantener la posición propia, se tenderá a la imposición de ésta o la confrontación agresiva, perdiéndose así la posibilidad de crear nuevas soluciones e ideas. A esta forma de abordaje de posiciones en que las personas privilegian sostener una posición en lugar de cuidar la relación laboral es lo que llamaremos **“conflicto”**; el conflicto así definido puede evidenciarse en comportamientos agresivos hacia la/s otra/s persona/s, o bien reduciendo la relación por medio de la evasión del contacto interpersonal, que puede afectar la necesaria conversación sobre temas del trabajo. Este tipo de interacción puede tener consecuencias importantes en el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes tareas, o más importante aún, en la calidad de los procesos asociados al servicio educativo que se presta a las niñas y niños.

De esta manera, en la JUNJI entenderemos el conflicto como:

Situaciones en que, ante diferentes creencias, necesidades, opiniones o intereses personales, se sostiene la posición propia por sobre el cuidado de la relación laboral, lo que puede afectar el clima laboral del equipo, y por ende la calidad del servicio educativo o el cumplimiento oportuno de las tareas.

En la misma línea, podemos visualizar una serie de características que se relacionan con la tendencia a gestionar los conflictos o evitar hacer algo ante su surgimiento; algunas de estas características se exponen a continuación:

a) **Beneficios de gestionar los conflictos**

- Cuando los conflictos se gestionan adecuadamente, disminuyendo los niveles de tensión y estrés laboral derivados de la evitación o de la perpetuación de conflictos, resguardándose así la salud mental de las personas.
- Se genera mejor o fortalece el clima laboral de un equipo.
- Ayuda a visualizar problemas que antes no se tenían en cuenta, entorpeciendo la gestión operativa al ignorarlos.
- Permite e impulsa a las personas a comprender el punto de vista de otras.
- Al permitir la expresión de los diferentes puntos de vista, se promueve la generación de ideas nuevas, fomentando la innovación y creatividad.
- Permite el mejoramiento de los procesos de toma de decisiones, al poner a las personas en situación de cuestionarse las creencias que están a la base de tales decisiones.

- Si se resuelven adecuadamente, es decir cuando cada involucrado/a participa activamente aportando a la solución, disponiéndose al cambio, también se fortalece el compromiso de las y los funcionarios con la JUNJI.
- Fomenta la comunicación, válida y respeta al otro como un legítimo otro, facilita la innovación y creatividad por parte de las /los involucrados

b) Consecuencias de no gestionar los conflictos

- Genera emociones negativas y altos niveles de estrés laboral al perpetuar divergencias.
- Afecta negativamente el clima laboral del equipo que está atravesando una situación de conflicto, disminuyendo la motivación de las /os funcionarias/os.
- Se pueden manifestar comportamientos agresivos o evasivos que generan tensión en los equipos, y eventualmente en las niñas y niños (si estuvieran presentes).
- Dificulta la comunicación y con ello la coordinación dentro de equipo.
- Al esconder el conflicto, éste vuelve a aparecer a propósito de otras situaciones con más fuerza e intensidad.
- Afecta el cumplimiento de la misión institucional en alguno de sus componentes.
- En caso de que ocurran conductas de maltrato laboral, evitar su abordaje inmediato puede hacer que se transformen en conductas normalizadas y -por tanto- toleradas, que finalmente configuren situaciones crónicas de maltrato y/o acoso laboral, que requieren ser denunciadas para un abordaje normativo mediante procedimiento disciplinario.

5.2 Caracterización de Conflicto

La JUNJI es una institución con un alto nivel de complejidad lo que se puede comprender considerando las siguientes características: el tamaño de la dotación institucional (sobre 20.000 funcionarias/os a nivel nacional) siendo por tanto el factor humano una variable muy importante; la elevada dispersión geográfica de los más de 1300 centro de trabajo entre jardines y oficinas de soporte de las Direcciones Regionales (ya sea en territorios urbanos que rurales); su estructura organizacional altamente jerarquizada y regulada estrictamente por el Estatuto Administrativo; las periódicas modificaciones del organigrama institucional motivadas por los cambios de administración lo que implica reestructuraciones y variaciones en los énfasis de gestión.

Por lo anterior en este Manual, se propone una conceptualización de los conflictos que surgen en la JUNJI que permita unificar el lenguaje y entregar una clasificación de las diferentes situaciones de conflicto, lo que posteriormente facilitará la identificación del flujo de acciones a seguir, cuáles son los actores institucionales convocados y qué acciones es pertinente realizar de manera coordinada y sincronizada.

Para caracterizar el conflicto se considerarán los siguientes aspectos a analizar:

- Nivel de gestión
- Tipo de Contenido
- Grado de complejidad

5.2.1 Nivel de gestión del conflicto

Se refiere a identificar si la situación de conflicto está dada en el ámbito de la persona, del grupo o de la estructura organizacional, lo que permitirá a los profesionales de Clima Laboral orientar el foco

del acompañamiento a quien o quienes corresponda, entregando claridad respecto de qué tipo de acciones son más pertinentes según el nivel.

a. Individual

Se refiere a que el conflicto está generado principalmente porque la/o funcionario/a que ocupa determinado cargo o rol, presente dificultades de orden individual. Estas dificultades se pueden deber a escasas competencias tanto técnico-pedagógicas como técnicas de gestión de equipos, o habilidades blandas disminuidas. Este campo de dificultades es abordable con actividades de formación técnica, o entrenamientos de habilidades mediante realización de tareas o aplicación de orientaciones que Clima Laboral entregue a la/el funcionaria/o para que éste las ponga en práctica.

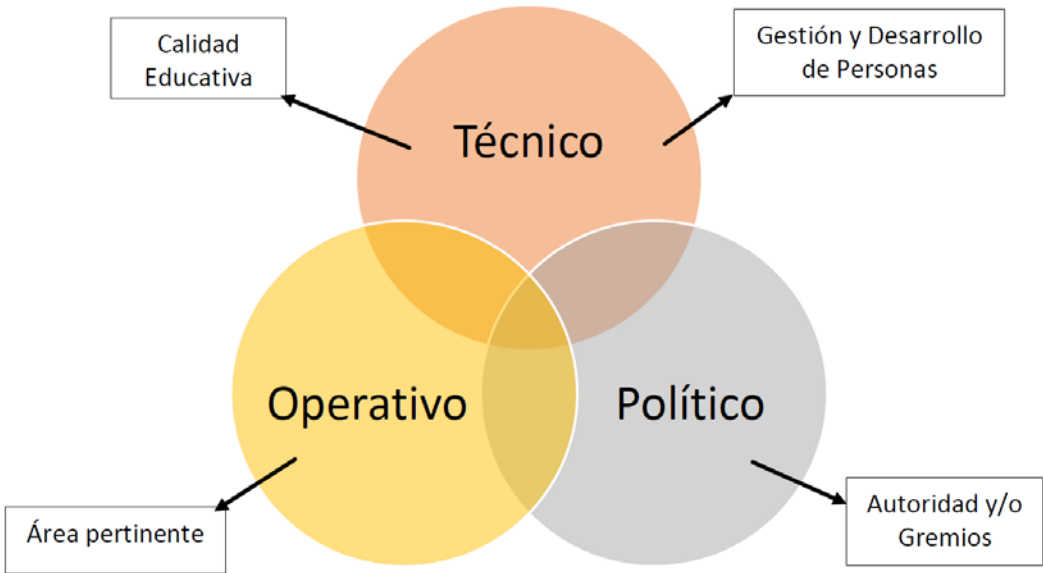
b. Grupal (equipo)

Se trata de las relaciones y formas de actuar internas a un grupo o equipo y donde las formas de relacionarse al interior de dicha conformación son el campo donde ha surgido el conflicto. En este nivel las posibilidades de trabajo dicen relación con desarrollo de equipos a través de compartir competencias que reorienten el quehacer cotidiano, hacia la consecución de los objetivos comunes del equipo.

Cabe señalar que los conflictos pueden surgir en la relación entre los diferentes niveles jerárquicos de la JUNJI, es decir entre los equipos de un mismo jardín, o del jardín con equipos de la oficina de Dirección Regional y/o a su vez con equipo/s de las oficinas de DIRNAC, siendo también posible que las tensiones se produzcan en sentido ascendente o descendente, como también horizontal.

5.2.2 Tipos de Contenidos del conflicto

Es importante recalcar que los conflictos se presentan siempre en las relaciones interpersonales, que podemos considerarlas como el sustrato en el cual se generan los conflictos. En ese marco, es posible identificar diferentes contenidos que en la JUNJI es posible agrupar lógicamente según tres ámbitos fundamentales: operativos, técnicos y políticos. Esta distinción nos permite, en primer lugar, identificar cuáles serán los actores convocados, quienes por la función y rol que cumplen en la institución tienen las atribuciones para intervenir esos contenidos, y, en segundo lugar, pueden definir cuáles serán las acciones con las que pueden contribuir a la gestión colaborativa de los conflictos, aportando con su quehacer institucional a la solución de éstos.



A continuación, presentamos un cuadro explicativo con los tipos de contenidos, sus definiciones y algunos ejemplos que permitan ilustrarlos.

Tabla 1. Tipos de Contenido de los conflictos

TIPOS DE CONTENIDO	DEFINICIÓN	EJEMPLOS	RESPONSABLES CONVOCADOS
Operativo	Situaciones ligadas a la aplicación de las normativas, aspectos higiénicos, administración de personal (LM y reemplazos), o de elementos concretos (materiales, insumos) que entorpecen el adecuado funcionamiento de los equipos (jardines infantiles y oficinas).	<ul style="list-style-type: none">• Aplicación de la normativa deficitaria por desconocimiento o falta administrativa.• Entrega tardía o en cantidad insuficiente de insumos sanitarios en contexto de emergencia.• Problemas de infraestructura que afectan el adecuado funcionamiento del jardín u oficina.• Insumos materiales insuficientes para el adecuado desempeño de las funciones.• Problemas para reemplazar / cubrir cargos por LM.	Área de Mantención RRF para provisión oportuna y suficiente de insumo indispensable para la operación

TIPOS DE CONTENIDO	DEFINICIÓN	EJEMPLOS	RESPONSABLES CONVOCADOS
Técnico	Situaciones que impactan directamente con la realización de la tarea, derivadas de aspectos técnicos pedagógicos y/o elementos técnicos de la gestión de equipos.	<u>Aspectos técnicos pedagógicos:</u> <ul style="list-style-type: none">• Instrucciones o lineamientos técnicos poco claros, contradictorios o ausencia de ellos.• Comprensiones y aplicaciones disímiles o divergentes de los lineamientos difundidos.• Diferencias de comprensión de los roles y funciones que se derivan del ejercicio de la tarea.• Sobrecarga de tareas técnico pedagógicas (ej.: bitácora de aprendizaje, participación en comités)• Aspectos de organización del trabajo y distribución de tareas en los equipos.	Departamento o Subdirección de Calidad Educativa
		<u>Aspectos técnicos de la gestión de equipos:</u> <ul style="list-style-type: none">• Sobrecarga de trabajo administrativo (ej.: respuestas a solicitudes imprevistas y urgentes de información sobre personal).• Estilos de liderazgo que generan tensiones o fricción entre las personas.• Criterios disímiles para la aplicación de normativas, que generan percepción de inequidad en el trato (por ej., otorgamiento de permisos).• Escaso apoyo social entre pares de un equipo.• Pérdida o falta de límites entre la vida personal de la laboral, tales como relaciones de amistad o coexistencia de múltiples roles de manera simultánea, entre otros.	Departamento o Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas
Político	Situaciones que se desprenden de la gestión del poder, tales como los énfasis de cada administración, y la distribución y manejo de las influencias formales e informales propias de cada equipo.	<ul style="list-style-type: none">• Énfasis de gestión de cada administración que entren en colisión con la cultura organizacional (instalación de nueva institucionalidad y cambio de rol de JUNJI, etc.).• Disputas de poder entre estamentos, alianzas por antigüedad, pertenencia gremial entre otras.• Cambios en la estructura orgánica de JUNJI que, tanto por la forma como por el tipo de cambios, puede generar situaciones necesarias de abordar.	Autoridades tales como Vicepresidenta o Director/a Regional o directora de un jardín infantil. Directivas gremiales

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3 Grado de complejidad de los conflictos.



Para esta descripción se optó por usar las variables: impacto en las tareas, alcance en la comunidad educativas, disposición de las involucradas y duración temporal. Este aspecto a analizar permite dimensionar la intensidad y definirá qué prioridad de abordaje que tiene un conflicto, además de permitir definir objetivos pertinentes y pronosticar preliminarmente cuánto tiempo se acompañará a un equipo en un proceso de gestión de conflictos o de recomposición de un equipo luego de modificaciones en su composición.



Tabla 2. Grado de complejidad de los conflictos.

Grado de complejidad	Impacto en las tareas	Alcance en la Comunidad Educativa (o Dirección Regional)	Disposición de las involucradas	Duración del conflicto ¿hace cuánto ocurre?
Leve	Las tareas pedagógicas y/o administrativas no se ven afectadas significativamente	Discreto; como máximo el equipo de una sala. En caso de Direcciones Regionales o DIRNAC, un equipo de trabajo de una misma Subdirección o Depto.	Favorable al abordaje del problema que origina el conflicto. Las partes manifiestan disposición a hablar sobre sus diferencias, proponen soluciones y cumplen los acuerdos que se logren.	Menos de 3 meses
Moderado	Las tareas pedagógicas y/o administrativas se ven afectadas en su calidad y/o tiempos de entrega	Se ha involucrado a más personas, generándose grupos 'por lealtad' y posiciones frente al conflicto, cuya tensión es percibida por apoderados y/o familiares de las niñas y niños. En caso de Direcciones Regionales o DIRNAC, abarca a una Subdirección o Depto. completo.	Resistencia a participar de un proceso de gestión de conflictos. Al menos una de las partes manifiesta desconfianza del proceso y muestra dificultades para llegar a acuerdos y cumplirlos.	Entre 3 y 6 meses
Grave	Las tareas pedagógicas y/o administrativas, los procesos de cuidado y la realización de las actividades pedagógicas con niñas y niños se ven entorpecidas.	El conflicto involucra a la mayoría de las integrantes del equipo educativo, y además existen apoderados y/o familiares que han sido involucrados en el conflicto existente ya que no solo tienen información, sino que participan por acción u omisión en la mantención de éste. Esto puede incluir la divulgación de algún aspecto del conflicto a través de redes sociales. En caso de Direcciones Regionales o DIRNAC, abarca a todos los equipos que la componen.	Oposición a trabajar o relacionarse con otras/os involucradas/os.	Más de 6 meses

Fuente: Elaboración propia.



Respecto de las variables antes expuestas, se establece un orden de prioridad para el análisis de las variables involucradas, que facilita la definición del conflicto en términos de criticidad en la gestión de este, ya sea de manera autónoma por el propio equipo o contando con apoyo de profesionales de gestión de la Dirección Regional y/o DIRNAC, según sea el caso.

Orden de prioridad para la ponderación de las variables:

1. Impacto en las tareas
2. Alcance en la comunidad
3. Disposición de las involucradas
4. Duración del conflicto

Sin perjuicio de lo anterior, es importante establecer que cualquier tipo de conflicto que afecte los procesos de cuidado y/o la realización de las actividades pedagógicas de niñas y niños en un jardín infantil será tratado como un conflicto de carácter “**URGENTE**”, ya que en los términos enunciados se produce una afectación de la misión institucional.

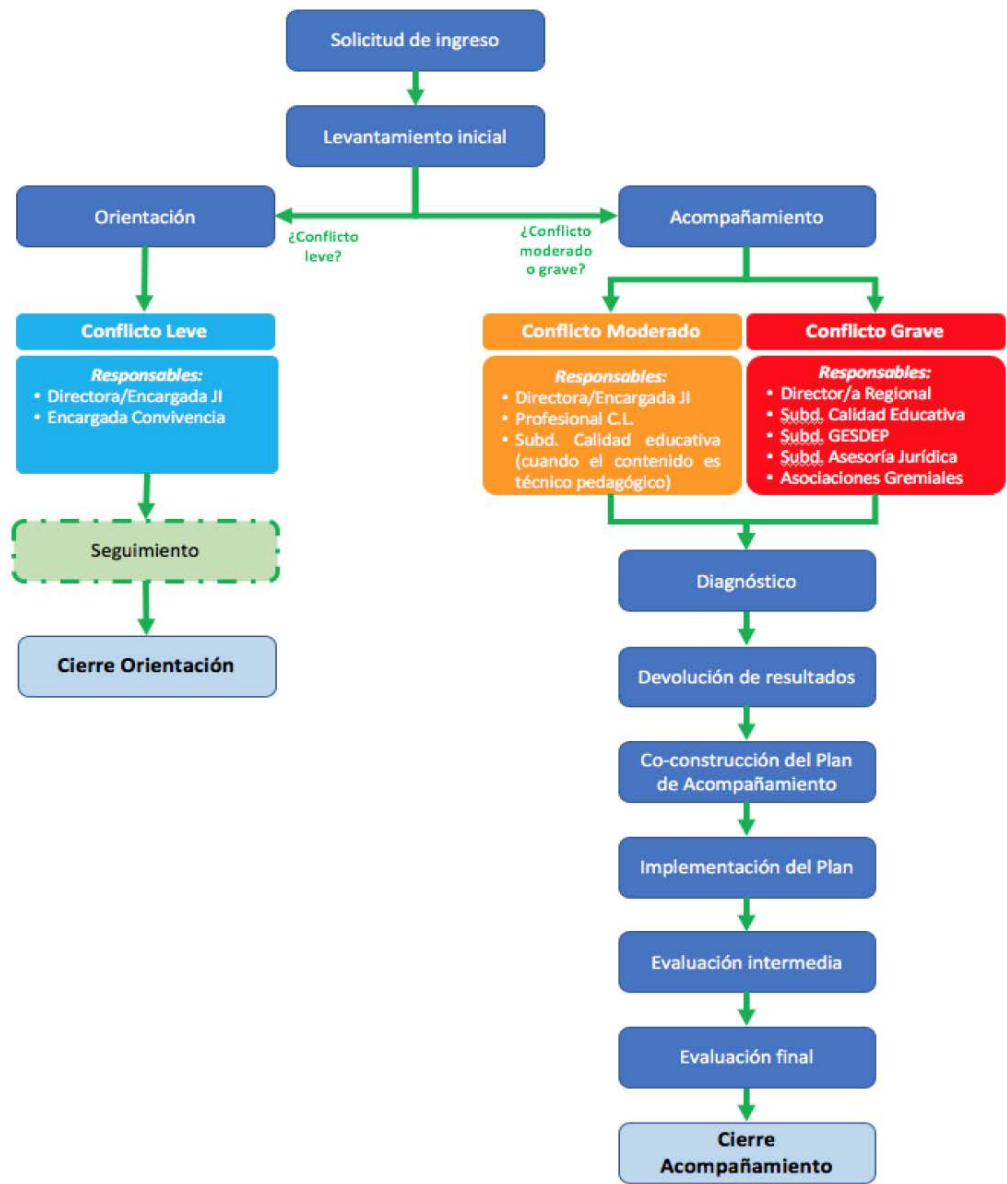
Cabe señalar que, en relación con la **disposición de las involucradas**, es una variable que se destaca porque permite identificar la actitud de las personas orientada a realizar su aporte, mediante su compromiso con la co-construcción de la propuesta de solución, su puesta en práctica y posterior evaluación de resultados. Por otra parte, el espíritu de este Manual es establecer un proceder institucional frente a situaciones de conflictos, por el cual todo funcionario y funcionaria de la JUNJI que esté involucrado en un conflicto tiene la oportunidad y es invitado de participar en un proceso colaborativo de gestión de conflictos, orientada al manejo de éstos para la construcción y/o creación de los ambientes laborales bien tratantes. Si bien es un espacio instruido por la JUNJI, es fundamental tener en cuenta que todo proceso del campo psicosocial requiere de la participación activa de todos involucrados, tanto los directamente involucrados como los profesionales de soporte que acompañan desde su ámbito de responsabilidad, para el logro de los resultados esperados. Al final de este proceso de gestión de conflicto, de evidenciarse que alguna de las funcionarias directamente involucrada en el conflicto, a pesar de haber realizado todas las aproximaciones para conocer el contenido de su resistencias, ésta sigue sosteniendo rígidamente su posición y no manifiesta disposición a colaborar en la mejora de la situación de conflicto, se deberá dejar constancia de dicho obstaculizador presente en el nivel individual en los informes de cierre de lo proceso de acompañamiento, por tanto deberá acatar la toma de decisiones institucional consiguiente.



6	Procedimientos operativos
---	---------------------------

A continuación, se presenta el esquema con el flujo de proceso para la gestión colaborativa de conflictos en la JUNJI; luego en el presente capítulo se detallarán y entregarán las descripciones de acciones posibles, condiciones formales exigibles, responsables convocados, procesos, etapas y acciones esperadas que conforman la gestión colaborativa de conflictos institucionales.





6.1 Solicitud de Ingreso y levantamiento inicial

En esta etapa, el objetivo principal es acoger a la persona que solicita atención de la Oficina de Clima Laboral, y en segundo término obtener información que permita determinar el curso de acciones a seguir para responder a su solicitud.

6.1.2 Solicitud de ingreso

El ingreso de solicitud de asesoría a la Oficina de Clima Laboral puede producirse por cualquier canal formal institucional y/ u otros medios disponibles (llamado telefónico, e-mail, carta escrita, acto administrativo como memorándum o minuta, resultado de investigación a raíz de reclamo SIAC etc.).

Cualquier funcionaria o funcionario de la JUNJI puede realizar una solicitud de ingreso a causa de un conflicto laboral presente en su lugar de trabajo. Se mencionan algunos de las posibles solicitantes:

- Alguna funcionaria/o del equipo, o un grupo de ellas/os.
- Directora/Encargada de jardines infantiles.
- Profesional miembro de algún Equipo Técnico Territorial de la Subdirección de Calidad Educativa
- Jefaturas de Depto., Sección, Unidades u oficinas de las Direcciones Regionales o DIRNAC.
- Director/a Regional o Vicepresidenta/e (por iniciativa personal o derivado de denuncia de MALS).

Quien realiza la solicitud de apoyo a la oficina de Clima Laboral es determinante para la definición de cómo dar inicio al proceso de acompañamiento; además este aspecto da cuenta de si se trata de un acompañamiento indicado por una autoridad, por áreas externas al equipo o a partir la toma de consciencia propia de un equipo, el que luego de identificar sus conflictos reconoce que necesita apoyo externo especializado. Esta distinción inicial marca diferencias en cómo se da inicio al apoyo de Clima Laboral y sus posibilidades de desarrollo.

Debido a que los conflictos en algunas ocasiones se producen a raíz de situaciones que pudieran falta administrativa o revestir carácter de delito, la/el solicitante debe poder fundar sus afirmaciones e idealmente tener evidencia, por lo que la solicitud de ingreso debe ser realizada personalmente, eventualmente por escrito, firmada y con datos básicos de identificación de la persona solicitante, además de entregar información relevante que describa la situación que está reportando. Dado lo anterior, es relevante recalcar que cada funcionaria/o debe hacerse cargo de sus dichos y que, por tanto, **no se activarán procesos de acompañamiento u orientaciones basados en solicitudes anónimas.**

En el caso de que sea una funcionaria que esté haciendo la función de representante de un grupo de pares, dicha función deberá acreditarse en un acto formal, como un poder simple, es decir una carta en el que se declaren quiénes son las personas que están siendo representadas y con cuál propósito, firmada de puño y letra por las interesadas (o en su defecto por validación telemática vía respuesta por correo electrónico).

6.1.2 Levantamiento inicial

Frente a una solicitud de ingreso, la profesional de Clima Laboral hará preguntas a la persona solicitante, que permitan conocer las características más importantes de la situación que presenta, y que posibilitan determinar quiénes están involucrados, el tipo de **contenidos** del conflicto (ver tabla 1) como el **grado de complejidad** de este (tabla 2), además de intentos de solución previos. Para lo anterior, la profesional de Clima Laboral determinará en función del grado de complejidad de la situación, si existe la necesidad de

entregar una orientación o iniciar un proceso de acompañamiento para el equipo de trabajo de la solicitante.

En particular, el/la profesional de Clima Laboral, al averiguar qué tipo de contenido presenta el conflicto, podrá identificar si otras áreas de la Institución pueden colaborar aportando desde su campo de conocimiento y/o alcance en la gestión institucional para la gestión del conflicto en análisis.

El o la funcionaria solicitante podrá entregar la información manera verbal y/ o por escrito al profesional de Clima Laboral, siendo muy importante obtener registro de esta primera entrevista, para lo cual se utilizará al “Ficha de Solicitud de Ingreso” donde se consignarán los datos de identificación e información inicial de manera resumida. La persona solicitante podrá escribir de puño y letra o la profesional realizará una breve redacción en computador de lo informe. Mediante la firma de la ficha, la o el solicitante está dejando constancia que suscribe su contenido y que puede demostrar la veracidad de sus dichos⁷.

En caso de que la entrevista haya sido telefónica, en un contexto imprevisto y/o informal (encuentro no programado) la o el profesional de Clima Laboral llenará la Ficha de solicitud de ingreso, con el reporte, y enviará vía correo electrónico a la persona solicitante la copia digitalizada de su ficha completada, para que emita su validación.

Cabe destacar que en el levantamiento inicial es crucial precisar cuál es el objetivo o la expectativa del solicitante al tomar contacto con la Oficina de Clima Laboral para exponer la situación de conflicto. En este despeje se podría constatar que la persona busca reportar una situación que busca sea trabajada en el equipo, quiere ser trasladado/a otro equipo de trabajo, o realizar una denuncia formal de MALS, por mencionar algunas posibilidades.

En los casos en que la o el solicitante esté decidido a realizar la denuncia para que se investigue una supuesta **situación de MALS**, o en virtud de lo conversado en la presente la entrevista así lo haya determinado, el profesional de Clima Laboral entregará indicaciones de cómo proceder, cumpliendo así con el rol de RECEPTOR de denuncia, la que deberá realizarse con arreglo a la normativa establecida en el procedimiento vigente de MALS en JUNJI, Rex 571 de 21 de agosto 2019.

En términos concretos, para contribuir a la correcta presentación de la denuncia por MALS en JUNJI, en este momento del procedimiento, el receptor de denuncia debe facilitar:

- El formulario de denuncia que corresponda (de afectada/o, de testigo o de representante gremial).
- Intencionar la redacción de la carta circunstanciada que relate los hechos denunciados.
- De existir evidencia por escrito incentivar a que las presente al formulario pruebas de haberlas.
- Entregue el comprobante de recepción de denuncia a la persona denunciante.

6.2 ¿Orientación o Acompañamiento?

El o la profesional de Clima Laboral con la información recopilada podrá despejar de qué tipo de situación se trata, si eventualmente otras áreas se debieran ir involucrando y tomará la primera definición en cuanto a qué tipo de asesoría le entregará al solicitante; en esta instancia inicial se distinguen dos tipos de asesoría posibles de entregar:

⁷ Se alude a la importancia de hacer saber a la solicitante que ella debe poder presentar medios que acrediten sus dichos, como contar con testigos, pruebas escritas o estar realizándose una aseveración veraz, de lo contrario se debe advertir que, de estar realizando aun acusación falsa, se estaría cometiendo una falta grave a la probidad administrativa lo que sería investigable y sancionable de demostrarse cierto.



- Orientación o
- Acompañamiento.

En los dos siguientes apartados se explican los alcances de cada tipo de asesoría, y qué otras áreas podrán contribuir a la gestión de las situaciones que han generado conflictos en determinado equipo, y que se requerirá de su colaboración para la mejora.

6.2.1 Características de la Orientación

Es el tipo de asesoría que involucra **acciones puntuales** que permiten abordar **conflictos leves**, las que son de ejecución rápida o inmediata⁸; son acciones de asesoría realizada por profesionales de Clima Laboral a la jefatura o a funcionarias/os del equipo. La asesoría del responsable convocado puede ser puntual, tendiente a sugerir y promover acciones que el equipo puede llevar a cabo de manera autónoma.

Esta asesoría acotada se puede realizar por teléfono, o durante una conversación presencial o virtual programada, o un correo electrónico por mencionar algunas posibilidades.

El/la profesional de Clima Laboral efectuará acciones tales como: entrega de información pertinente, clarificación de dudas respecto de algún procedimiento, o eventualmente asignación de tareas si se estima que éstas pueden contribuir al manejo y eventual mejora de la situación de conflicto.

A modo de conclusión de esta primera acción de orientación, la Profesional de Clima Laboral acordará un plazo de tiempo para la puesta en práctica de la tarea asignada por parte de la/el solicitante, momento en el que el profesional de Clima Laboral retomará contacto con la solicitante para conocer el estado de avance de la situación de conflicto reportada.

En el caso que la temática en conflicto esté relacionada con las prácticas pedagógicas o lineamientos derivados de la gestión de la Subdirección de Calidad Educativa, la Profesional de Clima Laboral podrá contactar al profesional pertinente del Equipo Técnico Territorial, para que colabore aclarando las dudas encontradas.

Si la implementación de las acciones señaladas en la orientación, no logra los resultados esperados, el profesional de Clima Laboral evaluará en conjunto con la/el solicitante la pertinencia de iniciar un proceso de Acompañamiento al equipo involucrado.

6.2.2 Orientación: responsables convocados y acciones esperadas

En el presente apartado se declaran los funcionarios/as y las áreas que están convocadas a colaborar a la gestión de conflictos en la JUNJI, debido a que su ámbito de responsabilidad en la gestión y sus conocimientos técnicos profesionales se constituyen un aporte valioso e indispensable para el abordaje y manejo colaborativo de los conflictos.

Se presentan asociados a cada responsable convocado **las acciones mínimas** que se espera que cada área aporte para dar vida a la gestión colaborativa de conflictos, sin perjuicio de que de ser necesario éstas podrán adaptarse a la realidad de cada territorio, jardín y equipo, así como también complementar con nuevas acciones que se estime pertinente realizar.

Directora/Encargada de jardín infantil u otra/o funcionaria/a tanto jefatura de equipo como profesional de gestión.

1. Detectar oportunamente situación de conflicto leve.
2. Solicitar ingreso informando a Clima Laboral de la situación.

⁸ Tal como entregar un documento, aclarar alguna duda de proceso o de un dato puntual, resolver una duda acotada, etc.

3. Dejarse asesorar por profesional, recibiendo aclaraciones, instrucciones y poniéndolas en práctica.
4. Reportar los avances y/o estancamiento de la situación.

Profesional Clima Laboral:

1. Recibe reporte de la solicitante acerca del conflicto, analiza la situación en función de la caracterización del presente Manual (capítulo 5)
2. Decide entregar orientación, en función del grado de complejidad y contenido, sugiere acciones de implementación autónoma por parte de solicitante.
3. Concuera plazos para la implementación de la orientación con solicitante, para luego realizar seguimiento de avances, resultados y eventualmente definir ulteriores acciones de asesoría.

Cabe señalar que las funcionarias que fueron elegidas para ser Encargada de Convivencia y los miembros de los Equipos Técnicos Territoriales (ETT), eventualmente podrían ser convocados para colaborar en la gestión de conflictos leves donde su participación es acotada a algunas acciones específicas. A continuación, se plantean estas acciones esperadas, sin perjuicio de que éstas se puedan complementar con otras que sean pertinentes.

Encargada de Convivencia:

1. Conocer a fondo los procedimientos y dispositivos institucionales en materias de convivencia, factores de riesgos psicosociales, gestión de conflictos, maltrato, acoso laboral y sexual.
2. Entregar información relativa a los procedimientos o dispositivos institucional declarados en punto 1 a funcionarias/os y otros adultos de la comunidad educativa, a través de instancias programadas para tal efecto o como respuesta a una consulta espontánea.

Asesores Técnicos de Calidad Educativa:

1. Informar oportunamente a la Oficina Clima Laboral, la o las situaciones de conflicto leve detectada en una unidad educativa.
2. Entregar información relevante que permita aclarar o dirimir un conflicto leve cuyo contenido sea técnico del ámbito pedagógico al equipo de Clima Laboral o al equipo donde haya surgido el conflicto leve.
3. Implementar alguna acción puntual del ámbito técnico pedagógico en el marco de una orientación.

6.2.2 Características del Acompañamiento

En JUNJI vamos a entender por **acompañamiento** a aquel **proceso de gestión de conflictos moderados o graves**, eminentemente enfocado al equipo de trabajo (ya sea de jardín infantil u oficinas), toda vez que el grado de complejidad del conflicto presente supera las competencias y posibilidades del equipo para gestionarlo de manera autónoma, lo que lo diferencia de los conflictos leves; por tanto el equipo en cuestión se apoyará en la asesoría técnica brindada por la profesional de Clima Laboral y eventuales otras áreas pertinentes a convocar según el contenido del conflicto.

El documento que formaliza un proceso de Acompañamiento se denomina Plan de Acompañamiento, el que será diseñado y co-construido en conjunto con el equipo. El profesional de Clima Laboral, a partir de la información levantada en el diagnóstico, retroalimenta y propone focos de trabajo. En conjunto al equipo acompañado, elaboran el Plan de Acompañamiento donde se plasman acuerdos respecto de las problemáticas que se abordarán en el plan, estableciéndose así un acuerdo respecto de los cambios en el funcionamiento cotidiano del equipo.

Vamos a diferenciar los conflictos moderado de los graves según si son abordables por el profesional de Clima Laboral dado que abarcan temáticas de gestión de personas, competencias relacionales o desarrollo de equipos. Mientras que consideraremos “conflictos graves”, a aquellas situaciones cuyas causas radican en la gestión de otras áreas de JUNJI y sus ámbitos de responsabilidades. Entonces es importante destacar que, para el logro de un manejo favorable de los conflictos graves, se requerirá que las áreas de la institución convocadas a colaborar activamente en la gestión del conflicto aporten desde sus respectivas responsabilidades de gestión con la realización de acciones e innovaciones tendientes a la mejora de la situación de conflictos.

6.2.4 Acompañamiento por conflicto MODERADO: Responsables convocados y acciones esperadas

Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas

Profesional/es de Clima Laboral:

1. Escuchar el relato o recibir el reporte escrito de la solicitante acerca del conflicto, analizar la situación en función de la caracterización del presente Manual (capítulo 5).
2. En función del grado de complejidad y contenido, propone dar inicio a un proceso de acompañamiento, para lo cual coordina con solicitante inicio proceso diagnóstico con equipo completo.
3. Realiza el diagnóstico de la situación de conflicto, implementando la metodología más pertinente considerando los elementos contextuales⁹ propios del equipo acompañado.
4. Realiza devolución de resultados al equipo completo, en conjunto definen los focos de trabajo principales lo que son declarados en el Plan de Acompañamiento.
5. Implementa acciones del Plan de Acompañamiento, orienta a la jefatura de ser necesario, y asesora el avance del plan por parte del equipo de trabajo.
6. Hace seguimiento regular del avance y posibles retrocesos del plan tomando contacto con jefatura del equipo. Realiza evaluación intermedia de la implementación Plan de Acompañamiento.
7. Prepara un informe de cierre para entregar al jefatura y equipo, para efectuar la conclusión del Plan de Acompañamiento.

Subdirector de Gestión y Desarrollo de Personas:

1. Realizar acciones de respaldo a la implementación del Plan de Acompañamiento, tales como aclaración de normativas de gestión de personas ante una jefatura, un grupo de funcionarias/os o un equipo.
2. Participar activamente en las reuniones de análisis de caso, planteando la información atinente que disponga, y aportando a la definición de las actividades o medidas administrativas que finalmente se defina poner en práctica.

Profesional/es de Clima Laboral de DIRECCIÓN NACIONAL:

Frente a proceso de acompañamiento que presenten desafíos técnicos el profesional regional podrá contactar al asesor o encargada/o de la Oficina de Clima Laboral de DIRNAC para asesoría específica, quien realizará a lo menos lo siguiente:

⁹ Se alude a condiciones del equipo que urgencia de levantamiento, cantidad de funcionarias, acceso a internet para contestar encuestas on-line, etc.



1. Escuchar el relato o recibir el reporte escrito de la contraparte regional de Clima Laboral acerca del conflicto, y el avance del Plan de acompañamiento y las dificultades técnicas que esté presentando.
2. Analizará en conjunto a la contraparte regional, todos factores contextuales que estén interviniendo y colaborará a definir ajustes, rectificaciones o acciones complementarias al Plan de acompañamiento.
3. Llevará a cabo las acciones complementarias que se hayan definido necesario realizar para promover el avance del Plan de Acompañamiento.

Subdirección de Calidad Educativa

Asesores Técnicos de Calidad Educativa:

1. Informar oportunamente a la Oficina Clima Laboral, la o las situaciones de conflicto moderado detectadas en una unidad educativa.
2. Compartir información relevante desde su ámbito de responsabilidad en la etapa de diagnóstico realizado por la Oficina Clima Laboral.
3. Entregar información relevante que permita aportar claridad a un conflicto moderado donde el contenido sea técnico pedagógico; esta información se podría entregar ya sea al equipo de Clima Laboral o al equipo donde haya surgido el conflicto moderado según corresponda.
4. Eventualmente y en acuerdo con la oficina de Clima Laboral, realizar alguna actividad o acción puntual en el marco de un Plan de Acompañamiento, que apunte a resolver algún aspecto técnico pedagógico de un conflicto moderado.

Otras Subdirecciones

Aquellos conflictos cuyo contenido sean del ámbito operativo, será necesario que el profesional de Clima Laboral, o para mayor respaldo institucional, el /la sub-director/a de Gestión y Desarrollo de Personas, contacte a la jefatura del área idónea, o el profesional de gestión conveniente para abordar la solución a la problemática operativa detectada. Las acciones mínimas que otras áreas podrían implementar serán:

1. Tomar conocimiento del reporte realizado por la oficina de Clima Laboral relativo a los nudos críticos operativos detectados.
2. Analizar y definir las mejoras y acciones necesarias para subsanar dicho mudo operativo.
3. Dar cuenta a la oficina de Clima Laboral de las acciones realizadas o, en caso de no ser posible gestionarla, entregará las razones de ello, mediante una comunicación por escrito.

6.2.5 Acompañamiento por conflicto GRAVE: Responsables convocados y acciones esperadas

Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas

Profesional/es de Clima Laboral:

1. Escuchar reporte de la solicitante acerca del conflicto, analizar la situación en función de la caracterización del presente Manual (capítulo 5)
2. En función del grado de complejidad y contenido, propone dar inicio a un proceso de acompañamiento, para lo cual coordina con solicitante inicio proceso diagnóstico con equipo completo.

3. Realiza el diagnóstico de la situación de conflicto, implementando la metodología más pertinente considerando los elementos contextuales¹⁰ propios del equipo acompañado. Considera los antecedentes de intervenciones previas e intentos de solución ya realizados como el motivo de su fracaso.
4. Realiza devolución de resultados al equipo completo, en conjunto definen los focos de trabajo principales lo que son declarados en el Plan de Acompañamiento.
5. Implementa acciones del Plan de Acompañamiento, orienta a la jefatura de ser necesario, y asesora el avance del plan por parte del equipo de trabajo.
6. Hace seguimiento regular del avance y posibles retrocesos del plan tomando contacto con jefatura del equipo. Realiza evaluación intermedia de la implementación Plan de Acompañamiento.
7. Prepara un informe de cierre para entregar al jefatura y equipo, para efectuar la conclusión del Plan de Acompañamiento.
8. Coordina eventual reunión de análisis de caso con áreas pertinentes para la toma de decisiones conjunta de posibles medidas administrativas.

Jefatura de Oficina de Personal

1. Colaborar en la toma de decisiones conjunta en cuanto a medidas administrativas a implementar.
2. Participar de las reuniones de coordinación y ejecutar los acuerdos alcanzado para la efectuar los cambios requeridos tales como traslado, cambio de funciones, suspensiones preventivas, no renovaciones de contrata.

Profesional/es de Clima Laboral de DIRECCIÓN NACIONAL:

Cuando la situación de conflicto se haya generado en las oficinas de una Dirección Regional, abarcando una o varias subdirecciones, el proceso de acompañamiento será impulsado y liderado por el/la encargada/o o un /a profesional de la Oficina de Clima Laboral de DIRNAC, realizando a lo menos lo siguiente:

1. Escuchar reporte de la contraparte regional de Clima Laboral y de las jefaturas que cuenten con información relevante para conocer tipo de contenidos, alcance e impacto del conflicto.
2. Realiza el diagnóstico de la situación de conflicto, implementando la metodología más pertinente considerando los elementos contextuales¹¹ propios del equipo acompañado.
3. Realiza devolución de resultados al equipo completo, en conjunto definen los focos de trabajo principales lo que son declarados en el Plan de Acompañamiento.
4. Implementa acciones del Plan de Acompañamiento, orienta a la jefatura de ser necesario, y asesora el avance del plan por parte del equipo de trabajo.
5. Hace seguimiento regular del avance y posibles retrocesos del plan tomando contacto con jefatura del equipo. Realiza evaluación intermedia de la implementación Plan de Acompañamiento.
6. Prepara un informe de cierre para entregar a la jefatura, para efectuar la conclusión del Plan de Acompañamiento.

Dicho profesional también podrá colaborar en el avance de un Plan de acompañamiento por un conflicto grave reuniéndose con su contraparte regional para analizar y ahondar en los nudos críticos

¹⁰ Se alude a condiciones del equipo que urgencia de levantamiento, cantidad de funcionarias, acceso a internet para contestar encuestas on-line, etc.



que éste haya presentado el desarrollo del Plan de Acompañamiento, buscando resolverlos en conjunto.

Subdirección de Calidad Educativa

Asesores Técnicos de Calidad Educativa:

1. Informar oportunamente a la Oficina Clima Laboral, la o las situaciones de conflicto grave detectadas en una unidad educativa.
2. Compartir información relevante desde su ámbito de responsabilidad en la etapa de diagnóstico realizado por la Oficina Clima Laboral.
3. Entregar información relevante que permita aportar claridad a un conflicto grave donde el contenido sea técnico pedagógico; esta información se podría entregar ya sea al equipo de Clima Laboral o al equipo donde haya surgido el conflicto moderado según corresponda.
4. Eventualmente y en acuerdo con la oficina de Clima Laboral, realizar alguna actividad o acción puntual en el marco de un Plan de Acompañamiento.
5. Colaborar con el seguimiento al avance del Plan de Acompañamiento, reportando a oficina de Clima Laboral situaciones o información importante, que hayan detectado en el marco de los procesos de asesoría regulares al equipo educativo.
6. Participar de una reunión/es de análisis de caso al cierre de un Plan de Acompañamiento que requiera de medidas administrativas. (traslados a otros equipos, sugerir instrucción procedimiento disciplinario, no renovación de contrata, etc.)

Profesional o jefatura de Subdirección de Asesoría Jurídica

1. Participar de reunión/es de análisis de caso al cierre de un Plan de Acompañamiento que requiera de medidas administrativas. (traslados a otros equipos, sugerir instrucción procedimiento disciplinario, no renovación de contrata, etc.)
2. Aportar en la reunión de análisis los elementos jurídicos relevantes y pertinentes de considerar en el diseño de las eventuales medidas administrativas y acciones judiciales coherentes con el caso concreto, las cuales se definirán en conjunto.
3. Llevar a cabo las acciones que siendo de su incumbencia hayan sido definidas en la reunión de análisis de caso.

Director/a Regional:

1. Tomar conocimiento del Informe de cierre y de las propuestas de medidas administrativas propuestas a partir de la reunión de análisis de casos
2. Liderar y zanjar la toma de decisiones institucionales respecto a las medidas administrativa a implementar.
3. Implementar las acciones del ámbito de la gestión política pertinentes a la ejecución de las medidas acordadas (por ej. informar oficialmente a directivas gremiales)

6.3 Proceso de Acompañamiento

El presente apartado expone las etapas que componen el proceso de gestión colaborativa de conflictos, que hacen de la gestión de conflictos en la JUNJI un proceso sistemático, intencionado, cuyos resultados deben poder evaluarse. Esto permite orientar el proceder de la JUNJI de manera consistente, pero a la vez flexible, sin establecer definiciones rígidas, considerando que las situaciones de conflicto en los equipos de la JUNJI presentan elementos comunes que permiten su caracterización (capítulo 5), pero



también tienen particularidades que requieren ser consideradas en el diseño de cada proceso de acompañamiento para que éstas sean pertinentes y efectivas al contemplar dichas diferencias.

6.3.1 Diagnóstico

La elaboración del diagnóstico pretende lograr una descripción detallada de la situación de conflicto, es decir cuáles son los elementos de la situación conflictiva, la línea de tiempo en que transcurre la situación, y quiénes están involucradas/os. Sumado a ello, se debe incorporar información que permita identificar el o los tipos de contenidos y el grado de complejidad del conflicto (capítulo 5). Esta descripción detallada de la situación permitirá a la Oficina de Clima Laboral proyectar el número y tipo de acciones a emprender, tener una estimación del tiempo que podría durar un proceso de acompañamiento y qué áreas serán convocadas a colaborar.

Un aspecto fundamental que considerar al inicio de esta etapa es la información que tanto la jefatura del equipo o centro de trabajo como el propio equipo debe recibir, relativa al inicio de ésta. En este sentido, si es la jefatura quien solicita el ingreso será también quien deberá informar a su equipo (o al menos a las personas involucradas) respecto de esta solicitud. Si es otra persona quien realiza la solicitud, debido a que es posible que existan temores a las consecuencias indeseadas de haber informado la situación de conflicto, y debiéndose iniciar el trabajo de acompañamiento con la necesaria formalidad, quién y cómo se realiza la notificación a la jefatura, será un aspecto que será abordado por la profesional de Clima Laboral con la persona solicitante de ingreso, para definir en cada caso la vía y persona más adecuada para hacerlo. Una posibilidad es informar a la jefatura a través de la entrega de la Ficha de ingreso compilada, documento que dará cuenta formal de una solicitud de ingreso.

En cuanto a los métodos de recolección de datos, la técnica principal a utilizar para realizar el diagnóstico será la entrevista semiestructurada para efectuar el levantamiento cualitativo, que podrá ser individual o grupal y a tantas funcionarias como la profesional de Clima Laboral estime pertinente para obtener la mayor y mejor información posible. Durante el desarrollo de éstas, el/la profesional de Clima Laboral buscará indagar en las particularidades o detalles específicos que presenta el conflicto, que fueron mencionados en el párrafo precedente, de esta manera podrá definir el tipo de actividades a incorporar en el Plan de Acompañamiento y además identificar si otras áreas de la institución pueden colaborar en la gestión del conflicto en análisis, desde sus atribuciones y experticia técnica en la temática.

En el caso de equipos cuya dotación sea mayor a 25 personas, en que la realización de entrevistas individuales enlentecería el proceso diagnóstico, se podrá complementar el levantamiento cualitativo, con el uso de instrumentos cuantitativos. En JUNJI durante 2013 se construyó el cuestionario de Clima y Satisfacción Laboral de la JUNJI el que fue validado estadísticamente, para realizar el levantamiento de manera más rápida, el que siendo un cuestionario diseñado y pensado en la realidad de JUNJI es el instrumento que se recomienda utilizar para estos fines.

Adicionalmente, se complementará el diagnóstico con información relacionada con: número de licencias médicas de los últimos 12 meses de las personas involucradas, hoja de vida de la/el funcionarias/os involucradas/os, traslados de las involucradas/os previamente realizados y sus motivos, sumarios administrativos en curso o finalizados y la materia que se investigó, recogiendo con las áreas correspondientes (GDP y Subdirección de Asesoría Jurídica).

Finalmente, el conjunto de información levantada y sistematizada permitirá dilucidar si corresponde entregar asesoría técnica a la/al solicitante, o bien si se realizará un proceso de acompañamiento formalizado a través del documento **Plan de Acompañamiento**, para lo cual es fundamental definir entre

la profesional de Clima Laboral y el equipo o las personas en conflicto algunos elementos clave para el acompañamiento que se realice a continuación, como, por ejemplo:

- ✓ cuáles son los objetivos del acompañamiento,
- ✓ qué resultados se espera alcanzar luego del acompañamiento
- ✓ las actividades que se realizarán para alcanzar dichos resultados.

En el caso de que el contenido del conflicto diga relación con aspectos técnico-pedagógicos, será del caso considerar las apreciaciones de Calidad Educativa a través de una reunión con el Equipo Técnico Territorial correspondiente a la unidad educativa, con el propósito de conocer su punto de vista, dificultades detectadas por el ETT y proyectar eventuales acciones de responsabilidad del ETT que pudieran colaborar en el trabajo conjunto de la gestión del conflicto en cuestión.

6.3.2 Devolución de Resultados

Cabe señalar que se optó por presentar el presente apartado y el siguiente como dos etapas diferentes por asuntos de claridad de la exposición, dado que persiguen objetivos diferentes sin embargo desde el punto de vista de su implementación son **dos hitos relevantes que se llevarán a cabo en una misma reunión** o instancia de trabajo.

Como una forma de iniciar la conversación acerca de los objetivos y actividades que serán incorporados en el Plan de Acompañamiento, se debe realizar una reunión con todo el equipo en que se ha realizado la recolección de datos, en que se lleve a cabo la devolución de los resultados.

En dicho encuentro el/la Profesional de Clima Laboral socializará el diagnóstico levantado con el equipo en sus elementos centrales, exponiendo una síntesis de todos los datos recopilados, velando siempre por la confidencialidad de lo expresado en las entrevistas diagnósticas, concretando así el resguardo de la identidad de los/as entrevistados/as, por lo que se presentarán las ideas que describa los nudos críticos que en su opinión técnica deben ser abordados, y permitirá al equipo tener una visión externa de un tercero neutral ante el conflicto, lo que busca ofrecer a los integrantes del equipo una apreciación técnica amplia que intentando así ir superando las interpretaciones o entendimientos individuales para ir construyendo una mirada integral de la situación.

En dependencia del grado de complejidad del conflicto la profesional de Clima Laboral podrá evaluar con la jefatura del centro de trabajo que la devolución de la información diagnóstica sea entregada a parte del equipo o en su totalidad.

6.3.3 Co-construcción del Plan de Acompañamiento

Luego de culminada la exposición de los resultados, en la misma reunión, el/la profesional de Clima Laboral, presentará su propuesta técnica de objetivos para el Plan de Acompañamiento; en dicha instancia y en conjunto con el equipo de trabajo involucrado los objetivos propuestos serán aceptados, modificados o replanteados, para posteriormente redactar las versiones finales de los objetivos en el Plan de acompañamiento. En esta acción se concretiza la participación activa del equipo, siendo al mismo tiempo una manera de formalizar el compromiso de los todos los integrantes del equipo de implementar lo acordado, invitando a cada una a asumir la responsabilidad de colaborar con la mejora de los ambientes laborales al respetar y honrar los acuerdos.

Luego de acordado el foco del trabajo del plan de acompañamiento, también junto con el equipo se acordarán cuáles serán las actividades por realizar, que permitan alcanzar los objetivos propuestos y acordados previamente, así como los plazos o fechas en que se realizarán cada una de las actividades.). Este aspecto deberá ser discutido en profundidad por el equipo acompañado y la profesional de Clima Laboral, ya que al estructurar la secuencia de actividades es muy importante considerar cuáles de ellas

deben ejecutarse en primer lugar, y así sucesivamente con las demás, a objeto que cada acción tenga un efecto acumulativo y potenciador del efecto de las anteriores.

Idealmente y de permitirlo el tiempo del encuentro, se definirán las y los responsables para cada una de las actividades declaradas en el Plan, especialmente aquellas que sean de responsabilidad del equipo que será acompañado por medio del Plan; sin perjuicio de lo anterior, también se podrán sugerir las y los responsables de actividades que no sean parte del equipo pero cuyo aporte se considera fundamental para el logro del objetivo vinculado con la actividad asociada (por ej., reunión con profesional de ETT para profundizar en lineamientos técnicos específicos).

Todos los acuerdos alcanzados en el proceso hasta este momento (objetivos, actividades y responsables) serán formalizados mediante el llenado del Plan de Acompañamiento (anexo 2), que será una carta de navegación tanto para el equipo de trabajo como para la profesional de Clima Laboral. Cabe destacar que dicho documento es un instrumento de gestión interna, donde se plasman los compromisos de trabajo y los logros esperados; estos últimos serán contrastados luego de la implementación del Plan para la evaluación del cumplimiento de éste en la etapa de cierre, y la posterior toma de decisiones y definición de medidas administrativas, sobre todo en los casos de resultados alejados de lo esperado.

Dentro de las actividades posibles de realizar por la profesional de Clima Laboral a cargo del acompañamiento, y que pueden ser incorporadas como parte del Plan, podemos mencionar las siguientes:

a) Mediaciones entre miembros del equipo.

Cuando se haya detectado que la problemática afecta solamente a algunas/os funcionarias/os se realizarán sesiones de mediación entre ellas/os en particular, sin involucrar al resto de los miembros del equipo.

Respecto de la mediación se pueden señalar los siguientes aspectos generales:

- Si bien, en la mediación se requiere que las funcionarias/os involucrados participen voluntariamente, cabe destacar que la JUNJI ofrece estas instancias para gestionar conflictos a las involucradas, en el entendido de que es una de las estrategias para concretar la generación ambientes laborales bien tratantes, por lo que la escasa participación y compromiso o derechamente rechazo de colaborar en una mediación, será considerado como un obstaculizador significativo al avance de la mediación, el profesional de Clima Laboral lo consignará en el informe de cierre expresamente.
- El/la mediador/a debe facilitar la comunicación y el logro de acuerdos, mantener la confidencialidad del proceso y del contenido de lo tratado en las sesiones, como también deberá mostrar una actitud neutral ante las partes y abstenerse de emitir juicios, escuchará activamente las versiones de cada parte, y además estimulará a que se refieran a los hechos concretos.
- Las/os participantes deberán comprometerse a guardar la confidencialidad de lo expuesto, circunscribirse a los hechos concretos del problema y colaborar proponiendo alternativas de solución para el conflicto, construyendo y respetando los acuerdos alcanzados.
- Se llevará registro de estas sesiones, tanto de los temas abordados como de los acuerdos que se alcancen. Estas actas facilitarán el seguimiento y cumplimiento de los acuerdos dicha acción será realizada por la jefatura común si ambas personas pertenecen al mismo equipo, de lo contrario el seguimiento lo realizará la profesional de Clima Laboral a cargo del proceso de acompañamiento.

- No se iniciará una mediación luego de ocurrida una agresión o cuando haya violencia, o si la situación constituye una falta administrativa grave lo que deberá ser informado y gatillar la instrucción de un procedimiento disciplinario pertinente.

b) Asesoría individual a jefatura

En el caso que la jefatura del equipo y su liderazgo presente dificultades del orden de la competencia directiva o debilidad en el ámbito técnico-pedagógico, es recomendable realizar sesiones individuales, para revisar los nudos críticos de su gestión, las dificultades que sus colaboradores han señalado y analizar el grado de conciencia que tenga de estas. Asimismo, se buscará que la persona incorpore nuevas prácticas de liderazgos de equipos, para enfrentar dichas problemáticas, ejerciendo un seguimiento a la implementación de estas nuevas prácticas.

c) Revisar prácticas de organización y distribución de carga de trabajo en el equipo.

Como parte del proceso diagnóstico se podría haber detectado que la falta de formalización de ciertas prácticas o procedimientos¹² son un factor que incide en el o los conflictos que presentan como equipo, como por ejemplo la ausencia de reuniones de coordinación. La profesional de Clima Laboral podrá sugerir la incorporación de ésta y otras prácticas de organización interna, y trabajar de manera conjunta con el equipo en su instalación, que de esta manera se establecerá como una nueva manera de llevar a la práctica la gestión interna del equipo.

d) Uso preventivo de artefactos de apoyo para prescripciones de EPSM.

Es posible que se detecte que el o los conflictos informados podrían generar enfermedades de salud mental de origen laboral (EPSM), en cuyo caso es altamente recomendable que la profesional de Clima Laboral a cargo del acompañamiento utilice de manera preventiva los artefactos de apoyo diseñados para dar respuesta a posibles prescripciones de Programa de Vigilancia de Riesgos Psicosociales, que permitan abordar las temáticas asociadas a dichas prescripciones (comunicación interna, organización y distribución de carga de trabajo, prevención de estrés laboral y procedimiento MALS).

e) Formación en temáticas específicas.

Las actividades formativas son parte de la oferta habitual de las profesionales de Clima Laboral con los equipos de trabajo. En este caso en particular, las acciones de formación deben tener una estructura tal que permita, por una parte, profundizar sobre los diversos aspectos relacionados con el contenido del conflicto, y por otra diseñar creativamente acciones o prácticas que movilicen al equipo a cambiar su comportamiento o sus prácticas internas, con el objetivo superar definitivamente dicha situación. Para ello, se utilizará un diseño de actividades formativas que contemple tres etapas:

- i. Entrega de información o planteamiento teórico del tema;
- ii. Reflexión y ajuste a la realidad del equipo; y
- iii. Creación e implementación de acciones para mejorar las prácticas del equipo.

En el diseño de la actividad se debe considerar un momento inicial para promover la generación de un ambiente cercano que facilite el trabajo, por medio de una actividad lúdica que favorezca la distensión emocional del grupo de participantes y lo predisponga favorablemente para la participación en la formación.

Esta actividad formativa debe considerar un seguimiento de al menos 3 meses, que permita que el propio logre identificar claramente los cambios que su implementación haya producido en éste, de manera de

¹² Por ejemplo: reuniones de coordinación del estamento educadoras, procedimientos para el manejo de conflictos con apoderados.



verificar la efectividad de la formación, esto permitirá determinar la eventual necesidad de realizar actividades adicionales de formación.

Cabe mencionar que realizar acciones formativas no garantiza la resolución de conflictos o modificaciones significativas en los equipos, por lo que el Plan de Acompañamiento que incorpore esta herramienta es necesario que sea complementado por otras actividades de las que aquí se sugieren.

f) Actividades dinámicas que promuevan la reflexión grupal.

El uso de dinámicas contribuye a facilitar el abordaje de las problemáticas que se ha tendido a evadir. Asimismo, éstas ayudan a distender el ánimo grupal para luego dar paso a la reflexión, habiendo disminuido las resistencias. Es tarea del facilitador, que las dinámicas sean un medio que permitan a los equipos conversar de manera asertiva sus conflictos. Para ello será necesario escoger con mucha precisión cuál dinámica usar, considerando el diagnóstico, los objetivos definidos, quienes forman el equipo y el conflicto a trabajar. La sesión deberá incluir como una parte ineludible entre sus momentos, la fase de reflexión acerca de lo ocurrido durante la dinámica. Claramente la premisa es que la dinámica siempre reproducirá el comportamiento habitual del equipo, aunque sea bajo circunstancias ficticias y por lo que se utilizará lo ocurrido en ella, para reflejar a los integrantes del equipo sus comportamientos. Se puede afirmar que la fase de la reflexión es sin duda la más importante ya que permite intervenir realmente en lo que ocurre a diario en ese lugar de trabajo. Se recomienda llevar un registro de la sesión, de los hallazgos, de las ideas centrales de la reflexión, y en el caso ideal que se hayan tomado acuerdos a partir de la actividad realizada, que éstos también queden en el registro.

6.3.4 Implementación del Plan de Acompañamiento

Durante esta etapa los responsables acordados en el Plan de Acompañamiento llevan a cabo las actividades planificadas y formalizadas en dicho documento.

En cuanto a la duración total del Plan de Acompañamiento, se considera prudente un plazo que oscila entre los 12 y 24 meses, considerando la flexibilidad que requiere ser considerada en esta materia, y atendido que -según el grado de complejidad que presente el conflicto- puede ser una situación que tenga múltiples aristas de abordaje, que requiera el eventual concurso de diversas responsabilidades institucionales.

Es relevante incluir durante esta etapa, pequeños “estados de avance generales” al equipo acompañado, por parte de la profesional de Clima Laboral a cargo del acompañamiento en que se informarán de las actividades realizadas, un breve comentario general respecto de su propósito y desarrollo, con el propósito de mantener informado al equipo sobre el Plan de Acompañamiento y su avance. Estas comunicaciones se podrían efectuar en una breve reunión durante alguna visita a terreno, o al comienzo de alguna actividad moderada por la profesional de Clima Laboral.

6.3.5 Evaluación intermedia

Se recomienda realizar una evaluación intermedia de la implementación del plan de acompañamiento, en la mitad del periodo proyectado para la ejecución del plan.

Utilizando las mismas preguntas orientadoras usadas en el diagnóstico, e incluyendo las que estime necesario, el profesional de Clima Laboral realizará este levantamiento con la jefatura del equipo, y algunas de las funcionarias/os del equipo que puedan dar cuenta del avance o eventuales retroceso, o estancamiento del plan de acompañamiento.

Esta actividad, permite identificar obstáculos que hayan surgido durante la implementación, y de ser necesario ajustar el Plan en algunos de sus aspectos (fechas, responsables, o actividades). También permite rectificar los propósitos del Plan de Acompañamiento en caso de la ocurrencia de alguna emergencia o crisis que imponga que éste sea reorientado o cerrado.

6.3.6 Evaluación final y cierre del acompañamiento

En esta etapa la profesional de Clima Laboral realizará una evaluación final, donde ponderará si se han cumplido los acuerdos, si las actividades, modificaciones de prácticas internas, o el conjunto de actividades incluidas en el plan de acompañamiento, han logrado manejar satisfactoriamente la situación de conflicto.

Cabe destacar que el foco de esta evaluación es contrastar si la implementación del plan logró los objetivos de éste, generando la mejora y superación del conflicto, siendo el principal parámetro de evaluación. Respecto de la satisfacción de las funcionarias del equipo con la implementación del Plan de acompañamiento, se estima que es una variable altamente subjetiva y que muy probablemente no exista alto consenso, por lo que no es recomendable considerarla como una variable determinante para la toma de decisiones y la evaluación final.

Esta evaluación final será el insumo principal para que el profesional de Clima Laboral redacte el **“Informe de cierre”** donde realizará un resumen de lo realizado, apoyándose en lo declarado en el plan de acompañamiento, las actas y su cronología, además se pronunciará en sus conclusiones respecto de si considera cerrado el Plan y el conflicto original se encuentra resuelto, o estima necesaria sugerir ulteriores pasos.

En el caso que el/la profesional de Clima Laboral estime logrados los objetivos co-construidos con el equipo, preparará el informe de cierre el que entregará a la jefatura del equipo. Además, se realizará una reunión -en modalidad presencial o virtual según sea posible y se concuerde- de carácter informativo al equipo involucrado, dando a conocer sucintamente su contenido, conclusiones de manera de realizar un cierre formal al proceso de acompañamiento realizado.

En el caso en que se no haya logrado una sustancial mejora al conflicto que originó el acompañamiento, la oficina de Clima Laboral citará a **una reunión de análisis de caso**, convocando a las áreas pertinentes, para exponer el trabajo realizado en el marco del acompañamiento y su evaluación final, sugerirá posibles alternativas de modificaciones en los equipo y se discutirá en conjunto a las áreas convocadas qué medidas administrativas se podrán ejecutar, cómo se llevarán a cabo, velando por la entrega transparente de información a todos los involucrados. Estas reuniones de análisis de caso deberán ser debidamente registradas en acta.

Una vez definidas de manera mancomunada las acciones y medidas a implementar posterior al cierre del Plan de Acompañamiento, será necesario un acto institucional que formalice y respalde la medida, por tanto la Jefatura pertinente (o de GDP o Calidad Educativa, o la máxima autoridad regional) en conjunto al profesional de Clima Laboral, comunicarán al equipo de trabajo el término del Acompañamiento y las medidas que se adoptarán, dando una sucinta explicación de las razones que fundan las decisiones. Las medidas dirigidas específicamente a funcionarias/os determinadas deberán ser comunicadas en una entrevista individual.



II.- **INCORPÓRASE** al presente acto administrativo, el Manual que por este acto se aprueba, pasando a formar parte integrante de la presente Resolución.

III.- **DÉJASE ESTABLECIDO** que, será competencia de la Sección de Clima y Seguridad Laboral, de este nivel central, poner en conocimiento y remitir el Instructivo que por el presente acto se aprueba.

ANÓTESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.

VAV/PSV/LOD/AMO/LEO/jsr

DISTRIBUCIÓN:

- Vicepresidencia Ejecutiva.
- Departamento de Gestión de Personas.
- Departamento de Fiscalía y Asesoría Jurídica.
- Oficina de Partes.



ANDRÉS RICARDO CARVAJAL RATH
JEFE DEL SERVICIO JUNTA NACIONAL DE
JARDINES INFANTILES (S)
JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES
FECHA: 28/10/2021 HORA:19:02:33

AMMO

PDCSV

LEEO

LIOD

VGÁV



Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799

Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese el código de verificación: 787643-13a965 en:
<https://doc.digital.gob.cl/validador/>